

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

на тему: «Логістична стратегія ТОВ «НОВА ПОШТА» на міжнародних ринках»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0730-мб-з _____
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
Менеджмент міжнародного бізнесу

Геккієва А. О.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат філософських наук, доцент

Олійник О. М.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності _____

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр _____

Спеціальність 073 Менеджмент _____

Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов _____

« ____ » _____ 2024 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Геккієва Анастасія Олександрівна _____

1. Тема роботи «Логістична стратегія ТОВ «НОВА ПОШТА» на міжнародних ринках» _____

керівник роботи: Олійник О. М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент _____

затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № _____ 2225-с _____

2. Строк подання студентом роботи _____ 25.05.2024 р. _____

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБҐРУНТУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА _____

РОЗДІЛ 2 ЛОГІСТИЧНА СТРАТЕГІЯ ТОВ «НОВА ПОШТА» НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) __
5 таблиць
8 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Олійник О. М.		
2	Олійник О. М.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.23-13.11.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.23-23.12.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.23-31.01.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.24-21.02.24	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.24-20.03.24	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.24-29.04.24	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.24-08.05.24	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2024	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.24-20.05.24	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.05.2024	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	травень 2024	

Студент _____
(підпис)

А. О. Геккієва
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

О. М. Олійник
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____
(підпис)

Т. М. Магомедова
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра: 50 с., 8 рис., 5 табл., 49 джерел.

Об'єкт дослідження: процес розробки логістичної стратегії компанії ТОВ «НОВА ПОШТА» на міжнародних ринках.

Предмет дослідження: теоретичні і практичні аспекти вдосконалення логістичної стратегії компанії ТОВ «НОВА ПОШТА».

Мета дослідження полягає у поглибленому аналізі та обґрунтуванні логістичної стратегії компанії ТОВ «НОВА ПОШТА» на міжнародних ринках, розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення даного процесу.

Методи дослідження. У процесі дослідження використані такі методи проведення економічних досліджень: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення і формування висновків), статистико-економічний (аналіз економічних показників та особливостей розвитку підприємства), монографічний (поглиблене вивчення мотиваційного процесу), експериментальний (обґрунтування основних напрямів удосконалення системи мотивації праці) тощо.

Для досягнення мети було поставлено і вирішено такі завдання: визначити сутність логістичної стратегії; розглянути види логістичних стратегій; охарактеризувати етапи впровадження логістичних стратегій; обґрунтувати організаційно-економічну характеристику ТОВ «НОВА ПОШТА»; здійснити аналіз сучасного стану виходу логістичної компанії ТОВ «НОВА ПОШТА» на міжнародні ринки; розробити напрямки вдосконалення логістичної стратегії компанії ТОВ «НОВА ПОШТА».

Інформаційною базою для дослідження стали спеціальна література з проблем теорії та практики виходу підприємства на міжнародні ринки, нормативні документи, статистичні дані ТОВ «НОВА ПОШТА».

Практичне значення отриманих результатів полягає в розроблених напрямках вдосконалення логістичної стратегії компанії ТОВ «НОВА ПОШТА» на міжнародні ринки, що в кінцевому шляху призведе до підвищення отриманих прибутків та розвитку підприємства.

ЛОГІСТИКА, СТРАТЕГІЯ, ЛОГІСТИЧНА СТРАТЕГІЯ, МІЖНАРОДНІ РИНКИ.

ABSTRACT

Bachelor's Thesis: 50 pages, 8 figures, 5 tables, 49 sources.

Research Object: The process of developing the logistic strategy of the company LLC "NOVA POSHTA" in international markets.

Research Subject: Theoretical and practical aspects of improving the logistic strategy of the company LLC "NOVA POSHTA".

The purpose of the research is to conduct an in-depth analysis and substantiation of the logistic strategy of the company LLC "NOVA POSHTA" in international markets, and to develop practical recommendations for improving this process.

Research Methods: In the course of the study, the following methods of conducting economic research were used: abstract-logical (theoretical generalizations and formation of conclusions), statistical-economic (analysis of economic indicators and features of enterprise development), monographic (in-depth study of the motivational process), experimental (substantiation of the main directions of improvement of the work motivation system), etc.

To achieve the goal, the following tasks were set and solved: to define the essence of the logistic strategy; to consider types of logistic strategies; to characterize the stages of implementation of logistic strategies; to substantiate the organizational and economic characteristics of LLC "NOVA POSHTA"; to analyze the current state of the logistic company LLC "NOVA POSHTA" entering the international markets; to develop directions for improving the logistic strategy of the company LLC "NOVA POSHTA".

The information base for the study included specialized literature on the problems of theory and practice of enterprise entering international markets, regulatory documents, statistical data of LLC "NOVA POSHTA".

The practical significance of the obtained results lies in the developed directions for improving the logistic strategy of the company LLC "NOVA POSHTA" in international markets, which will ultimately lead to an increase in profits and development of the enterprise.

LOGISTICS, STRATEGY, LOGISTIC STRATEGY, INTERNATIONAL MARKETS.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА	2
РЕФЕРАТ	4
ABSTRACT	5
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБҐРУНТУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Сутність поняття логістична стратегія підприємства	9
1.2 Види логістичних стратегій	11
1.3 Формування логістичної стратегії підприємства	13
РОЗДІЛ 2 ЛОГІСТИЧНА СТРАТЕГІЯ ТОВ «НОВА ПОШТА» НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ.....	18
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «НОВА ПОШТА».....	18
2.2 Сучасний стан логістичної стратегії ТОВ «НОВА ПОШТА»	31
2.3 Напрямки вдосконалення логістичної стратегії ТОВ «НОВА ПОШТА» ..	37
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	45

ВСТУП

Міжнародна торгівля є традиційною, історично першою і нині однією з основних форм міжнародних економічних відносин. Вона служить кількісним виразом міжнародного поділу праці, переваги якого пов'язані з підвищенням ефективності виробництва, зниженням витрат виробництва і пошуком найкращого задоволення економічних інтересів. Торгівля товарами та послугами є однією з найбільш перспективних сфер світової економіки, яка швидко розвивається. Під впливом глобалізаційних процесів та науково-технічного прогресу структура міжнародного ринку змінюється.

В теперішній час послуги займають досить велику частину економічної діяльності. До сфери послуг відносять такі значні сектори економіки, як телекомунікації, транспорт, освіта, охорона здоров'я, туризм, будівництво, фінанси і ряд інших. Проте в більшості робіт, присвячених міжнародному ринку послуг недостатньо розкрито питання виходу на світовий ринок, що підтверджує високу актуальність дослідження.

Питання розробки логістичної стратегії компаній на міжнародних ринках розглядали різні науковці, серед яких слід виділити: С.В. Бестужева, В.А. Вовк, Ю. Б. Доброскок, В.О. Козуб, О. М. Котиш, Л.Ю. Сагер, С.О. Сигида, О. О. Тищенко, Т. В. Шталь тощо.

Об'єктом дослідження є процес розробки логістичної стратегії компанії ТОВ «НОВА ПОШТА» на міжнародних ринках.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти вдосконалення логістичної стратегії компанії ТОВ «НОВА ПОШТА».

Мета дослідження полягає у поглибленому аналізі та обґрунтуванні логістичної стратегії компанії ТОВ «НОВА ПОШТА» на міжнародних ринках, розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення даного процесу.

Для досягнення цієї мети було поставлено і вирішено такі завдання:

- визначити сутність логістичної стратегії;
- розглянути види логістичних стратегій;

- охарактеризувати етапи впровадження логістичних стратегій;
- обґрунтувати організаційно-економічну характеристику ТОВ «НОВА ПОШТА»;
- здійснити аналіз сучасного стану виходу логістичної компанії ТОВ «НОВА ПОШТА» на міжнародні ринки;
- розробити напрямки вдосконалення логістичної стратегії компанії ТОВ «НОВА ПОШТА».

Методи дослідження. У процесі дослідження використані такі методи проведення економічних досліджень: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення і формування висновків), статистико-економічний (аналіз економічних показників та особливостей розвитку підприємства), монографічний (поглиблене вивчення мотиваційного процесу), експериментальний (обґрунтування основних напрямів удосконалення системи мотивації праці) тощо.

Інформаційною базою для дослідження стали спеціальна література з проблем теорії та практики виходу підприємства на міжнародні ринки, нормативні документи, статистичні дані ТОВ «НОВА ПОШТА».

Практичне значення отриманих результатів полягає в розроблених напрямках вдосконалення логістичної стратегії компанії ТОВ «НОВА ПОШТА» на міжнародні ринки, що в кінцевому шляху призведе до підвищення отриманих прибутків та розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБҐРУНТУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття логістична стратегія підприємства

Жорсткі умови конкуренції вимагають від підприємств впровадження нових методик у плануванні та управлінні товарними потоками від виробника до споживача. Це включає впровадження логістичних стратегій, що базуються на принципах логістики, що зростають у значимості для забезпечення конкурентоспроможності підприємств, та необхідності оптимізації вибору таких стратегій.

Теоретичні основи розуміння поняття "логістична стратегія" базуються на фундаментальних логічних процедурах: аналізі, порівнянні та синтезі. Для глибшого розуміння змісту логістичної стратегії важливо виділити її ключові характеристики. Цей процес аналізу дозволяє виділити найважливіші характеристики логістичної стратегії, що описують її сутність та необхідні дії. Основними характеристиками, як вважають провідні вчені, є:

- комплекс заходів, рішень і методів для ефективного управління компанією;
- управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками;
- довгостроковий стратегічний план компанії в сфері логістики;
- координація, розподіл та ефективне використання ресурсів.

Також важливо уточнити значення термінів "логістика" та "стратегія" для повного розуміння концепції "логістична стратегія". Термін "логістика", згідно з науковою та практичною літературою, часто описується як наука про "оптимальне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в економічних адаптивних системах із синергічними зв'язками". "Стратегія", згідно з розробками автора, розглядається як "генеральний напрямок і комплексна програма дій організації для досягнення її стратегічних

довгострокових цілей, де генеральний напрямок визначається як основний вектор діяльності організації, а комплексна програма дій — це детально продуманий план на певний період, що охоплює всі необхідні заходи".

Згідно з думкою В. І. Сергєєва, логістична стратегія — це довгострокове напрямлення розвитку логістики в організації, яке включає форми і засоби її реалізації, міжфункціональну та міжорганізаційну координацію та інтеграцію, і формулюється керівництвом фірми відповідно до корпоративних цілей.

Д. Уотерс визначає логістичну стратегію як набір усіх довгострокових рішень, пов'язаних з логістичною діяльністю, що формують зв'язок між вищими стратегіями та детально розробленими операціями в ланцюгу поставок.

О. Н. Родликов визначає логістичну стратегію як стратегію довгострокового планування розміщення капіталовкладень у транспортну інфраструктуру, складське господарство та інші елементи інфраструктури; формування тривалих господарських зв'язків та методик розрахунку за логістичні операції.

А. І. Семененко розглядає логістичну стратегію як узагальнену модель дій економічної структури для досягнення головних цілей через координацію та розподіл ресурсів.

Є. В. Крикавський вказує, що логістичні стратегії подібні до інших функціональних стратегій і взаємопов'язані з конкурентними стратегіями.

Під час розробки концепції "логістична стратегія" рекомендується дотримуватися наступних принципів:

- необхідно враховувати чотири ключові характеристики логістичних стратегій;

- слід зосередитись на уточненні аспекту, що логістичні стратегії відповідають не тільки корпоративним стратегіям, але й бізнес-стратегіям, оскільки вони сприяють досягненню їхніх цілей.

- необхідно включити характеристику, яка відображає їх відповідність до довгострокових цілей підприємства;

- базуватися також на визначеннях понять "стратегія" та "логістика".

Отже, логістична стратегія може бути визначена як основний напрям і комплексний план дій та рішень, націлених на керування та оптимізацію використання матеріальних, інформаційних і фінансових потоків відповідно до довгострокових цілей і загальної бізнес-стратегії організації, спрямований на міжфункціональну та міжорганізаційну логістичну координацію, включаючи визначення цілей розвитку логістичної системи та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

1.2 Види логістичних стратегій

Західна література зазвичай класифікує логістичні стратегії як офенсивні та дефенсивні. Офенсивні стратегії, націлені на розвиток і інновації, включають стратегії низьких витрат, диференціації та концентрації, тоді як дефенсивні стратегії зосереджені на зміцненні існуючих ринкових позицій і використанні нових можливостей.

Виділяють також стрункі та динамічні логістичні стратегії підприємств. Струнка стратегія базується на управлінні витратами, а динамічна стратегія сфокусована на задоволенні потреб споживачів та гнучкості у відповідях на змінювані запити.

Продовжуючи розглядати логістичні стратегії підприємств, можна зазначити, що стратегія диференціації полягає у прагненні підприємства стати унікальним у системі обслуговування клієнтів або інших аспектах своєї діяльності. Це може включати унікальний дизайн продукту, особливий сервіс клієнтам, інноваційні рішення в логістиці та інше.

Стратегія лідерства за витратами орієнтована на досягнення лідерських позицій на ринку шляхом мінімізації логістичних витрат у ланцюзі поставок. Це може включати оптимізацію процесів, автоматизацію, ефективне управління запасами, зниження витрат на транспортування тощо.

Стратегія фокусування має на меті концентрацію зусиль підприємства на задоволенні потреб окремого сегменту ринку або конкретної групи клієнтів. Це

може бути досягнуто шляхом адаптації логістичних процесів під специфічні вимоги цього сегменту, врахування особливостей попиту та переваг споживачів.

Стратегія диверсифікації використовується для розширення спектру діяльності підприємства, зниження його залежності від одного ринку або групи продуктів. Це може включати вихід на нові ринки, розширення асортименту продукції, розвиток нових напрямків у ланцюзі поставок.

У сучасних умовах велике значення має також інтеграція інформаційних технологій у логістику. Це включає використання систем управління ланцюгами поставок, автоматизованого складського обліку, трекінгу та моніторингу поставок, що дозволяє підвищити ефективність логістичних процесів та забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів.

Зазвичай, логістична теорія рекомендує вибрати одну з наступних основних цілей для логістичної стратегії: зменшення витрат, зменшення капіталовкладень, або підвищення рівня обслуговування.

Стратегія зниження витрат зосереджена на зменшенні витрат, які пов'язані з переміщенням та зберіганням товарів чи послуг, не впливаючи на якість обслуговування клієнтів. Первинною метою тут є зростання прибутку за рахунок зменшення оперативних витрат. Шляхи досягнення цієї мети можуть включати прямі поставки, залучення логістичних посередників, оптимізацію транспортних витрат через маршрутизацію транспорту, консолідацію вантажів, та створення оптимального асортименту продукції.

Стратегія скорочення капіталовкладень спрямована на зниження інвестицій в логістичну систему, з метою максимізації рентабельності цих інвестицій. Наприклад, це може включати оренду складських приміщень замість їх купівлі, застосування принципу "just-in-time" для уникнення створення великих запасів, та залучення спеціалізованих логістичних постачальників. Проте, слід враховувати, що зменшення капіталовкладень часто призводить до зростання змінних витрат.

Стратегія підвищення логістичного сервісу орієнтована на збільшення доходів за умови стабільності логістичних витрат. В цьому випадку стратегія

вибирається при умові готовності клієнта платити більше за додаткові логістичні послуги.

Як приклад успішної логістичної стратегії можна вказати на стратегію компанії "Нестле Фуд", яка фокусується на постійних інвестиціях у логістичну систему, включаючи розширення виробництва, пошук оптимального асортименту продукції, застосування інформаційних технологій та дослідження потреб споживачів. Логістика в цій компанії зосереджена на регіональних складах з метою максимізації та покращення логістичного сервісу та зміцнення конкурентних переваг.

Логістичний аутсорсинг як стратегія полягає у зосередженні компанії на основних компетенціях і залученні логістичних посередників для виконання другорядних функцій.

Ринок логістичних послуг в Україні більшою мірою складається з вузькоспеціалізованих логістичних посередників, а також комплексних логістичних компаній, включаючи як іноземні, так і українські оператори, що пропонують комплексні послуги на ринку.

Таким чином, вибір логістичної стратегії та її успішне впровадження є ключовими факторами, що впливають на конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасної динамічної економіки.

1.3 Формування логістичної стратегії підприємства

Ефективне впровадження та вибір найкращих логістичних стратегій можливі за умови врахування трьох основних аспектів: запланованих витрат на логістику, що впливають на фінансову підтримку стратегії; рівня якості логістичного сервісу, що визначає задоволення клієнтів системою логістики; та доходів компанії як показника ефективності логістичної стратегії. Так, якщо компанія перебуває в стані S.1, вона має високі логістичні витрати та низький рівень логістичного сервісу, що вказує на неефективність існуючої стратегії; у стані S.2 підприємство може розглянути стратегію мінімізації витрат при

недостатньо ефективного логістичному обслуговуванні; стан S.3 описує варіант впровадження стратегії покращення логістичного сервісу при збереженні високих витрат; а стан S.4 відображає комбінований підхід, де водночас реалізуються стратегії підвищення якості логістичного сервісу та зниження витрат.

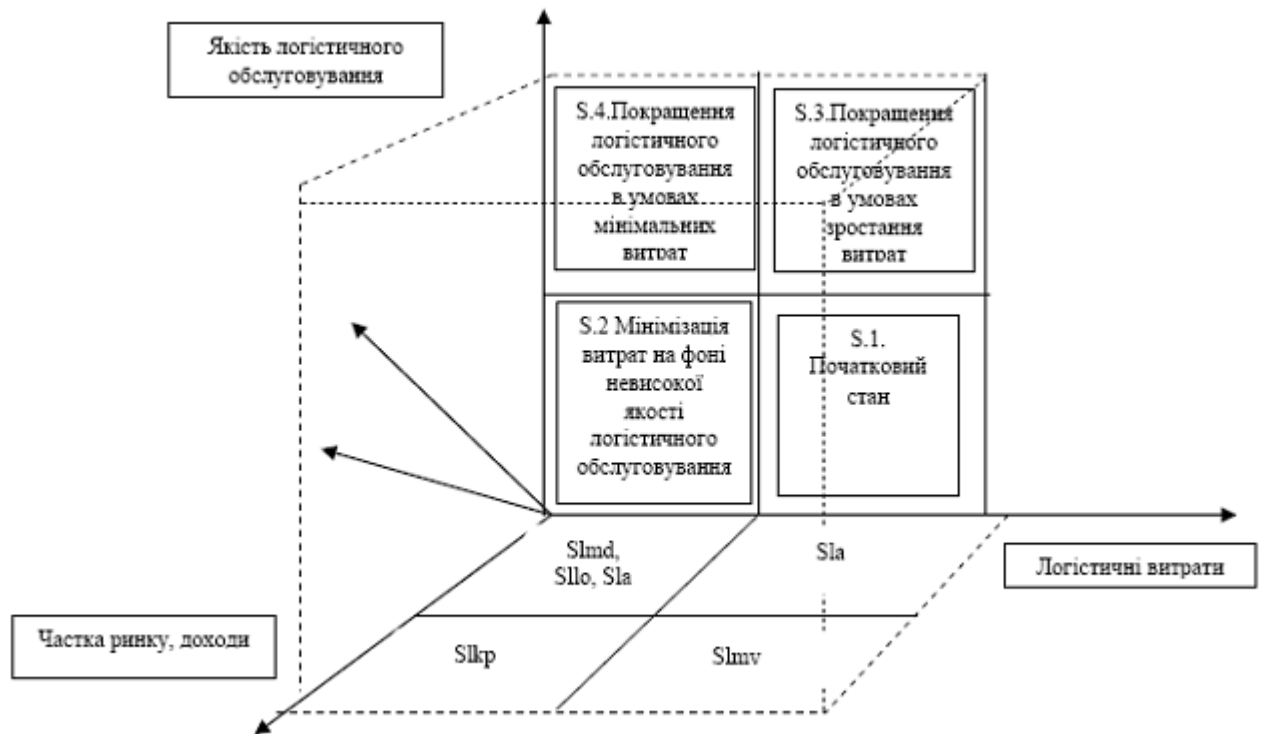


Рис. 1.1 - Тривимірна модель вибору логістичних стратегій

Згідно з розробленою моделлю, якщо підприємство знаходиться у стані S.1 і має малу частку ринку, це вимагає негайного впровадження стратегії аутсорсингу. Для підприємства у стані S.2 це означає потребу у стимуляції зростання доходів і покращенні обслуговування клієнтів за рахунок якісного обслуговування та потенційного аутсорсингу. Для підприємства, що перебуває на позиції S.3, актуальним є використання стратегії мінімізації витрат. На позиції S.4 підприємству необхідно впроваджувати стратегії, що збільшують його конкурентні переваги.

Планування логістичної стратегії є процесом, аналогічним до загального

стратегічного планування розвитку підприємства. Це включає визначення основних цілей та розробку детальних планів дій для їх досягнення. Креативний підхід до цього процесу відкриває широкі перспективи для створення конкурентоспроможної логістичної системи підприємства. Розробка логістичної стратегії здійснюється у кілька ключових етапів: стратегічний аналіз, проектування стратегії, її реалізація та контроль.

При цьому логістичні стратегії формуються з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, включаючи необхідність змін, специфіку логістики, залежності від інших учасників ланцюга поставок, сферу діяльності компанії тощо. Розробка логістичної стратегії вимагає стратегічного мислення і повинна враховувати різноманітні аспекти діяльності підприємства: виробничі, маркетингові, фінансові, логістичні ресурси та бізнес-цілі.

Розробка логістичної стратегії включає:

Перший етап конфігурації логістичної мережі, де визначаються структура, ланцюги поставок, склад ланок мережі та їх розміщення.

Другий етап розробки організаційної системи логістичної мережі, що передбачає вибір структури управлінського апарату логістики та при необхідності її реорганізацію.



Рис. 1.2 - Формування стратегічної логістичної моделі

На етапі розробки логістичної стратегії важливим є визначення напрямів і технологій для забезпечення ефективної координації між функціональними та організаційними рівнями.

Четвертий етап полягає у встановленні стратегічних критеріїв якості продукції та рівня логістичного сервісу для клієнтів.

П'ятий етап включає створення комплексної системи управління запасами та вибір логістичної інформаційної системи, яка об'єднує всі елементи ланцюга поставок.

$$Smcl = \frac{MCl}{R} \quad (1.1)$$

$Smcl$ – збутова місткість логістичних витрат;

MCl – логістичні витрати;

R – реалізація, збут продукції.

При плануванні ефективної логістичної стратегії варто дотримуватися трьох теоретичних передумов: аналіз зовнішніх та внутрішніх бізнес-умов підприємства; відповідність стратегії організаційній та логістичній структурі компанії; а також урахування поточного та прогнозованого фінансового стану підприємства. Оцінка ефективності логістичної стратегії може бути здійснена шляхом порівняння витрат на її реалізацію з отриманими результатами.

$$Rmcl = \frac{MCl}{P} \quad (1.2)$$

де, $Rmcl$ – маркетингова місткість логістичних витрат у чистому прибутку;

P – прибуток (фінансовий результат) від реалізації,

MCl – маркетингові витрати.

Для цього можна використовувати такі показники, як збутова місткість логістичних витрат, маркетингова місткість цих витрат у чистому прибутку.

Також можна визначити загальний індикатор ефективності на основі динаміки показників до та після реалізації стратегії.

$$Elogs = \sqrt{\frac{\Delta MCI}{\Delta R}} \times \frac{\Delta MCI}{\Delta P} \quad (1.3)$$

Якщо оцінка інтегрального показника ефективності менше одиниці $Elogs < 1$, це свідчить про позитивні зрушення внаслідок впровадження логістичної стратегії; якщо більше - про погіршення логістичної системи компанії.

Для досягнення ефективності логістичної стратегії необхідно вносити постійні зміни у діяльності підприємства, розвивати логістичну систему відповідно до стратегії, надавати пріоритет логістичним рішенням у маркетингу та збуті, інтегрувати стратегію з бізнес-стратегією, маркетингом, впроваджувати сучасне інформаційне забезпечення, формувати ефективні логістичні ланцюги та підтримувати постійний зв'язок зі споживачами.

Обираючи логістичну стратегію в сучасних умовах економіки, підприємство стикається зі складним завданням: з одного боку, потрібно мінімізувати витрати, з іншого – забезпечити покращення логістичного сервісу та максимізувати доходи, підсилюючи при цьому конкурентоспроможність. Вибір стратегічного напрямку пов'язаний із типом логістичної системи, ресурсним потенціалом та загальною бізнес-стратегією підприємства. Результативність вибраної стратегії оцінюється через приріст доходів підприємства та покращення рівня задоволеності клієнтів логістичним обслуговуванням. У цьому контексті можуть бути корисними дослідження логістичних стратегій, які використовуються українськими підприємствами в умовах активних бойових дій, руйнування критичної інфраструктури, зменшення кількості та погіршення якості наявних трудових ресурсів.

РОЗДІЛ 2

ЛОГІСТИЧНА СТРАТЕГІЯ ТОВ «НОВА ПОШТА»

НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «НОВА ПОШТА»

Транспортна компанія ТОВ «НОВА ПОШТА» заснована 19 січня 2001 року. ТОВ «НОВА ПОШТА» набуває статусу юридичної особи з дня його державної реєстрації.

Компанія здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та його Статусу. ТОВ «НОВА ПОШТА» має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, у тому числі валютний, свій фірмовий знак, який реєструється відповідно до чинного законодавства, емблему, печатку, штамп, із своїм найменуванням.

ТОВ «НОВА ПОШТА» створене з метою розвитку служби доставки юридичним та фізичним особам, використання прогресивного обладнання, технологій та кращого досвіду управління, залучення додаткових матеріальних та фінансових ресурсів, а також отримання прибутку й задоволення економічних і соціальних інтересів учасників та працівників товариства.

За останні роки роботи компанія ТОВ «НОВА ПОШТА» завоювала лідируючі позиції на ринку експрес перевезень України. ТОВ «НОВА ПОШТА» доставляє вантажі вагою від 100 грам до 10 тон в будь-який населений пункт країни.

ТОВ «НОВА ПОШТА» має право створювати відокремлені підрозділи – філії та представництва у відповідності до вимог чинного законодавства України. Філії та представництва не є юридичними особами. Вони наділяються майном компанії при їх створенні і діють на підставі затвердженого Товариством положення.

Клієнтів обслуговує більш ніж 1300 представництв в 371 містах, а також

більш ніж 1200 поштаматів та їх кількість постійно збільшується. На сьогоднішній день компанія ТОВ «НОВА ПОШТА» надає своїм клієнтам повний комплекс послуг експрес доставки вантажів.

Також ТОВ «НОВА ПОШТА» представляє наступні види послуг своїм клієнтам:

- доставку вантажів за схемами Склад - Склад, Склад - Двері, Двері - Склад, Двері – Двері;
- кур'єрську доставку;
- послуги складського зберігання (перші 10 днів безкоштовно);
- упаковку вантажів;
- доставку документів;
- видачу вантажів за дорученням;
- «Нова Пошта на ринках» (відкриті представництва на оптових ринках України);
- спеціальні тарифи на перевезення автомобільних шин та дисків.

Якісні переваги ТОВ «НОВА ПОШТА» полягають у тому, що сьогодні кожен третій українець регулярно користується послугами компанії, довіряючи найцінніші документи, речі та вантажі або замовляючи товари в Інтернет-магазинах.

ТОВ «НОВА ПОШТА» працює з малим, середнім і великим бізнесом. Важливою перевагою ТОВ «НОВА ПОШТА» є індивідуальний підхід до кожного клієнта, легко пристосовуючись до його потреб. Досліджуване підприємство пропонує комплексні рішення і для бізнесу, і для Інтернет-магазинів.

Значними конкурентними перевагами ТОВ «НОВА ПОШТА» є:

- можливість використання сучасних методів сортування вантажів, що гарантує їх збереження, а також своєчасну і точну доставку;
- унікальна схема організації внутрішньої логістики, сучасний парк вантажних автомобілів та широка мережа відділень гарантує Клієнтам максимально швидку доставку вантажу в будь-який куточок України;

– велика кількість відділень ТОВ «НОВА ПОШТА» в кожному місті України.

ТОВ «НОВА ПОШТА» постійно вдосконалює свої послуги по зручності та оперативності перевезення вантажів. Товариство завжди своєчасно доставляє вантажі у будь-який населений пункт України. Серед клієнтів ТОВ «НОВА ПОШТА» як найбільші мережі супермаркетів, виробничі компанії, так і невеликий приватний бізнес, фізичні особи.

Засобами перевезення (рухомим складом) являються автомобілі, автомобілі-тягачі, причепи і напівпричепи транспортного призначення, різні пристосування для перевезення вантажів і пасажирів. Шляхами сполучень є автомобільні дороги і магістралі.

Головна мета діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА»: забезпечення зручної та швидкої доставки вантажів при високій якості обслуговування. Надання доступних тарифів, що сприяють як розвитку підприємців-початківців, так і вигідній логістиці великого бізнесу.

ТОВ «НОВА ПОШТА» має право здійснювати будь – які дії в межах прав, наданих законодавством, зокрема укладати на свій розсуд угоди з фізичними та юридичними особами як в Україні, так і поза її межами.

ТОВ «НОВА ПОШТА» має право передавати іншим юридичним або фізичним, обмінювати, передавати в оренду (лізинг), надавати безкоштовно в тимчасове користування або в позику належні йому будинки, споруди, приміщення, обладнання, транспортні засоби, інвентар, сировину та інші матеріальні цінності, а також списувати їх з балансу.

На своїх складах ТОВ «НОВА ПОШТА» здійснює збір комплектуючих елементів, що надходять від багатьох постачальників, об'єднують їх партії і відправляють споживачам. Вибір маршрутів руху залежить перш за все, від територіального розташування вантажоутворюючих і вантажоприймаючих пунктів, відстані між ними, величини вантажопотоку і вживаного типу рухомого складу. Робота рухомого складу по заздалегідь складених раціональних маршрутах спрощує оперативне планування, забезпечує

регулярність перевезень, сприяє підвищенню продуктивності рухомого складу і ефективності перевезень.

Таблиця 2.1 - Основні дані про ТОВ «НОВА ПОШТА»

Показник	Характеристика
Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА»
Адреса	Україна, 03026, місто Київ, СТОЛИЧНЕ ШОСЕ, будинок 103, корпус 1, ПОВЕРХ 9
Дата заснування	19.01.2001
Директор	Бульба Олександр Миколайович
Код ЄДРПОУ	31316718
Статутний капітал	4 654 075 грн
Основний вид діяльності	52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
Інші види діяльності	46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у. 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах 47.43 Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення 47.54 Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах 47.62 Роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах 47.78 Роздрібна торгівля іншими неживими товарами в спеціалізованих магазинах 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 52.10 Складське господарство 53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність 64.19 Інші види грошового посередництва 66.22 Діяльність страхових агентів і брокерів 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування 73.11 Рекламні агентства 86.21 Загальна медична практика 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я

ТОВ «НОВА ПОШТА» реалізує свою продукцію по цінам і тарифам, які встановлює самостійно або на договірній основі, а в випадках, передбачених законодавством, – за державними фіксованими та регульованими цінами. Досліджуване підприємство здійснює фінансовий (бухгалтерський),

податковий, статистичний та інший облік відповідно до чинного законодавства України.

Важливою особливістю діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» є те, що у процесі виробництва приймають участь, як правило, декілька структурних підрозділів підприємства. Виробничі процеси з приймання, оброблення, перевезення та доставки відправлень здійснюються послідовно на декількох структурних підрозділах, нерідко розташованих у різних регіонах країни. Ця обставина, а також складність і багатоопераційність виробничих процесів діяльності вимагають погодної діяльності усіх ланок виробничого процесу.

Характерною особливістю діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» є нерівномірність за розміром і часом надходження попиту на послуги від населення, підприємств, організацій протягом доби, днів тижня, місяця, року, що значно ускладнює організацію виробничих процесів. Структурні підрозділи ТОВ «НОВА ПОШТА» повинні обробити всі надходження відправлень у встановлений час з дотриманням нормативів якості, забезпечити при цьому раціональне використання матеріально-технічних засобів і персоналу.

Проблеми управління якістю послуг мають особливе значення для перевезення відправлень на ТОВ «НОВА ПОШТА». Якість роботи ТОВ «НОВА ПОШТА» складається із якості послуг та якості обслуговування споживачів. Якість послуг характеризується швидкістю обробки та переміщення послуг від відправника до адресата, схоронністю відправлень. Якість обслуговування характеризується рівнем розвитку мережі філій, доступністю населення та підприємств до послуг ТОВ «НОВА ПОШТА». Перш за все це покращення якості роботи технічних засобів та підвищення культури обслуговування споживачів, наближення до населення, прискорення перевезення поштових відправлень на магістральних, внутрішньообласних та районних маршрутах, своєчасна доставка відправлень до філій та споживачам додому.

Існуюча система управління якістю на ТОВ «НОВА ПОШТА» базується на застосуванні до працівників методів депреміювання за порушення технологічних правил і норм, погіршення показників, які характеризують якість

надання послуг. Слід підкреслити, що економічні заходи будуть мати позитивний ефект тільки при умові точної і об'єктивної інформації досягнутого рівня якості. При цьому одним із складних питань є визначення показників і розміру санкцій за порушення якості роботи персоналу та надання послуг споживачам. Для ТОВ «НОВА ПОШТА» характерними показниками якості роботи є тривалість проходження відправлень з дня подачі до дня доставки адресату, дотримання визначеного органом управління рівня простої письмової кореспонденції доставленої адресатам у день її надходження до іншої, зниження кількості звернень споживачів на неякісне обслуговування.

Інформаційно-технічна революція змінила характер і методи ведення бізнесу. Використання можливостей технічного обміну сьогодні дозволяє ТОВ «НОВА ПОШТА» легше і швидше створювати і продавати продукцію та послуги споживачам, вирішувати завдання фінансово-операційного управління, маркетингового планування, підвищувати конкурентоздатність і кількість продажів.

Інновації мають великий вплив на ефективність і діяльність підприємств. У діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» активно використовуються можливості Інтернету, розвивається торгівля послугами в онлайн-режимі. Інтернет дозволяє без більших витрат одержати доступ до більших груп споживачів з метою передачі конкретної інформації про пропоновані продукти й про організацію їх продажів; надійно поширювати повну й докладну інформацію про свою діяльність; швидко й ефективно ухвалювати заявки клієнтів і робити бронювання необхідних послуг; скоротити витрати на виробництво й поширення продукції; прискорити й спростити взаємодія з партнерами на ринку.

На ТОВ «НОВА ПОШТА» також використовуються плани на збут послуг. Коли досягнуто зазначеного рівня працівники отримують премії. Оскільки діяльність є одноманітною, то розробка стратегії планування більше, ніж на 2 роки не є доцільною.

Особливе значення на ТОВ «НОВА ПОШТА» належить трудовому

колективу підприємства. Постійно підвищуються вимоги до персоналу, поглиблюється спеціалізація, зникає необхідність одних і виникає потреба в інших кадрових одиницях.

Організаційна структура ТОВ «НОВА ПОШТА» представлена на рисунку 2.1.

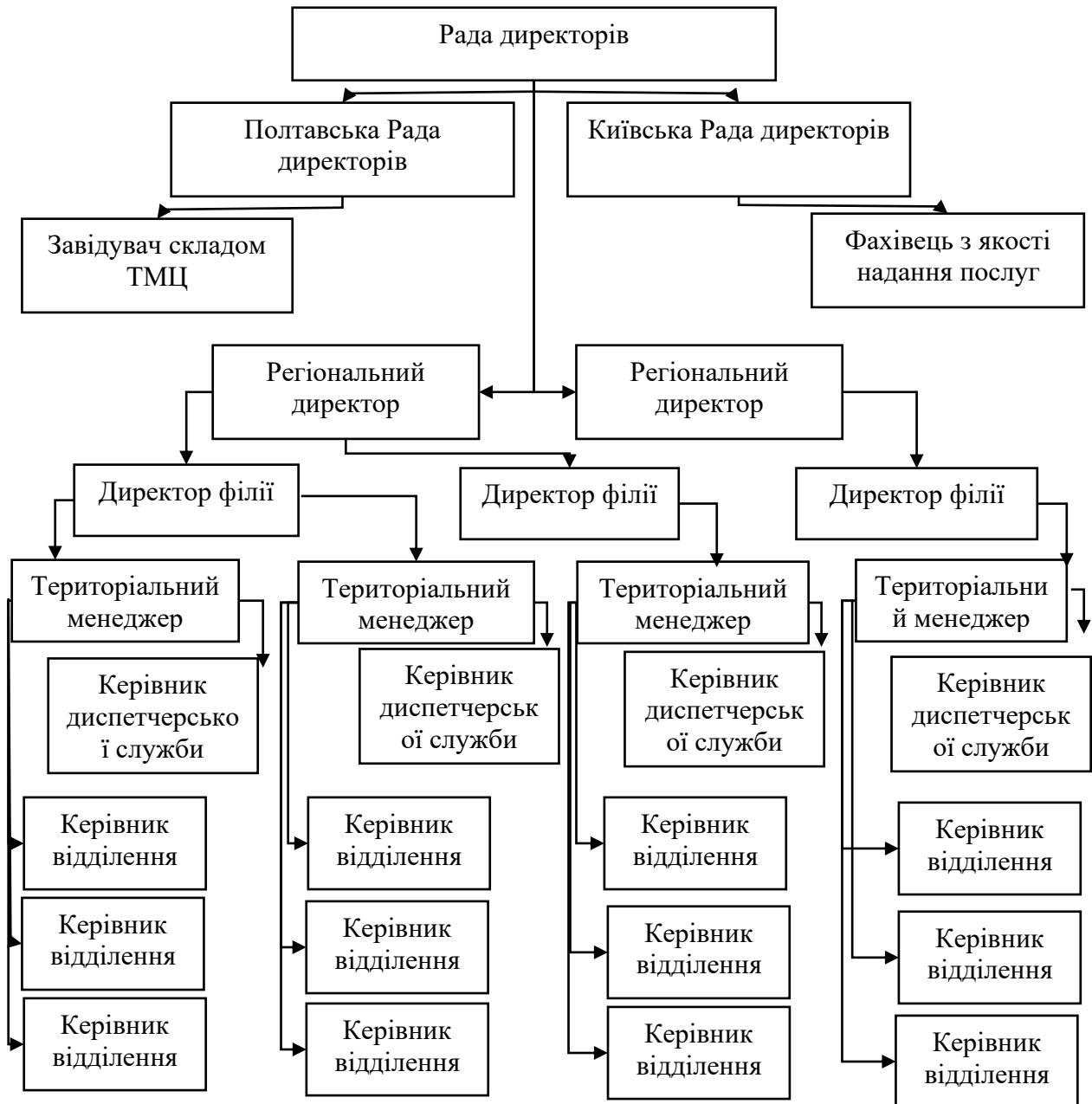


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «НОВА ПОШТА»

Вищу ланку в структурі ТОВ «НОВА ПОШТА» займає рада директорів. Основним завданням ради директорів є розробка стратегії підвищення прибутковості та забезпечення стабільного фінансово-економічного стану ТОВ

«НОВА ПОШТА», а також контроль за діяльністю виконавчих органів товариства.

Рада директорів поділяється на Полтавську і Київську. Причиною цього є початкове розташування головних офісів «Нової Пошти» у Полтаві. Найбільша відмінність полягає в тому, що в Полтаві є склад ТМЦ, саме звідти доставляється необхідна кількість ТМЦ у відділення по всій Україні. Керівництво цим процесом здійснює завідуючий складом. У Києві знаходиться відділ якості обслуговування, який аналізує роботу кожного підрозділу компанії, в тому числі роботу багатьох відділів.

Регіональні директори ТОВ «НОВА ПОШТА» знаходяться найближче до ради директорів. Вони можуть вільно звертатися до Ради директорів, надавати всю необхідну інформацію для покращення якості послуг. Регіональний директор ТОВ «НОВА ПОШТА» визначає, формує, планує, реалізує та координує всю діяльність регіонального структурного підрозділу. Він також представляє регіональний структурний підрозділ у відносинах з державними установами, органами та окремими особами на основі повноважень, визначених положенням та окремими повноваженнями ради директорів.

Регіональний директор контролює роботу керівника філії, який несе відповідальність за виконану роботу його філії. Його основною функцією є забезпечення досягнення планових показників діяльності філії на встановленій території при збереженні та розвитку позитивної репутації ТОВ «НОВА ПОШТА».

Директору філії підпорядковані регіональні менеджери. Вони повинні якісно управляти певною мережею відділень, створюючи щотижневі наради для керівників підпорядкованих їм відділень, які звітують про вжиті заходи щодо покращення обслуговування або дотримання правил компанії в окремих відділеннях. Отримана інформація передається вищезазначеними територіальними керівниками, а саме регіональному директору.

Для швидкого та ефективного виконання покладених на них завдань регіональним менеджерам допомагають начальники диспетчерського відділу,

які повинні забезпечити доставку вантажів із терміналу до відділень у встановлені терміни. У разі виникнення непередбачуваних ситуацій, що стосуються перевезень між відділеннями та терміналом, керівник відділу перевезень повинен вирішити їх з територіальним менеджером, який, у разі необхідності, може зв'язати менеджерів агентства між собою для вирішення конкретної проблеми.

Наступною і завершальною ланкою в структурі управління ТОВ «НОВА ПОШТА» є посада керівника відділення. До функцій керівника відділення входить безпосереднє керівництво відділенням, супровід свого колективу, зокрема заохочення до роботи, підвищення якості надання послуг за рахунок зменшення кількості черг, скарги, вирішення конфліктних ситуацій між клієнтами та спеціалістами. Про результати проведеної роботи керівник відділення звітує перед регіональним директором.

Таким чином, інформаційний ланцюжок має наступний вигляд: «начальник відділу/начальник відділу доставки - територіальний керівник - керівник філії - регіональний директор - Рада директорів».

Організація праці на ТОВ «НОВА ПОШТА» в сучасних умовах господарювання охоплює такі основні напрями:

- поділ і кооперація праці, що передбачають науково-обґрунтований розподіл працівників за певними трудовими функціями, робочими місцями, а також об'єднання працівників у виробничі колективи;

- організація і обслуговування робочих місць, що сприяють раціональному використанню робочого часу;

- організація підбору персоналу та його розвиток, тобто – планування персоналу, профорієнтація і профвідбір, наймання персоналу, підвищення його кваліфікації, планування кар'єри тощо;

- оптимізація режимів праці і відпочинку;

- раціоналізація трудових процесів, прийомів і методів праці на основі узагальнення прогресивного досвіду;

- поліпшення умов праці, що передбачає зведення до мінімуму

шкідливості виробництва, фізично важких, психологічних навантажень;

– зміцнення дисципліни праці, підвищення творчої активності працівників;

– мотивація і оплата праці.

Проаналізуємо основні показники діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2021-2023 роки в таблиці 2.2. На основі фінансової звітності ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2021 – 2023 роки.

Таблиця 2.2 - Основні показники діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2021 – 2023 роки

Показник	Період			Відхилення 2022 до 2021 рр.		Відхилення 2023 до 2022 рр.	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	тис.грн.	%	тис.грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	13453318	16902857	20843502	3449539	125,64	3940645	123,31
Собівартість реалізованої продукції, послуг, тис.грн.	10504342	12877086	16441004	2372744	122,59	3563918	127,68
Валовий прибуток, тис.грн.	2948976	4025771	4402498	1076795	136,51	376727	109,36
Чистий прибуток, тис.грн.	782954	991292	2600320	208338	126,61	1609028	262,32
Середньорічна вартість активів, тис.грн.	4132884	6234231	10399255	2101347	150,84	4165024	166,81
Середньорічна вартість власного капіталу, тис.грн.	879933	1729157	3339064	849224	196,51	1609907	193,10

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Чисельність штатних працівників, чол.	27334	27176	29790	-158	99,42	2614	109,62
Фонд оплати праці, тис.грн.	4202519	4529467	5742731	326948	107,78	1213264	126,79
Продуктивність праці, тис.грн./чол.	492,18	621,98	699,68	129,79	126,37	77,7038	112,49
Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис.грн./чол.	153,75	166,67	192,77	12,92	108,41	26,1022	115,66
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис.грн./чол.	12,81	13,89	16,06	1,08	108,41	2,17518	115,66
Рентабельність продаж, %	5,82	5,86	12,48	0,04	100,77	6,61081	212,72

Представлені дані свідчать, що протягом 2021-2023 років на ТОВ «НОВА ПОШТА» відбулись значні позитивні зміни, які свідчать про ефективну, прибуткову та рентабельну діяльність. Проаналізуємо всі показники більш детально.

Одним із важливих показників діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» є чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), який у 2021 році склав 13453318 тис.грн., що на 3449539 тис.грн. менше, аніж у 2022 році (темп росту склав 125,64%), а у 2023 році зазначений показник склав 20843502 тис.грн., відповідно збільшення у порівнянні з 2022 роком складало 3940645 тис.грн., чи темп прирості 23,31%. Тобто зазначені показники свідчать про щорічне зростання обсягів реалізації послуг, товарів, продукції, що є позитивною тенденцією. Втім проаналізуємо тенденцію змін собівартості зазначених послуг, товарів, продукції. Остання також щороку зростала, так якщо у 2022 році була позитивна тенденція перевищення темпу росту чистого

доходу над темпом росту собівартості, то вже у 2023 році тенденція негативно змінилась, адже собівартість зросла на 27,68%, а чистий дохід збільшився лише на 23,31%.

Тобто відзначаємо щорічне зростання собівартості реалізованих товарів, продукції та наданих послуг, у 2022 році на 2372744 тис.грн., у 2023 році – на 3563918 тис.грн.

За рахунок проаналізованих змін валовий прибуток у 2022 році склав 4025771 тис.грн., а у 2023 році – 4402498 тис.грн. Збільшення відповідно складало 1076795 та 376727 тис.грн.

Графічно основні економічні показники діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2021-2023 роки зображені на рисунку 2.2.

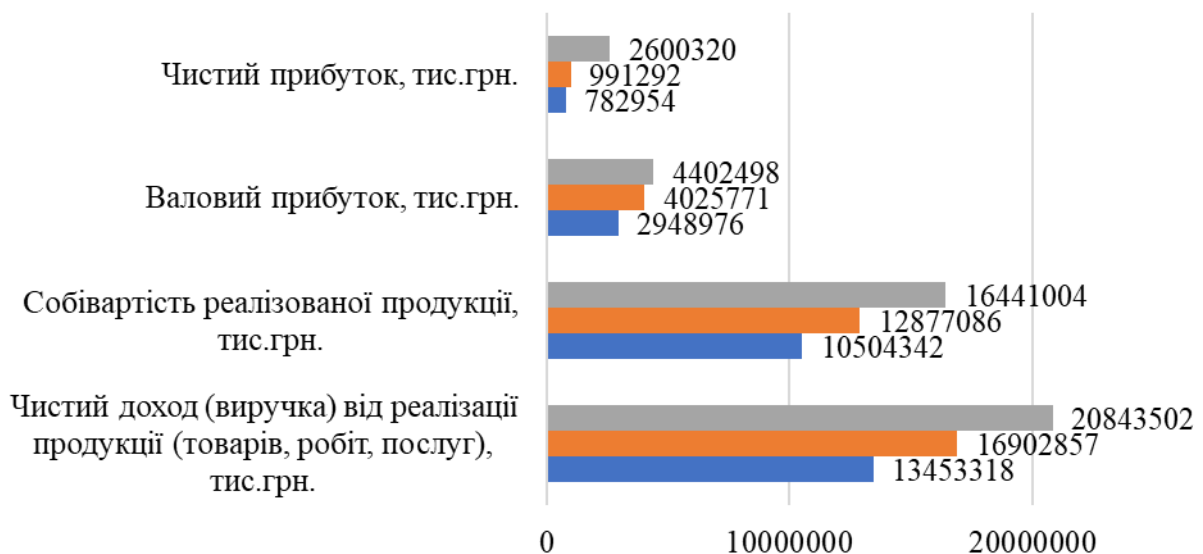


Рис. 2.2. Основні економічні показники діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2021-2023 рр.

З рисунку 2.2 бачимо, що головний економічний показник діяльності підприємства, а саме фінансовий результат – чистий прибуток ТОВ «НОВА ПОШТА» протягом 2021-2023 років постійно зростає, що є позитивною тенденцією. Так у 2023 році він складає 2600320 тис.грн, що на 162,32% більше, ніж у 2022 році.

За результатом аналізу фінансових показників ТОВ «НОВА ПОШТА» встановлено, що у 2021 - 2023 роках підприємство мало позитивний валовий та

чистий прибуток. Відповідно рентабельність продаж також щороку зростала, у 2023 році зазначений показник склав 12,48%. Це обумовлено ефективним підходом до управління господарською діяльністю. Отже, розширення ринків збуту продукції, збільшення попиту на нові послуги призвели до збільшення чистого прибутку підприємства.

Майно ТОВ «НОВА ПОШТА» також щороку зростало, у 2022 році середньорічна вартість активів складала 6234231 тис.грн., збільшення було на 2101347 тис.грн. (50,84%), у 2023 році - на 4165024 тис.грн., тобто порівняно з минулим роком у 2023 році баланс активів підприємства зріс на 66,81%.

Дослідження джерел зростання майна показало, що власний капітал ТОВ «НОВА ПОШТА» також постійно зростає, що є позитивною тенденцією.

Аналіз основних економічних показників показав, що ТОВ «НОВА ПОШТА» у 2023 році збільшило штат працівників на 2614 чоловік, в той час як фонд оплати праці зріс на 1213264 тис.грн. Отже, за рік середньомісячна заробітна плата працівника зросла на 2,18 тис.грн. Відповідно до збільшення мотивації працівників (середньорічної заробітної плати) зросла й продуктивність праці на 77,70 тис.грн. або на 12,49% у 2023 році, позитивна тенденція заключається в тому, що остання випереджає заробітну плату.

Основними ризиками діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» протягом 2021-2023 років було:

- падіння обсягів перевезень;
- падіння платоспроможності населення, в результаті чого зменшення покупок та їх перевезення;
- скорочення числа юридичних осіб;
- збільшення числа конкурентів.

Основними факторами ризику, що впливають на діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» є:

- зменшення обсягів послуг, пов'язане зі світовою економічною кризою;
- погроза економічної нестабільності;
- інфляційні процеси (зміна індексу цін впливає на рівень рентабельності

продукції ТОВ «НОВА ПОШТА»);

- погрози підвищення рівня конкуренції (поява нових конкурентів);
- погрози, пов'язані з діяльністю конкурентів на сегментах ринку;
- погрози втрати замовлень;
- зміни законодавства;
- збільшення податкового навантаження.

Отже, ТОВ «НОВА ПОШТА» – лідер на ринку експрес-доставок в Україні надає послуги швидкої, зручної та надійної доставки документів, посилок та вантажів в будь-яку точку країни. Отримані дані свідчать, що ТОВ «НОВА ПОШТА» ефективно працює, збільшує отримані прибутки, нарощує обсяги виробництва та реалізації, здійснює зважену політику управління капіталом підприємства, покращує показники свого фінансового становища та є фінансово стабільним підприємством.

2.2 Сучасний стан логістичної стратегії ТОВ «НОВА ПОШТА»

ТОВ «НОВА ПОШТА» здійснює адресні доставки в різні країни, серед яких слід виділити: країни СНД, Європу, Північну і Південну Америку, Азію, Австралію та Океанію. Вартість послуги залежить від строків доставки - 3 або 7 днів - і ваги посилки. На кожному з етапів можна відстежити переміщення посилки. На даний момент ТОВ «НОВА ПОШТА» працює за кордоном через партнерів, таких як UPS, DPD, DB Schenker, і паралельно розвиває власну логістичну мережу. Центральна сортувальна станція знаходиться в Україні.

У 2014 році лідер українського ринку експрес-доставки компанія ТОВ «НОВА ПОШТА» вирішила почати свою міжнародну експансію. У цьому році були відкриті компанії в Грузії та Молдові. У 2015 році з метою ефективного управління ними, а також для розробки майбутньої моделі міжнародної мережі на базі отриманого досвіду в компанії було створено бізнес напрямок «Нова Пошта Міжнародні Операції».

На сьогодні «Nova Poshta Moldova» є лідером ринку експрес-доставки в

Молдові. Доставляє посилки та вантажі по всій території країни за 1 день.

Компанія продовжує розширювати перелік послуг як для доставок всередині країни, так і для міжнародних відправлень, і впроваджує діджитал-інструменти, які вже добре показали себе в Україні.

Серед переваг доставки у Молдову та Грузію – дзеркальні тарифи для імпорту-експорту без прихованих платежів, фіксовані строки доставки і регулярні транспортні рейси. Завдяки власним представництвам в обох країнах ТОВ «НОВА ПОШТА» надає можливість відправити та отримати як з адреси, так і з відділення. При цьому компанія пропонує прискорене митне оформлення у виділеній митній зоні та повний митно-брокерський супровід. Також, нещодавно відкрилось представництво в Чехії, а найближчим часом з'явиться і в Польщі. Крім того, в наступному році планують відкривати представництва в Китаї і США.

Проведемо аналіз діяльності закордонних відділень ТОВ «НОВА ПОШТА» за географічним розрізом експортної діяльності протягом 2021-2023 років в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Аналіз діяльності закордонних відділень ТОВ «НОВА ПОШТА» за географічним розрізом експортної діяльності протягом 2021-2023 рр.

Показник	Період			Відхилення 2022 до 2021 рр.		Відхилення 2023 до 2022 рр.	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	тис.грн.	%	тис.грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Грузія	609569,84	934897,02	1407582,53	325327,18	153,37	472685,51	150,56
Молдова	881609,38	1272954,16	1771697,67	391344,78	144,39	498743,51	139,18
Чехія	180988,83	245615,42	342940,22	64626,58	135,71	97324,81	139,62

Представлені дані свідчать, що найбільший дохід від експортної діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» отримує через відділення в Молдові, так у 2023 році сума чистого доходу від реалізації послуг в цій країні склала

1771697,67 тис.грн. Варто відзначити, що чистий дохід від реалізації послуг по кожній країні щороку зростає, що свідчить про те, що відбувалось нарощення наданих послуг, що є позитивною тенденцією.

Проілюструємо питому вагу кожної країни, в якій ТОВ «НОВА ПОШТА» має власні відділення на рисунку 2.3.

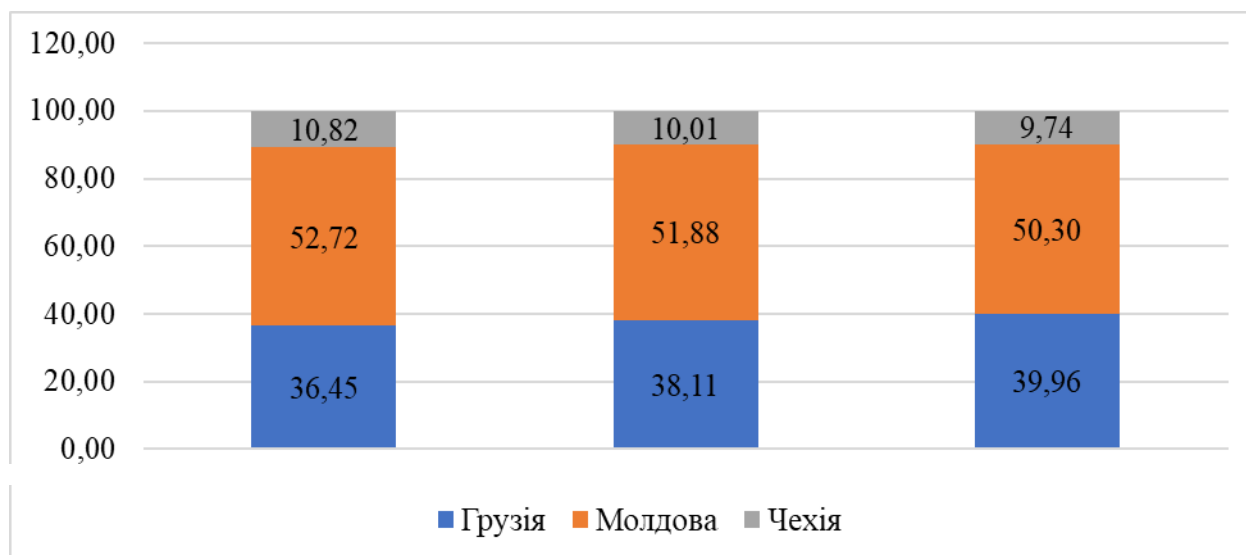


Рис. 2.3. Питома вага експортних країн ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2021-2023 рр.

З представленого рисунку 2.3 бачимо, що ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2021-2023 роки в структурі країн, в яких відкрито відділення, найбільша питома вага належить Молдові, проте частка чистого доходу отриманого з цієї країни поступово знижується, в той час як частка Грузії поступово зростає.

До основних видів міжнародних відправлень, які були найпоширеніші і принесли найбільше прибутку компанії за 2021-2023 роки, відносяться: бандеролі та посилки.

Проілюструємо на рисунку 2.4 частку міжнародних відправлень ТОВ «НОВА ПОШТА» в структурі всіх відправлень, як на території України, так і за кордон.

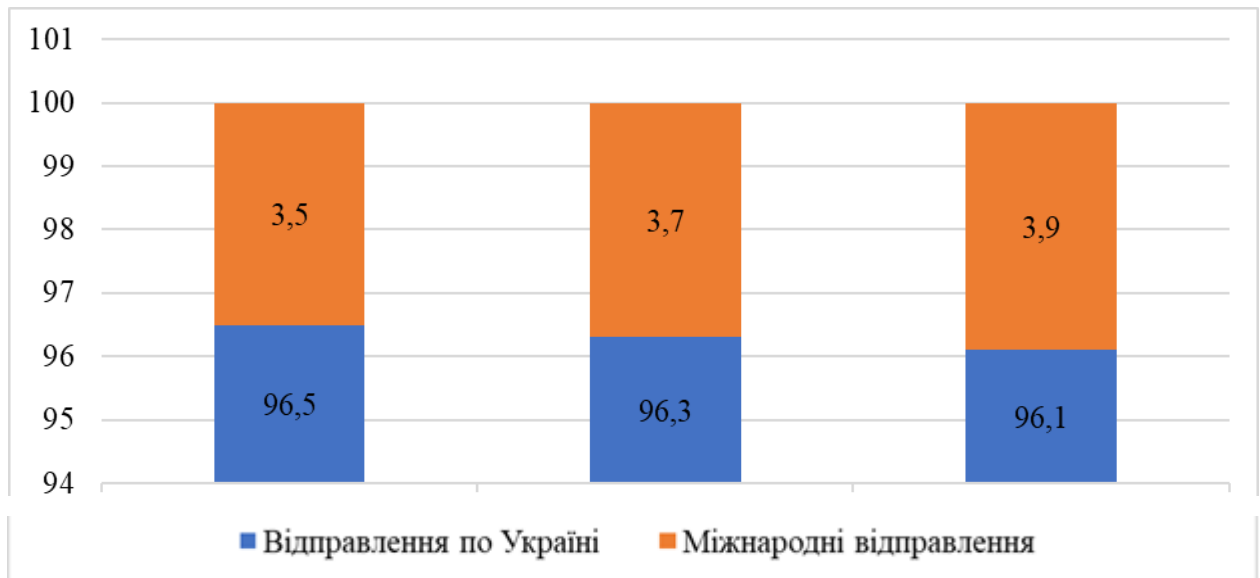


Рис. 2.4. Питома вага міжнародних відправлень на ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2021-2023 рр.

Представлені дані свідчать, що частка міжнародних відправлень поступово зростає в структурі загальних відправлень, що свідчить про реалізацію експортного потенціалу ТОВ «НОВА ПОШТА».

Одним з найважливіших показників результативності ЗЕД ТОВ «НОВА ПОШТА» є прибутковість. Розрахуємо економічну ефективність експортних операцій ТОВ «НОВА ПОШТА» у 2021-2023 роках в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Аналіз економічної ефективності експортних операцій ТОВ «НОВА ПОШТА» у 2021-2023 роках

Показник	Грузія	Молдова	Чехія
1	2	3	4
2021 рік			
Чиста виручка в іноземній валюті за збутий товар, переведений у гривні за офіційним курсом на день надходження валютної виручки (ЧВЕ)	609569,84	881609,38	180988,83
Сума повних витрат підприємства на експорт продукції (ПВЕ)	556842,05	813725,46	158600,51
Показник економічного ефекту експорту (ЕЕКС)	52727,79	67883,92	22388,32

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4
Рентабельність експортних операцій, %	109,47	108,34	114,12
2022 рік			
Чиста виручка в іноземній валюті за збутий товар, переведений у гривні за офіційним курсом на день надходження валютної виручки (ЧВЕ)	934897,02	1272954,16	245615,42
Сума повних витрат підприємства на експорт продукції (ПВЕ)	835330,49	1161316,08	218015,61
Показник економічного ефекту експорту (ЕЕКС)	99566,53	111638,08	27599,80
Рентабельність експортних операцій, %	111,92	109,61	112,66
2023 рік			
Чиста виручка в іноземній валюті за збутий товар, переведений у гривні за офіційним курсом на день надходження валютної виручки (ЧВЕ)	1407582,53	1771697,67	342940,22
Сума повних витрат підприємства на експорт продукції (ПВЕ)	1251833,53	1616195,77	308221,98
Показник економічного ефекту експорту (ЕЕКС)	155749,01	155501,90	34718,24
Рентабельність експортних операцій, %	112,44	109,62	111,26

З представленої таблиці 2.4 бачимо, що найбільший прибуток від експорту у 2021 році було отримано за рахунок реалізації продукції до Молдови, а саме 67883,92 тис.грн. Втім найбільш рентабельною діяльністю була в Чехії. У 2022 році відзначилась та сама тенденція, проте у 2023 році було отримано 155749,01 тис.грн. прибутку від реалізації послуг в Грузії, що було найвищим показником у цьому році. Тобто найбільш прибутковим для ТОВ «НОВА ПОШТА» є співпраця з Грузією та Молдовою, але варто відзначити, що керівництвом ТОВ «НОВА ПОШТА» вирішено розвивати відділення в Чехії, тому останні роки в цій країні зростають витрати на рекламу.

У 2021 році найбільш рентабельні відвантаження товару були в Чехію, за рахунок того, що було відвантажено велику партію товару з високою

торговою націнкою, торгові знижки не надавались. У 2023 році відвантаження у Грузію зросли та рентабельність реалізації зросла, найбільш рентабельною були відвантаження саме в цю країну у 2023 році.

Проведемо SWOT-аналіз для ТОВ «НОВА ПОШТА». Сильні і слабкі сторони ТОВ «НОВА ПОШТА» представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Сильні і слабкі сторони ТОВ «НОВА ПОШТА»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> - висока якість продукції - довгий період функціонування на українському ринку - визнання в Україні - налагоджена система постачання - рід діяльності - оптимальні транспортні перевезення - задоволення потреб клієнта - високий імідж компанії - висока якість послуг - тісна структура - широкий вибір товарів - спрямованість на українського споживача - надання додаткових послуг 	<ul style="list-style-type: none"> - незначний вихід на закордонні ринки - випуск вузькоспеціалізованих послуг - погіршується конкурентна позиція - велика кількість специфічних послуг - розвиток інформаційних технологій
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – збільшення купівельної спроможності клієнтів – зміна суспільних стереотипів – збільшення кількості реклами – випуск інших послуг – вихід на інші ринки – зменшення кількості безробітних – забезпечення високого попиту на послуги – вихід на інші міжнародні ринки 	<ul style="list-style-type: none"> – перенасичення інших служб доставки – збільшення конкуренції – нестабільна економіка – погана політика уряду

Отже, оцінка фінансових показників, внутрішнього та зовнішнього середовища, розробка та своєчасне коригування стратегії ТОВ «НОВА ПОШТА» залежно від ситуації на ринку, грамотне позиціонування і просування продукції дозволять підсилити сильні сторони, ліквідувати слабкості, подолати загрози та реалізувати можливості щодо виходу на нові міжнародні ринки.

2.3 Напрямки вдосконалення логістичної стратегії ТОВ «НОВА ПОШТА»

На сьогодні в умовах активного розвитку ринкових відносин, посилення глобалізації та диверсифікації міжнародних ринків альтернативним варіантом завоювання Україною конкурентоспроможного місця на світовій арені є удосконалення зовнішньоекономічної діяльності міжнародних підприємств.

Для виходу логістичної компанії ТОВ «НОВА ПОШТА» на міжнародні ринки та завоювання значної частки клієнтів, досліджуване підприємство має надавати високо конкурентоспроможні послуги.

Для вдосконалення виходу логістичної компанії ТОВ «НОВА ПОШТА» на міжнародні ринки слід використовувати наступні заходи:

- створювати нові форми організації надання послуг перевезення багажу;
- створювати та впроваджувати обладнання нового покоління;
- оновлювати техніку та технології надання послуг;
- досліджувати конкурентів та потенційні ринки;
- вдосконалювати організаційну структуру та управління персоналом підприємства.

На сьогоднішній день на ринку логістичних послуг підвищується нецінова конкуренція за рахунок підвищення надійності, довговічності, зручності надання послуг та інших техніко-економічних показників.

ТОВ «НОВА ПОШТА» виходить на закордонні ринки збуту, які характеризуються дуже сильною конкуренцією з боку іноземних компаній. Зайняття значної ніші ТОВ «НОВА ПОШТА» на зовнішньому ринку потребує від досліджуваного підприємства визначити:

- стратегічні напрями розвитку;
- напрямки вдосконалення експортної діяльності;
- вдосконалення цінової політики;
- прогнозування та оцінка внутрішніх та зовнішніх чинників;
- маркетингове дослідження міжнародного ринку транспортних послуг;
- підвищення якості послуг;

– вибору найбільш вигідних маршрутів для перевезень міжнародними вантажними дорогами.

Аналіз організаційної структури ТОВ «НОВА ПОШТА» показав, що на підприємстві відсутній відділ маркетингу та немає фахівців, які могли б взяти на себе ці функції. Тому необхідним на ТОВ «НОВА ПОШТА» є вдосконалення організаційної структури, впровадження відділу маркетингу. Отже, для підвищення маркетингової активності на внутрішньому та міжнародному ринках на ТОВ «НОВА ПОШТА», а також виходу на нові ринки, необхідно залучити 4 спеціалістів-маркетологів. Запланована організаційна структура відділу маркетингу ТОВ «НОВА ПОШТА» представлена на рисунку 2.5.



Рис. 2.5. Запланована організаційна структура відділу маркетингу ТОВ «НОВА ПОШТА»

Використання маркетингу дозволить ТОВ «НОВА ПОШТА» вчасно реагувати на всі загрози, планувати свою комерційну діяльність, використовувати найкращі засоби стимулювання збуту послуг, формувати оптимальні ціни, отримувати конкурентні переваги тощо. Саме тому відділ маркетингу має отримувати всю інформацію про діяльність підприємства та планувати її.

Для успішної реалізації поставлених завдань ТОВ «НОВА ПОШТА» повинно розробити різні маркетингові стратегії: охоплення ринків і ринкових сегментів, конкурентні, виходу на нові ринки, виходу на ринки з новим товаром, цільові, ринкового попиту, товарної політики і т.д.

Відділ маркетингу ТОВ «НОВА ПОШТА» візьме на себе проведення

маркетингових досліджень, підготовку та проведення рекламних кампаній та заходів. Це дозволить сконцентруватися менеджерам на своїй безпосередній роботі. Тільки в цьому випадку маркетингова діяльність ТОВ «НОВА ПОШТА» буде ефективною, підприємство буде супроводжувати успіх у конкурентній боротьбі і будуть завоювані нові споживачі.

Наступним важливим моментом вдосконалення виходу логістичної компанії ТОВ «НОВА ПОШТА» на міжнародні ринки є впровадження відділу зовнішньоекономічної діяльності в організаційну структуру (рис. 2.6).

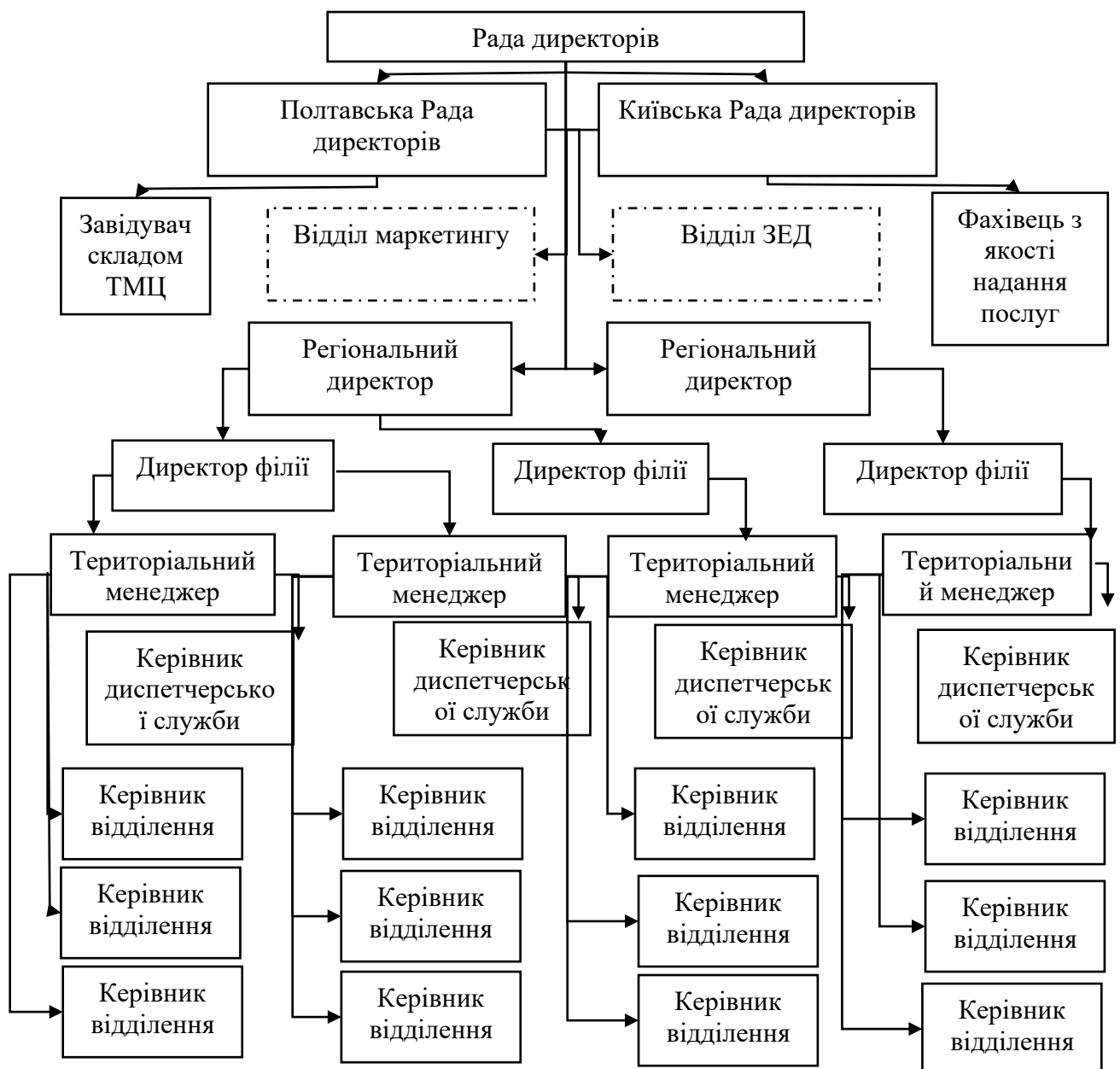


Рис. 2.6. Вдосконалена організаційна структура ТОВ «НОВА ПОШТА»

Відділ ЗЕД на ТОВ «НОВА ПОШТА» має здійснювати активний пошук нових партнерів та постачальників на міжнародному ринку, на який планується вийти та на тих, що вже існують. Досягати найкращих умов закупівлі сировини, вести ділові переговори з наступним повним супроводом укладених зовнішньоекономічних контрактів; підготовлювати необхідну документацію; контролювати виконання зовнішньоекономічних контрактів тощо.

Реалізація зазначених напрямків дозволить отримати ТОВ «НОВА ПОШТА» довгострокові конкурентні переваги.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів з вдосконалення виходу логістичної компанії ТОВ «НОВА ПОШТА» на міжнародні ринки, дозволить збільшити кількість конкурентних переваг, підвищити конкурентоспроможність послуг та їх якість, що призведе до отримання додаткового прибутку, збільшення долі ринку, яку обслуговує підприємство.

ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

Виконання поставлених задач під час досягнення мети роботи дозволило зробити наступні висновки:

– логістична стратегія може бути визначена як основний напрям і комплексний план дій та рішень, націлених на керування та оптимізацію використання матеріальних, інформаційних і фінансових потоків відповідно до довгострокових цілей і загальної бізнес-стратегії організації, спрямований на міжфункціональну та міжорганізаційну логістичну координацію, включаючи визначення цілей розвитку логістичної системи та зміцнення конкурентних позицій на ринку;

– логістичні стратегії спрямовані на одну з наступних основних цілей: зменшення витрат, зменшення капіталовкладень, або підвищення рівня обслуговування;

– розробка логістичної стратегії включає наступні етапи:

конфігурації логістичної мережі, де визначаються структура, ланцюги поставок, склад ланок мережі та їх розміщення;

розробки організаційної системи логістичної мережі, що передбачає вибір структури управлінського апарату логістики та при необхідності її реорганізацію;

визначення напрямів і технологій для забезпечення ефективної координації між функціональними та організаційними рівнями.

встановлення стратегічних критеріїв якості продукції та рівня логістичного сервісу для клієнтів;

створення комплексної системи управління запасами та вибір логістичної інформаційної системи, яка об'єднує всі елементи ланцюга поставок;

– вирішальну роль у визначенні напрямків вдосконалення логістичної стратегії повинні відігравати переваги, якими володіє компанія. Виходячи з наявних конкурентних переваг і конкурентних бар'єрів, всі підприємства можна

розділити на дві групи: сильні і слабкі. У них різний підхід до вибору стратегій. Політика сильних фірм зводиться до: максимального використання переваг свого положення лідера, зміцнення позицій; розгортання діяльності в нових для компанії видах діяльності, у разі їх зниження необхідно робити ставку на диверсифікацію. Слабші повинні обирати стратегії, які ведуть до їхнього зростання, якщо таких стратегій немає, то вони повинні залишити цей вид економічної діяльності;

– ТОВ «НОВА ПОШТА» працює з малим, середнім і великим бізнесом. Важливою перевагою ТОВ «НОВА ПОШТА» є індивідуальний підхід до кожного клієнта, легко пристосовуючись до його потреб. Досліджуване підприємство пропонує комплексні рішення і для бізнесу, і для Інтернет-магазинів. ТОВ «НОВА ПОШТА» постійно вдосконалює свої послуги по зручності та оперативності перевезення вантажів. Товариство завжди своєчасно доставляє вантажі у будь-який населений пункт України. Серед клієнтів ТОВ «НОВА ПОШТА» як найбільші мережі супермаркетів, виробничі компанії, так і невеликий приватний бізнес, фізичні особи;

– вищу ланку в структурі ТОВ «НОВА ПОШТА» займає рада директорів. Основним завданням ради директорів є розробка стратегії підвищення прибутковості та забезпечення стабільного фінансово-економічного стану ТОВ «НОВА ПОШТА», а також контроль за діяльністю виконавчих органів товариства;

– ТОВ «НОВА ПОШТА» – лідер на ринку експрес-доставок в Україні надає послуги швидкої, зручної та надійної доставки документів, посилок та вантажів в будь-яку точку країни. Отримані дані свідчать, що ТОВ «НОВА ПОШТА» ефективно працює, збільшує отримані прибутки, нарощує обсяги виробництва та реалізації, здійснює зважену політику управління капіталом підприємства, покращує показники свого фінансового становища та є фінансово стабільним підприємством;

– ТОВ «НОВА ПОШТА» здійснює адресні доставки в різні країни, серед яких слід виділити: країни СНД, Європу, Північну і Південну Америку, Азію,

Австралію та Океанію. Вартість послуги залежить від строків доставки - 3 або 7 днів - і ваги посилки. На кожному з етапів можна відстежити переміщення посилки. На даний момент ТОВ «НОВА ПОШТА» працює за кордоном через партнерів, таких як UPS, DPD, DB Schenker, і паралельно розвиває власну логістичну мережу. Центральна сортувальна станція знаходиться в Україні. Найбільший дохід від експортної діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» отримує через відділення в Молдові, так у 2023 році сума чистого доходу від реалізації послуг в цій країні склала 1771697,67 тис.грн. Варто відзначити, що чистий дохід від реалізації послуг по кожній країні щороку зростає, що свідчить про те, що відбувалось нарощення наданих послуг, що є позитивною тенденцією;

– для вдосконалення виходу логістичної компанії ТОВ «НОВА ПОШТА» на міжнародні ринки слід використовувати наступні заходи: створювати нові форми організації надання послуг перевезення багажу; створювати та впроваджувати обладнання нового покоління; оновлювати техніку та технології надання послуг; досліджувати конкурентів та потенційні ринки; вдосконалювати організаційну структуру та управління персоналом підприємства. Аналіз організаційної структури ТОВ «НОВА ПОШТА» показав, що на підприємстві відсутній відділ маркетингу та немає фахівців, які могли б взяти на себе ці функції. Тому необхідним на ТОВ «НОВА ПОШТА» є вдосконалення організаційної структури, впровадження відділу маркетингу. Наступним важливим моментом вдосконалення виходу логістичної компанії ТОВ «НОВА ПОШТА» на міжнародні ринки є впровадження відділу зовнішньоекономічної діяльності. Реалізація запропонованих заходів з вдосконалення виходу логістичної компанії ТОВ «НОВА ПОШТА» на міжнародні ринки, дозволить збільшити кількість конкурентних переваг, підвищити конкурентоспроможність послуг та їх якість, що призведе до отримання додаткового прибутку, збільшення долі ринку, яку обслуговує підприємство;

– удосконалення маркетингової та збутової діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» підвищить ефективність роботи підприємства. Оскільки головною

метою будь-якого підприємства є отримання максимального прибутку, то маркетинговій та збутовій діяльності має надаватися якомога більше уваги. Отже, на ТОВ «НОВА ПОШТА» повинна бути добре організована служба збуту, яка займатиметься шляхами просування своєї продукції на ринки.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Шишкін В.О., Бахметова Я.Ю. Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 296-300. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-46](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-46). (дата звернення: 30.04.2024)
2. Редька В.С. Сутність та основні види логістичних стратегій та їхнє місце у системі управління підприємством. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія Логістика. 2012. № 735. С. 187– 191. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/16034/1/27-Redka-187-191.pdf> (дата звернення: 30.04.2024)
3. Кондратенко Н.О., Новікова М.М. Побудова логістичної стратегії підприємств. *Науковий вісник Мернівецького університету. Економіка*. 2014. № 717. С. 78-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvchu_es_2014_717_18
4. Кучмеев О. О. Особливості побудови стратегії управління логістичною системою торговельного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 20 (Ч. II). С. 72-75. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_2_2018ua/16.pdf (дата звернення: 30.04.2024)
5. Черленяк І.І., Агій Я.Ю. Побудова ефективної стратегії управління логістичною системою фірми як джерело конкурентних переваг. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Економіка*. 2021. № 1. С. 184-190. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2021_1_32 (дата звернення: 30.04.2024)
6. Пальчик І.М. Формування логістичної стратегії підприємства у сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3575> (дата звернення: 30.04.2024)
7. Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії в торгівлі: монографія. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjExMzA=/ebee6b4b3d12d4cd18180f0f18338a1a.pdf> (дата звернення: 30.04.2024)

звернення: 30.04.2024)

8. Тридід О.М., Таньков К.М. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Харків: Інжек, 2021. 224 с.

9. Stock J. R., Lambert D. M. Strategic Logistics Management. New York: McGraw-Hill / Irwin Professional Publishing, 2021. 872 p.

10. Тимощук О.М., Мельник О.В., Сьомін О.А. Формування логістичної стратегії підприємств водного транспорту. *Економіка та держава. Економічні науки*. 2018. № 3. С. 40-44. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/3_2018/10.pdf (дата звернення: 30.04.2024)

11. Крикавський С.В. Логістика. Основи теорії: підручник. Львів: Інтелект-Захід, 2022. 414 с.

12. Аляб'єва О.М. Теоретичні основи формування сутності поняття "логістика" та "логістичне управління". *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. № 8(1). С. 5-7. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_8\(1\)_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_8(1)_3).

13. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Формування стратегій управління персоналом підприємства: монографія. Харків: ХНАДУ, 2014. 188 с.

14. Антонюк А. В. Доцільність переходу українських підприємств на аутсорсинг логістичних послуг в умовах нестабільного середовища URL: http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2010_6.pdf (дата звернення: 30.04.2024)

15. Бутов А. М. Перспективи використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету „Економічна думка”, 2023. Том 14. № 2. С. 124-131.

16. Євдокимов А. В. Логістичні стратегії та логістичні процеси на торговельних підприємствах. *Сталий розвиток економіки: Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2022. Вип. 1 (11). С. 246-249.

17. Кочубей Д. Розробка логістичних стратегій торговельних

підприємств. *Товари і ринки*. 2020. № 1. С. 9-17.

18. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії. Львів: Інтелект-Захід, 2016. 256 с.

19. Логистическая стратегия и какие стратегии получили наибольшее распространение URL: <http://www.logsystems.ru/articles/logisticheskaya-strategiya-i-kakie-strategii-poluchili-naibolshee-rasprostranenie> (дата звернення: 30.04.2024)

20. Муzychка Є. О. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю туристичних підприємств URL: [http://soskin.info/userfiles/file/2013/11-12%202013%20EX/11-12\(2\)/Muzychka.pdf](http://soskin.info/userfiles/file/2013/11-12%202013%20EX/11-12(2)/Muzychka.pdf). (дата звернення: 30.04.2024)

21. Сергеев В. И. Наиболее распространенные логистические стратегии URL: http://www.elitarium.ru/2007/12/11/logisticheskie_strategii.html (дата звернення: 30.04.2024)

22. Стратегия и планирование в коммерческой логистике URL: http://mobile.studme.org/1264042215022/logistika/strategiya_planirovanie_kommercheskoy_logistike. (дата звернення: 30.04.2024)

23. Стратегия и планирование в логистике URL: http://logistclub.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=105&Itemid=122. (дата звернення: 30.04.2024)

24. Стратегия и планирование логистики URL: <http://transportinform.com/logistika/57-logistics-strategy.html> (дата звернення: 30.04.2024)

25. Талан М.В. Моделювання логістичних стратегій торговельних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Логістика»*. №633. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2018. С. 696-701.

26. Тридід О. М. Логістичний менеджмент. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2022. 224 с.

27. Цели логистической системы. Оперативное логистическое планирование. URL: <http://www.secreti.info/biz127.htm>. (дата звернення: 30.04.2024)

28. Бестужева С. В. Міжнародна економічна діяльність України : навч. посіб. / С. В. Бестужева. – Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 266 с.
29. Сагер Л.Ю., Сигида С.О. Міжнародний бізнес та біржові ринки : конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2017. 110 с.
30. Рибак Г. І., Островський І. А. Міжнародний ринок послуг: сучасний стан та структура. Ефективна економіка. 2020. № 6. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7984>
31. Булюк О.В. Деякі особливості та тенденції розвитку сучасного світового ринку // Таврійський науковий вісник. Економічні науки. – 2013. – №84. – С. 285-290.
32. Запухляк І.Б., Головецька М.І. Переваги та недоліки форм виходу підприємства на зовнішні ринки. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С. 166-167. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230864>
33. Семенець В.В., Шинкаренко Р.В. Сутність та особливості форм виходу підприємств на зовнішні ринки. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 1 (12). 2018. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/SHinkarenko-R.V.-Semenets-V.V.pdf>
34. Плотницька С. І. Стратегія виходу організації на міжнародні ринки: конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 47 с.
35. Глобальна економіка : навч. посіб. / Т. В. Шталь, Ю. Б. Доброскок, О. О. Тищенко та ін. – Харків : Вид-во "Форт", 2016. – 358 с.
36. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. / Л. О. Чернишова, В. О. Козуб, К. Ю. Величко та ін. – Харків : Вид-во "Форт", 2015. – 400 с.
37. Козуб В. О. Особливості еволюційного розвитку бізнес-моделей міжнародних компаній / В. О.Козуб, Л. О. Чернишова, І. М. Пліш // Проблеми економіки. – 2019. – № 1 – С. 12–19.
38. Котиш О. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства:

організація та управління / О. М. Котиш, І. В. Мілько. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 196 с.

39. Агаркова А. В. Вибір стратегічних напрямів виходу машинобудівних підприємств на зовнішні ринки в умовах глобалізації / А. В. Агаркова, В. Ю. Кащєєва // Причорноморські економічні студії. - 2019. - Вип. 41. - С. 78-83.

40. Білоусов О. М. Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємств у регіонах на зовнішньому та внутрішньому ринку / О. М. Білоусов, І. Г. Імшеницька, А. М. Єфремов // Бізнес-навігатор. - 2017. - № 1. - С. 18-23.

41. Болдовська К. П. Теоретично-методичні аспекти формування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок / К. П. Болдовська, Д. В. Андрєєва, Є. Ж. Зам'ятіна, М. Ю. Латушко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2017. - № 3(2). - С. 37-40.

42. Власова К. М. Концептуальні засади формування стратегії подолання бар'єрів входу підприємств на нові зовнішні ринки / К. М. Власова // Економіка АПК. - 2019. - № 7. - С. 83-91.

43. Кравченко О. М. Алгоритм розробки та реалізації стратегії виходу підприємства інформаційно-телекомунікаційних послуг на зовнішні ринки / О. М. Кравченко, А. І. Богдан // Економіка. Фінанси. Право. - 2018. - № 7(2). - С. 40-44.

44. Ковтун Е. О. Фактори впливу на формування стратегії підприємства при виході на зовнішні ринки *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 669-673.

45. Місевра В. Г. Обґрунтування вибору цінової стратегії підприємства на зовнішньому ринку *Управління розвитком*. 2013. № 12. С. 16- 18.

46. Пурська І. С. Міжнародний маркетинг : навч. посібник / І. С. Пурська, М. П. Мальська, Ю. С. Занько. Київ : Знання, 2012. 285 с.

47. Харчук Т.В. Шляхи виходу підприємств на зовнішній ринок. *Актуальні проблеми економіки* №8(98), 2019. С.12-16.

48. Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. *Бізнес Інформ*.

2018. № 1. С. 345–351.

49. Щербак В. Г. Проблеми проникнення вітчизняних підприємств на зовнішні ринки . *Фінанси України* 2019. № 4. С. 41- 43