

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Логістичне забезпечення діяльності міжнародних торговельних мереж

(на матеріалах ТОВ «СВП Квазар», м. Київ)

Студентки 2 курсу, 1М групи,
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Міжнародна
економіка»

Прохоренко
Артем Миколайович

Науковий керівник
канд. екон. наук, доцент

Стукач
Тетяна Миколаївна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук, професор

Кудирко
Людмила Петрівна

Київ 2019

АНОТАЦІЯ

Прохоренка Артема Миколайовича

Логістичне забезпечення діяльності міжнародних торговельних мереж (на матеріалах ТОВ «СВП Квазар», м. Київ).

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 051 «Економіка», спеціалізації «Міжнародна економіка». Київський національний торговельно-економічний університет, 2019.

У випускній кваліфікаційній роботі здійснено аналіз сучасного стану розвитку міжнародних торговельних мереж; проведено дослідження системи логістичного забезпечення міжнародної торговельної діяльності ТОВ «Спільне виробниче підприємство «Квазар»; представлено обґрунтування заходів щодо вдосконалення логістичного забезпечення діяльності підприємства; представлена прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів.

Ключові слова: логістика, логістичне забезпечення, міжнародна діяльність, міжнародна торговельна мережа.

SUMMARY

Prokhorenko Artem Mykolayovych

Logistical support of the activity of international trading networks (on the materials of LLC "SVP Kvazar", Kyiv).

Final qualifying work on a specialty 0.51 "Economics" specialization "International Economics" - Kyiv National University of Trade and Economics - Kyiv, 2019.

The final qualification work analyzes the current state of development of international trading networks; the research of the system of logistical support of international trade activity of LLC "Joint production enterprise" Quasar was carried out; substantiation of measures on improvement of logistical support of activity of the enterprise is presented; an estimate of the effectiveness of the proposed measures is presented.

Keywords: logistics, logistics, international activity, international trading network.

РЕФЕРАТ

Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Логістичне забезпечення діяльності міжнародних торговельних мереж».

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (65 найменувань) та 17 додатків. Повний обсяг роботи становить 55 сторінок, у т.ч. список використаних джерел – 6 сторінок, додатки – 14 сторінок. Матеріали випускної кваліфікаційної роботи містять 11 таблиць, 4 рисунки.

Публікації. За результатами виконання випускної кваліфікаційної роботи опубліковано 1 статтю: Аналіз сучасного стану світового ринку фармацевтичних товарів// Зб. наук. ст. студ. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019.

Підприємство, за матеріалами якого виконано випускну кваліфікаційну роботу – ТОВ «СВП Квазар», м. Київ.

Висновки містять теоретичні положення, узагальнюють результати аналізу об'єкта дослідження та конкретизують пропозиції щодо заходів з покращення логістичного забезпечення діяльності міжнародних торговельних мереж.

Рік виконання випускної кваліфікаційної роботи – 2018/2019 рік.

Рік захисту випускної кваліфікаційної роботи – 2019 рік.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТОВ «СПІЛЬНЕ ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «КВАЗАР».....	6
1.1. Аналіз сучасного стану розвитку міжнародних торговельних мереж.....	6
1.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Спільне виробниче підприємство «Квазар».....	12
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СПІЛЬНЕ ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «КВАЗАР».....	25
2.1. Оцінка факторів впливу зовнішнього середовища на логістичну систему ТОВ «Спільне виробниче підприємство «Квазар».....	25
2.2. Аналіз ефективності функціонування системи логістичного забезпечення ТОВ «Спільне виробниче підприємство «Квазар».....	30
Висновки до розділу 2.....	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СПІЛЬНЕ ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «КВАЗАР».....	38
3.1. Обґрунтування заходів щодо вдосконалення логістичного забезпечення діяльності ТОВ «Спільне виробниче підприємство «Квазар».....	38
3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів ТОВ «Спільне виробниче підприємство «Квазар».....	43
Висновки до розділу 3.....	49
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54

ВСТУП

Актуальність дослідження. Глобалізація світової економіки, яка характеризується різким посиленням міжнародної конкуренції, швидким старінням унікальних продуктів та технологій, виявляє все більший вплив на функціонування сучасних торговельних підприємств. Ці тенденції змушують їх здійснювати перебудову своєї стратегії розвитку, інтенсивно розвиватися та впроваджувати нові технології логістичного забезпечення міжнародної діяльності глобальних торговельних мереж.

Розширення мережної організації світової економіки, яка інтенсивно розвивається останніми роками саме в торговельній галузі, характеризується проникненням торговельних мереж в усі регіони. Реалізуючи свої комерційні інтереси міжнародні торговельні мережі активно освоюють територіальний простір. Їх розвиток значною мірою залежить від обґрунтованості рішень щодо стратегічних пріоритетів розміщення, правильності оцінки можливостей того чи іншого регіону та розробки адекватних програм логістичного забезпечення розвитку. Усе це потребує особливої уваги до процесу управління розвитком логістичного забезпечення міжнародних торговельних мереж з урахуванням особливостей географічних регіонів.

Міжнародна логістика визначається як знання з організації і управління системою товарно – інформаційно – фінансових потоків міжнародної фірми. У цій логістичній системі виділяються підсистеми - з руху сировини і напівфабрикатів (або постачальницька і виробнича логістика) і з руху готових виробів до споживача (збутова або розподільча логістика). У першій підсистемі складовими частинами є обробка замовлень, транспортування, зберігання, служба доставки, менеджмент запасів. Основна мета логістичної системи міжнародного мережевого торговельного підприємства - ефективна координація цих двох підсистем і їхніх компонентів на підставі мінімальних витрат і максимального задоволення вимог споживачів.

Особливої актуальності набувають проблеми підвищення ефективності логістичної діяльності та функціонування механізму логістичного забезпечення

діяльності міжнародних торговельних мереж в умовах європейської інтеграції України та виходу на ринки розвинутих європейських країн.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування й формування методичних рекомендацій з удосконалення логістичного забезпечення діяльності міжнародних торговельних мереж.

Для досягнення поставленої мети були вирішені такі **завдання**:

- проаналізовано сучасний стан розвитку міжнародних торговельних мереж;
- здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства;
- проведено оцінку факторів впливу зовнішнього середовища на логістичну систему підприємства;
- досліджено ефективність функціонування системи логістичного забезпечення міжнародної торговельної діяльності підприємства;
- обґрунтовано заходи щодо вдосконалення логістичного забезпечення діяльності підприємства;
- здійснено прогнозну оцінку ефективності запропонованих заходів на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес логістичного забезпечення діяльності міжнародної торговельної мережі ТОВ «Спільне виробниче підприємство «Квазар».

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти удосконалення логістичного забезпечення діяльності міжнародної торговельної мережі ТОВ «Спільне виробниче підприємство «Квазар».

Проблемам управління розвитком міжнародних торговельних мереж приділяється значна увага в сучасній науковій літературі. Вітчизняними дослідниками у цій сфері є такі вчені, як Апопій В. В., Бакунов О. О., Балабанова Л. В., Бланк І. О., Голошубова Н. О., Кавун О. О., Лігоненко Л. О., Мазаракі А. А., Садеков А. А., Фролова Л. В., Ящук В. І. та ін. Питання логістичного управління розглядаються в роботах Бутко М. П., Долішнього М. І., Мазур А. Г., Маниліча М. І., Михасюка І. Р., Павлова В. І. та ін. Але, що стосується методичних аспектів логістичного забезпечення

розвитку міжнародних торговельних мереж, то вони потребують подальшої розробки та наукових пошуків.

Методи дослідження. В процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи використано низку загальнонаукових та спеціальних наукових методів дослідження, взаємопов'язаних та послідовно застосованих у загальній логіці діагностики: діалектичний метод пізнання, наукової абстракції, індукції та дедукції, системний аналіз – для вивчення логістичної діяльності підприємства; статистико-економічний – як наукова база формування даних та виявлення закономірностей, чинників впливу на розвиток досліджуваного об'єкта.

Наукове значення отриманих результатів полягає в наступному: набув подальшого розвитку методичний інструментарій логістичного забезпечення діяльності міжнародної торговельної мережі та її оптимізації на вітчизняних підприємствах; запропоновано послідовність етапів реалізації комплексу заходів щодо удосконалення логістичного забезпечення діяльності торговельної мережі.

Практичне значення отриманих результатів. Реалізація пропозицій автора сприятиме зростанню ефективності логістичного забезпечення діяльності міжнародної торговельної мережі, збільшення фінансової стійкості підприємства та ефективності господарської діяльності, а також підвищення рівня логістичного управління.

Інформаційною базою дослідження виступили матеріали наукових досліджень закордонних і вітчизняних провідних учених і фахівців в галузі міжнародної логістики, діяльності торговельних мереж, законодавчі та нормативні акти, електронні ресурси, а також фінансова та управлінська звітність підприємства.

Публікації. За результатами виконання випускної кваліфікаційної роботи опубліковано 1 статтю: **Сучасний стан та перспективи розвитку міжнародного ринку електроніки // Зб. наук. ст. студ. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019.**

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1 ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТОВ «СПІЛЬНЕ ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «КВАЗАР»

1.1. Аналіз сучасного стану розвитку міжнародних торговельних мереж

Розвиток світової економіки в умовах глобалізації характеризується створенням мережевих структур з добре розвиненими вертикальними та горизонтальними зв'язками, які набули значного поширення у роздрібній торгівлі продовольчими й промисловими товарами. Так, в багатьох розвинутих країнах роздрібна торгівля вже давно стала стратегічно важливою галуззю економіки, а міжнародні роздрібні торговельні мережі демонструють потужність свого впливу, домінуючи у більшості країн світу та загострюючи боротьбу за споживача на ринку [14, с. 27].

Із проголошенням незалежності України настав новий етап в її економічному розвитку. Розпочалося формування торговельних мереж, що поступово поширювалися на території України: національних, регіональних, локальних та міжнародних. Розповсюдження мереж є досить нерівномірним явищем, як за областями, так і за населеними пунктами. Міжнародні торговельні мережі з'являються на території України з 2000 р. і дають поштовх до реформування національних торговельних мереж [32].

Роздрібна торговельна мережа – це загальна сукупність стаціонарних, нестаціонарних, пересувних, віртуальних суб'єктів роздрібною продажу товарів і послуг, об'єднаних за територіальною ознакою. Торговельна мережа забезпечує можливість швидко, зручно, з мінімальною затратою сил і часу отримувати потрібні товари й послуги в умовах вільного вибору з широкого асортименту, недалеко від місця роботи та житла [31, с. 845].

В Україні та світі прийнято класифікувати торговельні мережі за регіоном покриття. Це поняття застосовують маркетингологи. Буквально, регіон покриття – це географічний регіон держави, в якому є хоча б один заклад, який

представляє певну торговельну мережу. Всі сучасні заклади торгівлі за цим критерієм поділяють на такі, які представлено на рис. 1.1.

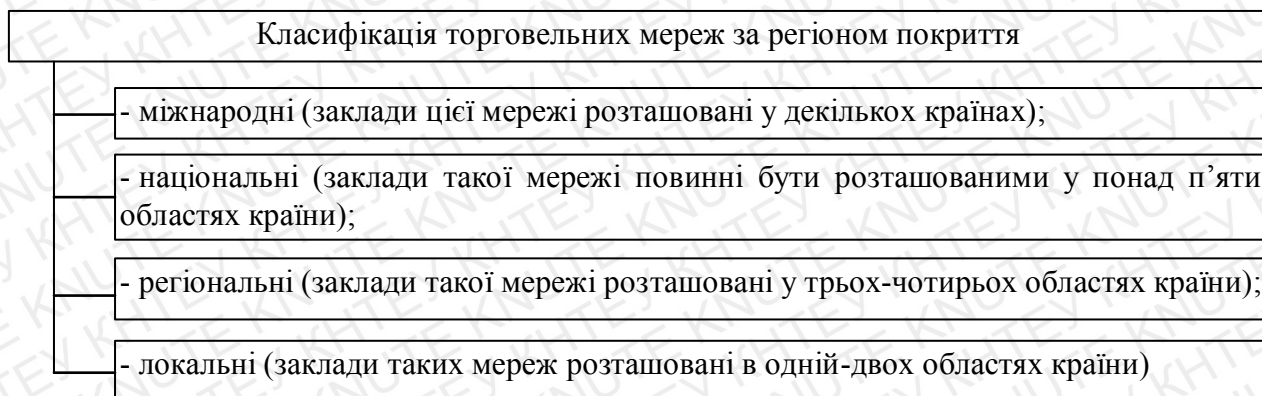


Рис. 1.1. Класифікація торговельних мереж за регіоном покриття

Джерело: складено за [2, с. 165]

Стрімкий розвиток світової мережевої торгівлі товарами почався у першій половині ХХ ст. Більшість науковців пов'язують його з появою самообслуговування як методу продажу, що став альтернативою індивідуального обслуговування (продажу товарів через прилавок) [18, с. 233].

Поява лідерів світового ринку мережевої роздрібної торгівлі продовольчими товарами припадає на 1960-і роки. Так, у 1962 р. відкрила свій перший супермаркет найбільша у світі торговельна мережа Wal-Mart (США), а в 1967 р. до її складу вже входило 24 магазини. Станом на 2018 р. до складу мережі Wal-Mart входило 8838 магазинів в 15 країнах. Стратегія Wal-Mart містить у собі такі складові як максимальний асортимент і мінімальні ціни, що тяжіють до рівня оптових [26].

Початок розвитку другої за обсягом товарообороту у світі та найбільшої в Європі міжнародної французької мережі Carrefour пов'язаний з відкриттям першого гіпермаркету у 1963 р. З 1963 по 2001 рр. кількість магазинів у складі мережі зросла до 9100 одиниць, а станом на початок 2019 р. більше 15 тисяч магазинів цієї мережі були представлені у 15 країнах світу. Магазини працюють під різними марками, в тому числі гіпермаркети Carrefour, супермаркети

Carrefour Market, невеликі магазини Shopi і Marché Plus, дешеві Dia, Ed, магазини формату cash-and-carry Promocash.

Третя за обсягом товарообороту у світі німецька група Metro, яка створила мережу супермаркетів Real, у 1998 р. об'єднала з Real торговельні мережі Allkauf та Kriegbaum – 114 супермаркетів (сама Metro на той час мала 1700 магазинів під різними марками) [26].

METRO Cash & Carry представлена 623 торговими центрами Cash & Carry в 30 країнах світу. Особливістю концепції METRO Cash & Carry є те, що асортимент центрів торгівлі формується відповідно до потреб локальних споживачів. Більше 90% продукції, представленої в оптових магазинах мережі, закупається у національних постачальників та виробників.

Британська компанія Tesco є найбільшою роздрібною мережею у Великобританії та четвертою за обсягом продажів у світі. Tesco була заснована в 1924 р., а перший магазин під цією маркою з'явився в 1929 р. в передмісті Лондона. Tesco управляє 2700 торговими центрами з продажу продовольства і промислових товарів. Tesco працює у таких торгових форматах – гіпермаркет, супермаркет, магазин біля будинку. Окрім Великобританії, магазини мережі розташовані в Польщі, Чехії, Японії, Таїланді, Ірландії, Південній Кореї.

Schwarz – німецька компанія, якій належить мережа супермаркетів LIDL. Мережа LIDL була відома і популярна в Німеччині ще до Другої світової війни. Сьогодні вона включає в себе понад 4500 філіалів по всьому світу і присутня майже в усіх країнах Європи. LIDL активно просувається на ринки Австралії і США [42].

Насичення ринків розвинутих зарубіжних країн та уповільнення темпів розвитку, поступова стагнація споживчого попиту, збільшення кількості магазинів у складі мереж та формування потужних компаній, зростання концентрації торговельних об'єктів та загострення конкуренції між ними зумовили початок у 1970-х роках глобальної експансії на ринку роздрібно торгівлі продовольчими товарами [31, с. 844].

Рейтинг міжнародних світових торговельних мереж (ритейлерів) за 2018 р.

на основі їх доходів від продажів по всьому світу представлено в додатку А.

Безперечним лідером вже протягом багатьох років залишається компанія WalMart. Торговельна мережа «Walmart» очолює список ТОП – 250 найбільших торговців (за даними National Retail Federation). На сходинку вище порівняно з 2017 р. піднялися Costco та Aldi, витіснивши тим самим The Kroger Co на 3 місце та Metro Group на 8 місце в рейтингу десяти провідних роздрібних компаній світу.

Структурний розподіл за часткою продаж у загальному обсязі роздрібною товарообороту 250 найбільших міжнародних торговельних мереж у 2018 році представлено на рис. 1.2.

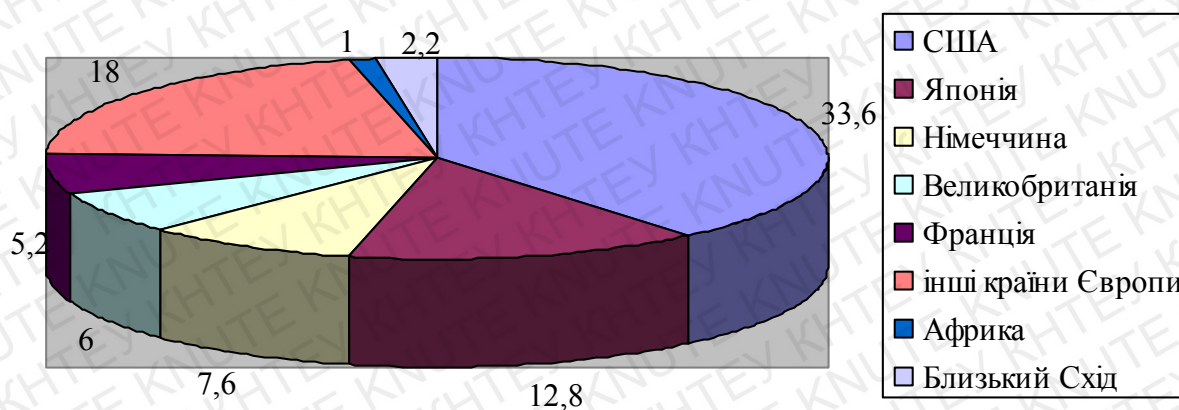


Рис. 1.2. Розподіл за часткою продаж у загальному обсязі роздрібною товарообороту найбільших міжнародних торговельних мереж у 2018 році, %

Джерело: складено за [26]

Щодо регіонального аспекту розгляду питання, то станом на 2018 р. 84 з 250 міжнародних роздрібних компаній представляли США з найбільшою часткою продаж у загальному обсязі роздрібною товарообороту 250 компаній, що становила 33,6%. Частка японських компаній становила 12,8% (32 компанії), німецьких – 7,6%, британських – 6,0%, французьких – 5,2%, інших країн Європи – 18% (загальна кількість європейських компаній становила 92 з 250). Найменша частка продажів серед 250 провідних торговельних мереж належала компаніям Африканського регіону та Близького Сходу – 3,2% (8

компаній) [26].

Ключовою тенденцією розвитку роздрібно́ї торгівлі в сучасному світі є її глобалізація, виявом якої став вихід торговельних операторів за межі країни свого походження та розгортання торговельної діяльності в інших країнах та регіонах світу [3, с. 20]. Серед головних сучасних ключових тенденцій, які мають прояв на світовому ринку роздрібно́ї торгівлі, слід виділити наступні (рис. 1.3).

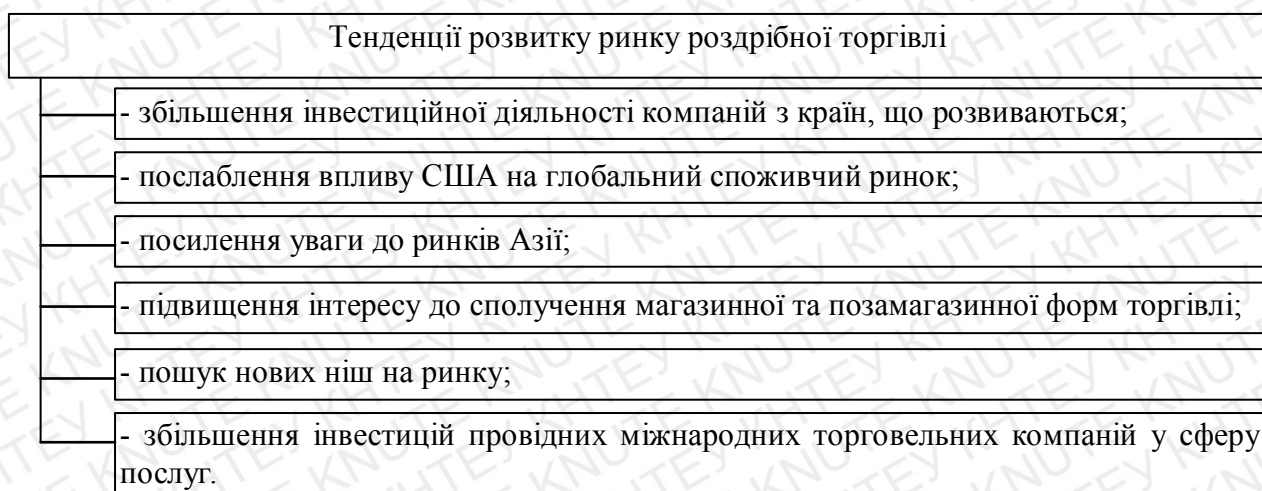


Рис. 1.3. Тенденції розвитку ринку роздрібно́ї торгівлі

Джерело: складено за [3, с. 21]

Варто зазначити, що характер розвитку роздрібно́ї торгівлі у провідних економічно розвинених країнах відрізняється від країн, що розвиваються. Для ринків роздрібно́ї торгівлі продовольчими та промисловими товарами розвинутих країн світу характерним є прояв таких ключових трендів [14, с. 30]:

- збільшення пропозиції непродовольчих товарів в універсальних магазинах та підвищення рівня сервісу;
- сполучення характеристик різних типів магазинів та розвиток нових форматів магазинів;
- підвищення уваги до диска унтерів внаслідок загострення цінової конкурентної боротьби на ринку.

За оцінками експертів торгівля України починаючи з 2008 р. вступила в нову фазу розвитку, яка характеризується активним зростанням частки

організованої мережевої торгівлі. Вітчизняні торговельні мережі, на відміну від зарубіжних торговельних мереж, що розвивалися під впливом змін попиту споживачів, одразу розпочали активну діяльність з використанням напрацьованого світового досвіду. Роздрібна торгівля є одним з найбільш перспективних секторів української економіки, що динамічно розвивається та відіграє провідну роль у розвитку споживчого ринку та обслуговування населення [30, с. 4].

Сьогодні в Україні функціонує 4 міжнародні торговельні мережі, зокрема це METRO Group, BILLA, SPAR, Auchan (додаток Б).

Аналізуючи дані додатку Б, робимо висновок про те, що першою міжнародною торговельною мережею, яка з'явилась в Україні була мережа «BILLA» (2000 р.). Найпізніше з'явилась торговельна мережа «Auchan» у 2008 р. й саме тому загальна кількість закладів цієї мережі є найменшою. Найбільше в Україні закладів торговельної мережі «SPAR», яка функціонує здебільшого на території Східної України. Торговельна мережа «METRO» характеризується більш рівномірним розповсюдженням по території України. Торговельна мережа «BILLA» розповсюджена в Центральній та Східній Україні. Французький ритейлер «Auchan» поширений у Центральній, Південній та Західній Україні [31, с. 847].

Міжнародні торговельні мережі сьогодні є проявом глобалізації, адже їх поширення сприяє не тільки економічному розвитку країни походження мережі, а й тих країн в яких функціонує мережа. Також така співпраця сприяє поширенню певних торговельних традицій країни походження в інших країнах світу. В Україні поширені чотири міжнародні торговельні мережі. Найбільше їх сконцентровано в Центральній Україні, зокрема, у м. Київ. Для Західної України поширення міжнародних торговельних мереж не є таким стрімким, як у Центральній або Східній Україні. Також є області, де міжнародні торговельні мережі не здійснюють діяльності.

1.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Спільне виробниче підприємство «Квазар»

ТОВ «Спільне виробниче підприємство «Квазар» (далі ТОВ «СВП «Квазар») - українське виробничо-торговельне підприємство у сфері реалізації світлотехнічної, електроконтактної і релейної апаратури для тягового рухомого складу та промислового обладнання [34].

Протягом багатьох років підприємство ТОВ «СВП «Квазар» успішно співпрацює і постачає свою продукцію на залізниці, метрополітени, вагонобудівні та ремонтні підприємства, металургійні та гірничо-збагачувальні комбінати, інші промислові підприємства України, а також на залізничні та промислові підприємства країн СНД і Балтії.

З урахуванням наведеного вище загальна характеристика ТОВ «СВП «Квазар» представлена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Загальна характеристика ТОВ «СВП «Квазар»

Характеристика	Значення
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Спільне виробниче підприємство «Квазар»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі ліквідації
Код ЄДРПОУ	36177373
Дата реєстрації	20.11.2008 р.
Уповноважені особи	Боков Дмитро
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 30.20 Виробництво залізничних локомотивів і рухомого складу Інші: 27.40 Виробництво електроосвітлювального обладнання; 28.14 Виробництво інших кранів і вентилів; 29.31 Виробництво електричних і електронних комплектуючих для автотранспортних засобів
Адреса:	03045, м.Київ, Голосіївський район, вулиця Набережно-Корчуватська, будинок 136-Л
E-mail:	http://www.kvazar.com.ua
Телефон:	0445017920

Джерело: складено на основі даних підприємства

В даний час постійними споживачами товарів ТОВ «СВП «Квазар» є підприємства «Укрзалізниці», електровозоремонтний і вагоноремонтні заводи, підприємства машинобудування, енергетичного комплексу та домобудівні комбінати.

Підприємством ТОВ «СВП «Квазар» були розроблені технічні умови і конструкторська документація на власну продукцію, яка узгоджена в установленому порядку з профільними Головними управліннями Укрзалізниці та занесені в єдиний державний реєстр «Укрметртестстандарт». ТОВ «СВП «Квазар» має всі необхідні виробничі можливості для серійного випуску електроконтактної і релейної апаратури для тягового рухомого складу залізниць України, транспортних і промислових підприємств.

Продукція сертифікована Державним комітетом України з питань технічного регулювання та споживчої політики державної системи сертифікації УкрСЕПРО, підприємство отримало сертифікат на відповідність вимогам системи управління якістю ДСТУ ISO 9001: 2009 «Системи управління якістю. Вимоги» (ISO 9001: 2008, IDT). Контроль якості продукції здійснюється за допомогою аттестованої виробничої лабораторії.

За 20 років роботи підприємство ТОВ «СВП «Квазар» розробило і виробляє широкий асортимент продукції для залізничного транспорту та промислового обладнання [34]: контактори електропневматичні; контактори кулачкові; реле проміжні; реле електромагнітні управління приводами; вентилі електропневматичні, електромагніти; міжвагонні високовольтні з'єднання; світлодіодні світильники пасажирських вагонів; світлодіодні світильники вагонів метрополітенів; світлодіодні світильники локомотивів; фари світлодіодні для метрополітену і локомотивів.

Стратегією підприємства ТОВ «СВП «Квазар» є орієнтація на високу якість продукції з урахуванням конкретних вимог споживачів, розширення асортименту продукції, що випускається, розробка нових видів високотехнологічної продукції і підтримка репутації надійного партнера на вітчизняному та зарубіжному ринках [34].

Для ефективного управління міжнародною торговельною діяльністю компанії сформовано організаційну структуру, яка відповідає нормам українського законодавства та забезпечує розподіл повноважень органів управління у реалізації стратегії компанії. Структура управління ТОВ «СВП «Квазар» наведена на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Організаційна структура управління міжнародною виробничо-торговельною діяльністю ТОВ «СВП «Квазар»

Джерело: складено на основі даних підприємства

Економічна характеристика підприємства на основі аналізу його фінансового стану вважається одним з важливих інструментів з'ясування конкурентноздатності ТОВ «СВП «Квазар». В першу чергу необхідно провести розрахунок основних показників діяльності ТОВ «СВП «Квазар» згідно даних табл. 1.2.

Аналіз показав, що компанія ТОВ «СВП «Квазар» діє прибутково, про що свідчать дані показників чистого доходу від реалізації продукції, чистого прибутку. Зокрема в 2014 році чистий дохід від реалізації послуг становив 40912 тис.грн. В 2018 році відбулося збільшення чистого доходу на 29212 тис.грн або на 71,40% в порівнянні з 2014 роком, що склало 70124 тис.грн.

Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «СВП «Квазар»

Показники	Роки					2018 р. до 2014 р.	
	2014	2015	2016	2017	2018	+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	40912	45588	54123	63177	70124	29212,00	71,40
Валовий прибуток, тис. грн.	12308	10640	14171	18599	21620	9312,00	75,66
Чистий прибуток, тис. грн.	3404	2072	3583	5012	7676	4272,00	125,50
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	377	364	362	355	310	-67,00	-17,77
Середньорічна вартість:							
– необоротних активів;	12530,00	15068,00	16760,00	19579,00	17490,00	4960,00	39,58
– оборотних активів	4938,00	6078,00	6886,50	6426,00	8766,00	3828,00	77,52
Фондовіддача, грн	3,27	3,03	3,23	3,23	4,01	0,74	22,79
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	8,29	7,50	7,86	9,83	8,00	-0,29	-3,45
Продуктивність праці, тис. грн.	108,52	125,24	149,51	177,96	226,21	117,69	108,45
Рентабельність господарської діяльності, %	8,32	4,55	6,62	7,93	10,95	2,63	x

Джерело: складено на основі даних підприємства

Чистий прибуток підприємства є значним, і як позитивне слід відмітити його зростання в 2014-2018 роках. Якщо в 2014 році він становив 3404 тис.грн., то в 2018 році значення цього показника становило 7676 тис.грн. або 125,50 % рівня 2014 року. Має тенденцію до збільшення і показник середньорічної вартості необоротних та оборотних активів. Якщо в 2014 році ці показники становили 12530 та 4938 тис.грн., то в 2018 році їх значення збільшились і становлять 17490 та 8766 тис.грн відповідно (відбулося збільшення на 39,58 та 77,52 % відповідно). Фондовіддача, тобто показник, що характеризує ефективність використання основних засобів має достатньо велике, та позитивне значення. Як показав аналіз, в 2018 році її значення становить 4,01 грн., що на 0,74 пункти більше рівня 2014 року. Негативним зрушенням слід вважати загальне зниження ефективності використання оборотних активів, про що свідчать дані коефіцієнта оборотності оборотних активів. Якщо в 2014 році цей показник становив 8,29 обороти, то в 2018 році відбулося зниження

оборотності на 3,45 %. Слід відзначити, що ТОВ «СВП «Квазар» є рентабельним, однак в 2015 році спостерігалась тенденція до зниження рівня рентабельності в порівнянні з 2014 роком.

Для дослідження і оцінки майнового стану ТОВ «СВП «Квазар» за даними фінансової звітності можна використати показники, наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Показники майнового стану ТОВ «СВП «Квазар» станом на 31.12.

Показники	Роки					2018 р. до 2014 р.
	2014	2015	2016	2017	2018	
Загальна вартість активів (майна), тис.грн.	19560	22732	24561	27449	30780	11220
Вартість необоротних активів, тис. грн.	13944	16192	17328	21830	18788	4844
Вартість оборотних активів, тис. грн.	5616	6540	7233	5619	10992	5376
Вартість матеріальних оборотних активів (запасів), тис. грн.	3820	3688	3912	2241	5476	1656
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	1688	2808	3279	3321	1599	-89
Власний капітал, тис. грн.	17632	19704	20749	20837	27380	9748
Залучений капітал, тис. грн.	1924	3024	3812	6612	3400	1476
Поточні зобов'язання, тис. грн.	1924	3024	3812	6612	3400	1476
Робочий (чистий оборотний) капітал, тис. грн.	3692	3516	3421	-993	7592	3900
Частка власних оборотних активів	0,66	0,54	0,47	-0,18	0,78	0,12
Коефіцієнт співвідношення:						
необоротних і оборотних активів	2,48	2,48	2,40	3,89	1,71	-0,77
оборотних і необоротних активів	0,40	0,40	0,42	0,26	0,59	0,18

Джерело: складено на основі даних підприємства

Аналіз показав, що загальна вартість майна (активів) підприємства збільшилась в 2018 році на 11220 тис.грн. порівняно з 2014 роком. Вартість необоротних активів в 2018 році зросла на 4844 тис.грн., а оборотних – на 5376 тис.грн.

Робочий (чистий оборотний) капітал, тобто власні оборотні активи, які визначаються як різниця між оборотними активами підприємства та його поточними зобов'язаннями в 2018 році склав 7592 тис.грн, що на 3900 тис.грн. більше за рівень 2014 року. Отже слід відзначити, що підприємство є

платоспроможним. Коефіцієнт надійності дебіторської заборгованості, значення якого в усіх звітних періодах більше за критичне, також свідчить про надійність підприємства.

Ліквідність майна підприємства є одним з головних показників фінансового стану. Аналіз головних показників ліквідності міжнародної виробничо-торговельної компанії ТОВ «СВП «Квазар» будемо вести виходячи з даних табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Показники ліквідності ТОВ «СВП «Квазар» станом на 31.12.

Показники	Роки					2018 р. до 2014 р.
	2014	2015	2016	2017	2018	
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	2,92	2,16	1,90	0,85	3,23	0,31
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,93	0,94	0,87	0,51	1,62	0,69
Коефіцієнт незалежної (забезпеченої) ліквідності	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,01	0,01	0,01	1,14	1,13
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	3692	3516	3421	-993	7592	3900
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,29	0,29	0,29	0,20	0,36	0,07

Джерело: складено на основі даних підприємства

Як свідчить аналіз, підприємство ТОВ «СВП «Квазар» має достатньо великий запас ліквідності. Водночас, не всі показники ліквідності знаходились в межах нормативу у 2014-2018 роках. Загальний коефіцієнт покриття є важливим показником платоспроможності. У 2018 році значення цього показника було в межах нормативу, а саме 3,23, що на 0,31 більше, ніж у 2014 році. Значення коефіцієнту швидкої ліквідності, при нормативному значенні більше 0,5, у 2018 році становило 1,62, що більше ніж у 2014 році на 0,69. Слід відзначити, що підприємство у 2014-2017 роках не було забезпечене найбільш ліквідними засобами – грошовими коштами, оскільки показник абсолютної ліквідності мав значення нижче за критичне (більше 0,2).

Аналіз фінансової стійкості досліджуваного підприємства ТОВ «СВП «Квазар» будемо здійснювати з використанням інформації фінансової звітності підприємства (табл. 1.5).

Показники фінансової стійкості ТОВ «СВП «Квазар» станом на 31.12.

Показники	Роки					2018 р. до 2014 р.
	2014	2015	2016	2017	2018	
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу)	0,90	0,87	0,84	0,76	0,89	-0,01
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,10	0,13	0,16	0,24	0,11	0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	1,11	1,15	1,18	1,32	1,12	0,01
Коефіцієнт концентрації поточної заборгованості	0,10	0,13	0,16	0,24	0,11	0,01
Коефіцієнт фінансової стійкості (забезпечення загальної заборгованості власним капіталом)	9,16	6,52	5,44	3,15	8,05	-1,11
Коефіцієнт фінансового левериджу (фінансового ризику)	0,11	0,15	0,18	0,32	0,12	0,02
Коефіцієнт забезпечення запасів власним капіталом	0,97	0,95	0,87	-0,44	1,39	0,42
Коефіцієнт маневреності оборотних активів	0,66	0,54	0,47	-0,18	0,69	0,03
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,21	0,18	0,16	-0,05	0,28	0,07
Коефіцієнт маневреності позикового капіталу	1,92	1,16	0,90	-0,15	2,23	0,31

Джерело: складено на основі даних підприємства

Як видно з таблиці 1.5., ТОВ «СВП «Квазар» володіє значною фінансовою стійкістю. Про це свідчать основні показники фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу), який обчислюється як відношення загальної суми власного капіталу до підсумку балансу і характеризує частку активів власників підприємства в загальній сумі активів, авансованих у його діяльність має значення вище критичного в період 2014-2018 роки, та має стійке значення.

Коефіцієнт фінансової залежності при нормативному значенні не більше 2,0 на підприємстві ТОВ «СВП «Квазар» у 2014 році мав значення 1,11, а у 2018 – 1,12, тобто відбулося збільшення значення цього показника на 0,01 пункта. Це говорить про невеличку частку позичених коштів у фінансуванні.

Важливим показником для визначення фінансової стійкості ТОВ «СВП

«Квазар» є коефіцієнт фінансової стабільності, який характеризує співвідношення власних та позикових коштів та обчислюється шляхом ділення власного капіталу на залучений капітал. Отже найбільш стабільний фінансовий стан підприємство мало в 2014 році, коли цей показник дорівнював 9,16 при нормативному значенні $>1,0$. В цілому слід відзначити, що в 2014-2018 роках відбувається покращення фінансової стабільності майже по всіх показниках.

Надзвичайно важливим вимірником фінансової стабільності є аналіз та оцінка ділової активності підприємства, що характеризується абсолютними і відносними результативними показниками використання ресурсів та обсягами виробничо-торговельної діяльності ТОВ «СВП «Квазар» (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Показники ділової активності ТОВ «СВП «Квазар» станом на 31.12.

Показники	Роки					2018 р. до 2014 р.	
	2014	2015	2016	2017	2018	+, -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	40912	45588	54123	63177	70124	29212	71,40
Чистий прибуток, тис. грн.	3404	2072	3583	5012	7676	4272	125,50
Додана вартість, тис. грн.	11516	10256	12953	18154	22576	11060	96,04
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	8,29	7,50	7,86	9,83	8,00	-0,29	-3,45
Тривалість обороту оборотних активів, дні	44,05	48,66	46,44	37,13	45,63	1,57	3,57
Коефіцієнт оборотності запасів	11,95	12,14	14,24	20,54	15,30	3,36	28,08
Тривалість обороту запасів, дні	30,55	30,06	25,63	17,77	23,85	-6,70	-21,93
Коефіцієнт оборотності активів	2,34	2,16	2,29	2,43	2,62	0,28	11,90
Тривалість обороту активів, дні	155,84	169,31	159,47	150,24	139,27	-16,58	-10,64
Тривалість операційного циклу, дні	43,57	48,34	46,44	37,13	45,52	1,95	4,47
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	28,93	20,28	17,78	19,14	31,82	2,89	9,99
Термін погашення дебіторської заборгованості, дні	12,62	18,00	20,53	19,07	11,47	-1,15	-9,08
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,57	2,44	2,68	3,04	2,98	0,41	16,00
Тривалість обороту власного капіталу, дні	142,14	149,47	136,41	120,13	122,54	-19,60	-13,79
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	42,97	44,26	40,03	38,22	31,11	-11,86	-27,61
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дні	8,49	8,25	9,12	9,55	11,73	3,24	38,13
Матеріаломісткість господарської діяльності	0,65	0,69	0,66	0,60	0,21	-0,44	-67,90
Трудомісткість господарської діяльності	0,17	0,18	0,17	0,20	0,25	0,07	41,33
Фондомісткість господарської діяльності	0,05	0,05	0,08	0,08	0,05	-0,01	-12,15

Джерело: складено на основі даних підприємства

Дані таблиці 1.6 показують, що в 2018 році підприємство ТОВ «СВП «Квазар» покращило свою діяльність і в першу чергу за рахунок нарощування обсягів господарської діяльності. Про це свідчать дані показників чистого доходу від реалізації продукції та фінансового результату від господарської діяльності. Зростання показників обсягів господарської діяльності призвело до скорочення інших операційних витрат підприємства, що в свою чергу призвело до зростання чистого фінансового результату.

Додана вартість підприємства ТОВ «СВП «Квазар», також, має тенденцію до зростання, оскільки у 2018 році відбулося її збільшення на 11060 тис.грн., або на 96,04 %, що склало 22576 тис.грн.

Про нестабільність формування ділової активності ТОВ «СВП «Квазар» свідчать дані розрахунку коефіцієнтів оборотності активів підприємства. Коефіцієнт оборотності – кількість оборотів, яку здійснюють певні види активів протягом звітного періоду. Прискорення обіговості сприяє економії та вивільненню зайвих коштів з обороту. Зокрема, коефіцієнт оборотності оборотних активів, що характеризує можливість вивільнення їх з господарської діяльності та шляхи більш ефективного використання коштів в 2014 році склав 8,29 оборотів, а в 2018 році скоротився до 8,00 обороти, тобто на 0,29 обороти.

Коефіцієнт оборотності запасів має більш стабільне значення, і у 2018 році становить 15,30 обороти. Загальні активи підприємства характеризуються досить високими термінами оборотності, оскільки у 2018 році відбулося їх пришвидшення на 16,58 дня.

Тривалість операційного циклу підприємства становить 45,52 дня, що на 4,47 % більше, ніж у 2014 році. Така негативна тенденція свідчить про уповільнення кругообігу фінансових ресурсів підприємства.

Узагальнюючими показниками використання ресурсів підприємства є фондомісткість, матеріаломісткість, трудомісткість господарської діяльності. Аналіз свідчить, що в 2018 році дещо скоротилась матеріаломісткість (на 0,44 грн. в порівнянні з 2014 роком) та скоротилась фондомісткість (на 0,01 грн в порівнянні з 2014 роком).

Аналіз рентабельності підприємства дозволяє визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їхнього використання у ТОВ «СВП «Квазар». Аналіз рівня прибутковості та ефективності формування фінансових результатів господарської діяльності ТОВ «СВП «Квазар» представлено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Показники рівня рентабельності та ефективності господарської діяльності ТОВ «СВП «Квазар»

Показники	Роки					2018 р. до 2014 р.
	2014	2015	2016	2017	2018	
Валова рентабельність витрат основної діяльності	43,02	30,44	35,47	41,72	44,57	1,55
Коефіцієнт окупності витрат основної діяльності	2,32	3,28	2,82	2,40	2,24	-0,08
Рентабельність операційної діяльності	16,37	6,38	9,31	12,01	17,48	1,11
Рентабельність господарської діяльності	15,38	5,87	8,65	11,16	17,34	1,96
Рентабельність підприємства	9,66	4,82	7,21	8,84	12,80	3,14
Чиста рентабельність виручки від надання послуг	8,32	4,55	6,62	7,93	10,94	2,62
Рентабельність активів	19,48	9,80	15,15	19,27	28,68	9,20
Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності	0,86	0,94	0,91	0,89	0,85	-0,01
Коефіцієнт покриття адміністративних витрат	0,12	0,11	0,11	0,12	0,10	-0,02
Коефіцієнт покриття витрат на збут	0,04	0,05	0,05	0,05	0,05	0,01
Співвідношення адміністративних витрат і собівартості наданих послуг	0,17	0,14	0,16	0,17	0,14	-0,03
Співвідношення витрат на збут і собівартості наданих послуг	0,06	0,07	0,07	0,08	0,08	0,02
Коефіцієнт покриття активів	0,43	0,46	0,44	0,41	0,38	-0,05
Загальна економічна рентабельність	31,33	11,94	18,17	24,32	39,15	7,82
Комерційна рентабельність	43,02	30,44	10,72	13,26	44,57	1,55

Джерело: складено на основі даних підприємства

З таблиці видно, що ТОВ «СВП «Квазар» є рентабельним. Основним показником, який характеризує валовий прибуток, є валова рентабельність. Цей показник визначає рівень, на який підприємство може збільшити операційний прибуток шляхом зниження адміністративних витрат і витрат на збут. Як видно, в 2018 році валова рентабельність становить 44,57%, що на 1,55 пунктів

більше рівня 2014 року. Показники рентабельності основної, операційної, звичайної, господарської діяльності мають високе значення, що говорить про високу ефективність господарювання підприємства.

Загальна економічна рентабельність характеризує ефективність господарської діяльності підприємства створеним прибутком і активами, які приймали участь у формуванні фінансового результату. Цей показник в 2014 році мав значення 31,33%, а в 2018 році відбулося певне його зростання до рівня 39,15% табто на 7,82 пункти.

Важливими показниками, які співвідносять витрати і доходи підприємства, є коефіцієнти окупності і покриття витрат. Коефіцієнт покриття визначається як відношення витрат підприємства, які формують собівартість наданих послуг, до суми продажу, одержаної підприємством, і показує, скільки витрат здійснює підприємство щоб одержати одну гривню від послуг. Відношення чистого доходу до витрат характеризується коефіцієнтом окупності витрат підприємства. Коефіцієнти покриття витрат операційної діяльності мають стабільне значення в 2014-2018 роках і коливаються в межах 0,85–0,94 відповідно.

Таким чином, результати проведеного аналізу головних показників прибутковості виробничо-торговельної компанії ТОВ «СВП «Квазар» дають можливість стверджувати про те, що підприємство є ефективним і покриває власні витрат за рахунок власних доходів, що і знаходить своє відображення в зростанні чистого прибутку. Результати аналізу фінансового стану підприємства дали можливість стверджувати, що ТОВ «СВП «Квазар» має надзвичайно стабільний стан щодо співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження сучасного стану розвитку міжнародних торговельних мереж можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що в умовах прискорення глобалізації сучасний стан розвитку міжнародної економічної системи характеризується формуванням різних мережевих структур, які поширюються в галузі роздрібної торгівлі продовольчими й промисловими товарами. Створення різних за структурою та обсягами діяльності торговельних мереж відбувається і в Україні. Водночас, розповсюдження мереж є досить нерівномірним явищем, як за областями, так і за населеними пунктами.

2. Узагальнено, що роздрібна торговельна мережа - це сукупність стаціонарних, нестаціонарних, пересувних, віртуальних суб'єктів роздрібною продажу товарів і послуг, об'єднаних за територіальною ознакою. Під узагальненим поняттям суб'єктів роздрібною торгівлі розуміють тих учасників даної підгалузі, що функціонують на споживчому ринку в загальних організаційних формах - як організації, підприємства, одиниці тощо.

3. Аналіз показав, що світовим лідером у сфері мережевої організації торговельної діяльності є відома компанія WalMart. Торговельна мережа цієї компанії постійно знаходиться на першому місці у списку ТОП – 250 найбільших торговців (за даними National Retail Federation). Водночас, на сходинку вище порівняно з 2017 р. піднялися Costco та Aldi, витіснивши тим самим The Kroger Co на 3 місце та Metro Group на 8 місце в рейтингу десяти провідних роздрібних компаній світу.

4. Обґрунтовано, що сьогодні в Україні функціонує 4 міжнародні торговельні мережі іноземного походження, зокрема це METRO Group, BILLA, SPAR, Auchan. Міжнародні торговельні мережі сьогодні є проявом глобалізації, адже їх поширення сприяє не тільки економічному розвитку країни походження мережі, а й тих країн в яких функціонує мережа. Також така співпраця сприяє поширенню певних торговельних традицій країни походження в інших країнах світу.

5. Визначено, що ТОВ «СВП «Квазар» - українське виробничо-торговельне підприємство у сфері реалізації світлотехнічної, електроконтактні і релейної апаратури для тягового рухомого складу та промислового обладнання. Нині

головними споживачами ТОВ «СВП «Квазар» вважаються підприємства «Укрзалізниця», електровозоремонтний і вагоноремонтні заводи, підприємства машинобудування, енергетичного комплексу та домобудівні комбінати.

6. Аналіз показав, що виробничо-торговельна компанія ТОВ «СВП «Квазар» має значну прибутковість господарської діяльності. Це засвідчують значення показників чистого доходу від реалізації продукції, чистого прибутку. Також, загальна вартість майна (активів) підприємства збільшилась в 2018 році на 11220 тис. грн. порівняно з 2014 роком. Підприємство є ефективним і покриває власні витрат за рахунок власних доходів, що і знаходить своє відображення в зростанні чистого прибутку.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СПІЛЬНЕ ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «КВАЗАР»

2.1. Оцінка факторів впливу зовнішнього середовища на логістичну систему ТОВ «Спільне виробниче підприємство «Квазар»

Логістична система виробничо-торгівельного підприємства ТОВ «СВП «Квазар» – це комплекс елементів, яким властиві певні характеристики, різні за якістю, взаємозалежні між собою та які поділяються в окремі підсистеми компанії.

Основною метою, яку переслідують керівники при створенні логістичної системи ТОВ «СВП «Квазар» є створення ефективного алгоритму постачання продукції в зазначений термін, в зазначеній кількості, з максимальною якістю та раціональними витратами. А проведення комплексного аналізу логістичної системи підприємства має на меті оптимізацію та вдосконалення вже існуючої логістичної системи як на поточний момент так і в перспективі. За сучасних умов на світовому ринку, коли підприємству ТОВ «СВП «Квазар» необхідно бути максимально конкурентоспроможним, дослідження факторів впливу зовнішнього середовища на логістичну систему є актуальним та необхідним.

Проведемо аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на логістичне забезпечення міжнародної торговельної діяльності підприємства ТОВ «СВП «Квазар». Для більш детального дослідження факторів зовнішнього середовища слід побудувати матрицю PEST-аналізу (табл. 2.1), за допомогою якої визначимо напрями впливу факторів міжнародного зовнішнього середовища на логістичні процеси ТОВ «СВП «Квазар».

Таблиця 2.1

Вихідні дані для проведення PEST-аналізу ТОВ «СВП «Квазар»

Фактор	Вплив фактору	Оцінка експертів					Середня оцінка	Оцінка з урахуванням значущості
		1	2	3	4	5		
Політичні фактори								
Політична нестабільність	1	4	4	5	5	3	4,2	0,42
Податкове законодавство Зміни в оподаткуванні	2	1	3	2	3	2	2,2	0,44
Формування міжнародних транспортно-термінальних систем вантажних перевезень	1	2	2	1	1	3	1,8	0,18
Євроінтеграція	2	3	4	4	3	4	3,6	0,72
Членство у СОТ	2	2	2	4	3	3	2,8	0,56
Економічні фактори								
Вплив світової фінансово- економічної кризи	3	4	5	3	5	5	4,4	1,32
Рівень інфляції	3	5	4	4	4	4	4,2	1,26
Комунальні витрати	2	1	2	2	1	1	1,4	0,28
Кон'юнктура міжнародного ринку	2	3	2	2	4	2	2,6	0,52
Збільшення рівня безробіття	1	2	4	4	3	3	3,2	0,32
Соціально-культурні фактори								
Рівень заробітної плати	3	3	2	3	2	2	2,4	0,72
Імідж підприємства на міжнародному ринку	1	5	5	5	5	5	5,0	0,50
Рівень освіти працівників	2	2	4	2	3	4	3,0	0,60
Технологічні фактори								
Інновації, що стосуються логістичних процесів	3	3	4	3	5	2	3,4	1,02
Інші технологічні інновації	1	3	4	4	5	5	4,2	0,42
Вимоги до кваліфікації працівників	2	3	1	1	2	2	1,8	0,36
Підсумок							50,2	

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Результати проведеного аналізу засвідчили, що загальна середня оцінка експертів щодо розвитку макросередовища функціонування ТОВ «СВП «Квазар» становить 50,2 бали, що засвідчує в більшій мірі сприятливий клімат для розвитку логістичної системи підприємства.

Зведена таблиця PEST-аналізу представлена у табл. 2.2.

Зведена таблиця PEST-аналізу ТОВ «СВП «Квазар»

Політичні		Економічні	
Фактор	Значу- щість	Фактор	Значу- щість
Політична нестабільність	0,42	Вплив світової фінансово- економічної кризи	1,32
Податкове законодавство Зміни в оподаткуванні	0,44	Рівень інфляції	1,26
Формування міжнародних транспортно-термінальних систем вантажних перевезень	0,18	Комунальні витрати	0,28
Євроінтеграція	0,72	Кон'юнктура міжнародного ринку	0,52
Членство у СОТ	0,56	Збільшення рівня безробіття	0,32
Соціально-культурні		Технологічні	
Фактор	Значу- щість	Фактор	Значу- щість
Рівень заробітної плати.	0,72	Інновації, що стосуються логістичних процесів	1,02
Імідж підприємства на міжнарод- ному ринку	0,50	Інші технологічні інновації	0,42
Рівень освіти працівників	0,60	Вимоги до кваліфікації працівників	0,36

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Таким чином, провівши PEST – аналіз, можна зробити висновки, що є ряд факторів, які гостро впливають на логістичні процеси у міжнародній торгівельній діяльності ТОВ «СВП «Квазар». До них в основному належать нестабільна політична та економічна ситуація в країні. Основними ризиками міжнародної діяльності ТОВ «СВП «Квазар» є економічні (інфляція, зокрема, зростання курсу долара), політичні (зростання невпевненості в умовах ведення бізнесу). Фактори, які позитивно впливають на міжнародну діяльність ТОВ «СВП «Квазар», це, в основному, залучення нових технологій, розширення асортименту послуг та продукції, мотивація трудової діяльності в товаристві.

Мікросередовище ТОВ «СВП «Квазар», або середовище прямого впливу передбачає дослідження безпосередніх учасників ринкового середовища, які впливають на розвиток логістичної системи підприємства [22, с. 85].

1. Постачальники. Ними є різні суб'єкти господарювання, що забезпечують ТОВ «СВП «Квазар» необхідними йому матеріально-технічними,

трудовами та інформаційними ресурсами. Кожне виробничо-торгівельне підприємство має ретельно стежити за динамікою цін на об'єкти постачання, регулярністю постачань ресурсів, необхідних для виконання виробничої програми. В іншому разі можуть швидко з'явитися проблеми з виробництвом та збутом виготовленої продукції, а в перспективі – виникає загроза втрати набутого роками іміджу підприємства і прихильності до нього постійних партнерів та клієнтів. Тому, ТОВ «СВП «Квазар», котре також є і виробничим підприємством дуже прискіпливо ставиться до вибору постачальників (особливо якщо є альтернативи), але прагне при цьому підтримувати довготривалі стосунки із тими з них, які працюють з урахуванням спільних інтересів.

2. Посередники. Це ті підприємства, організації або окремі фізичні особи (підприємці), котрі допомагають у реалізації товарів на відповідних ринках. Плідна співпраця із посередниками допомагає ТОВ «СВП «Квазар» завоювати міцні ринкові позиції, ефективно працювати і розвиватись. ТОВ «СВП «Квазар» дуже прискіпливо обирає посередників, тому що розуміє що невдалий вибір посередників, які лише «накручують» ціну на товар, а не дбають про його ефективний збут, може довести підприємство до банкрутства.

3. Споживачі. При оцінці споживачів ТОВ «СВП «Квазар», насамперед проведемо сегментацію ринку споживачів, виділивши цільовий сегмент (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Сегментація ринку споживачів ТОВ «СВП «Квазар»

Ознаки сегментації	Опис і характеристика сегментів, ступінь їх привабливості, купівельна спроможність
1) За рівнем доходів	Продукція користується попитом різних за рівнем доходів сегментних груп
2) За географічним принципом	Географічний розподіл не впливає на рівень попиту на продукцію, оскільки даним видом продукції користуються у різних географічних регіонах міжнародного ринку
3) За демографічним принципом	Демографічний фактор не впливає на зміну обсягів споживання

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Отже, продукція досліджуваного підприємства ТОВ «СВП «Квазар» користується попитом різних за рівнем доходів сегментних груп.

Демографічний фактор не впливає на зміну обсягів споживання продукції ТОВ «СВП «Квазар», географічний розподіл не впливає на рівень попиту на продукцію ТОВ «СВП «Квазар», оскільки даним видом продукції користуються у різних географічних регіонах міжнародного ринку.

4. Конкуренти. Ринок промислового ритейлу України характеризується низьким рівнем консолідації, на ньому діє понад 100 торгових операторів сучасного класу. Незважаючи на це, Україна, з населенням більше 40 млн. людей, закріпила за собою статус одного з найбільших європейських ринків, що безсумнівно є привабливим для міжнародних ритейлерів [26]. Враховуючи те, що підприємство ТОВ «СВП «Квазар» пропонує на ринку вузькоспеціалізовану продукцію, а саме працює у сфері реалізації світлотехнічної, електроконтактної і релейної апаратури для тягового рухомого складу та промислового обладнання, то можна стверджувати що міжнародна конкуренція на даному ринковому сегменті практично відсутня, як в Україні, так і в світі.

Проведемо аналіз середовища функціонування логістичної системи підприємства ТОВ «СВП «Квазар» за допомогою SNW – аналізу, тобто стратегічного аналізу внутрішнього середовища з позиції сильних, слабких і нейтральних сторін організації [55, с. 61]. SNW – аналіз логістичної системи для ТОВ «СВП «Квазар» наведено у додатку В. Ступінь вагомості параметрів внутрішнього середовища діяльності компанії було оцінено за 10-ти бальною шкалою.

Дані додатку В свідчать про те, що найбільш сильними сторонами логістичної системи у міжнародній торгівельній діяльності ТОВ «СВП «Квазар» є якість послуг, які надаються, цінова політика, психологічний клімат в колективі та умови праці. Слабкими сторонами ТОВ «СВП «Квазар» є плинність кадрів, стратегія логістичного забезпечення підприємства, організація логістичного управління та обсяг реалізації послуг підприємства.

Аналіз позиції підприємства в галузі включає виділення її слабких та

сильних сторін, можливостей та загроз. Визначимо сильні та слабкі сторони ТОВ «СВП «Квазар» та виявимо можливості та потенційні загрози для його логістичної діяльності, використовуючи SWOT-аналіз підприємства (див. додаток Г).

За результатом проведеного дослідження встановлено, що оскільки на першому етапі аналізу було виявлено першочергову важливість для підприємства в використанні зовнішніх можливостей, то головні стратегічні дії ТОВ «СВП «Квазар» повинні відповідати тим, що сформовані в лівій частині SWOT-матриці.

Отже, підприємство ТОВ «СВП «Квазар» повинно застосовувати агресивну політику розвитку нових європейських ринків збуту власної продукції шляхом диверсифікації джерел постачання матеріально-технічних ресурсів, щоб знизити залежність постачальників в умовах складної економіко-політичної ситуації в Україні. В комплексі запропонованих заходів підприємство ТОВ «СВП «Квазар» зможе підвищити власний рівень міжнародної конкурентоспроможності.

2.2. Аналіз ефективності функціонування системи логістичного забезпечення ТОВ «Спільне виробниче підприємство «Квазар»

Використання логістичного підходу до управління міжнародною торгівельною діяльністю ТОВ «СВП «Квазар» передбачає системне управління усім матеріальним ланцюгом. Для цього на підприємстві впроваджено логістичну службу, основною функцією яких є управління матеріальними потоками у межах логістичної системи або в деяких частинах ланцюга поставок, починаючи від формування договірних відносин з постачальником і закінчуючи доставкою клієнту готової продукції.

Організаційна структура управління системою логістичного забезпечення підприємства ТОВ «СВП «Квазар» представлена у додатку Д.

Отже, управління логістичною діяльністю ТОВ «СВП «Квазар» передбачає поєднання трьох важливих функцій: закупівлі і постачання товарів від виробника, забезпечення внутрішньогосподарських логістичних процесів та збут товарів визначеним контрагентам (суб'єктам ринку). Основою формування логістичної системи ТОВ «СВП «Квазар» слід вважати діяльність окремого структурного підрозділу – відділу міжнародної логістики.

З метою забезпечення найбільшої ефективності та раціональності виробничо-торгівельної діяльності підприємства ТОВ «СВП «Квазар» створило дієву систему управління ланцюгами поставок матеріальних ресурсів та готової продукції на ринок.

Дослідження засвідчили, що загальний логістичний ланцюг поставок ТОВ «СВП «Квазар» представляє собою мережу контрагентів, які функціонують в наступних системах логістичної діяльності підприємства:

- постачальники матеріально-технічних ресурсів, які є первинними постачальниками підприємства;
- постачальники вузлів, деталей, напівфабрикатів для потреб виробничої діяльності підприємства;
- суб'єкти кооперації у виробничо-технічній діяльності підприємства;
- центри дистрибуції продукції підприємства;
- мережі гуртового продажу продукції підприємства;
- мережі роздрібного продажу продукції підприємства.

Усіх суб'єктів мережевого збутового логістичного ланцюга поставок продукції ТОВ «СВП «Квазар» можна умовно розділити на дві групи: аудиторії взаємодії та аудиторії сприяння (додаток Е).

Аудиторії взаємодії ТОВ «СВП «Квазар» включають безпосередніх суб'єктів логістичного каналу – посередників та споживачів.

Розглянемо більш детально напрями оцінки управління логістичним забезпеченням міжнародної виробничо-торгівельної діяльності ТОВ «СВП «Квазар», аналізуючі конкретні показники (див. додаток Ж).

Так, за результатами проведеного дослідження видно, що підприємство характеризується стабільністю сформованої клієнтської бази у міжнародній діяльності.

Це пов'язано з тим, що ТОВ «СВП «Квазар» працює на міжнародному ринку промислової продукції, тобто продукція компанії, здебільшого, є вузькопрофільною та призначається для підприємств промислового ринку. Компанія ТОВ «СВП «Квазар» має підписані зовнішньоторгівельні контракти на постачання промислової продукції, а тому частка доходів від стабільних клієнтів у 2018 році склала 61,4 %, що на 5,8 % більше, ніж у 2014 році.

Обсяг реалізації на 1 працівника відділу логістики постачання розраховується з метою порівняння в динаміці загальної продуктивності логістичного персоналу у сформованому ланцюзі поставок. Так, у 2018 році значення цього показника склало 2011 тис. грн./чол., що на 103 тис. грн./чол. більше, ніж у 2014 році, а отже продуктивність логістичної діяльності зростає.

Частка логістичних витрат на збут у загальних витратах підприємства характеризує вагомість витрат на збут у структурі загальних витрат. У ТОВ «СВП «Квазар» у 2018 році питома вага цих витрат становила лише 7,34 %, що на 1,67 % більше, ніж у 2014 році.

Коефіцієнт виконання плану експорту продукції характеризує наскільки якісно підприємство виконує свої зобов'язання перед іноземними покупцями продукції. Як бачимо, у 2014-2018 роках спостерігалось недовиконання плану поставок на експорт, що свідчить про існуючі проблеми у здійсненні міжнародної діяльності ТОВ «СВП «Квазар».

Ефективність функціонування логістичного забезпечення підприємства характеризується показником рентабельності інвестицій. Оскільки ТОВ «СВП «Квазар» є прибутковим підприємством, яке інвестує значні кошти у формування та розвиток логістичних ланцюгів експорту продукції, тому значення цього показника має тенденцію до збільшення на 1,28 % у 2018 році.

Рентабельність логістичного ланцюга експорту продукції демонструє ступінь ефективності його функціонування. У 2018 році спостерігалось

загальне зменшення на 3,56 % прибутковості та ефективності сформованої системи управління логістичними ланцюгами поставок продукції на експорт ТОВ «СВП «Квазар».

Показники оцінки управління логістичним забезпеченням міжнародної торгівельної діяльності підприємства за напрямом «ефективності внутрішніх логістичних процесів» ТОВ «СВП «Квазар» представлено в додатку Ж 2.

Показник частки міжнародних замовлень, виконаних несвоєчасно відноситься до показників надійності логістичного забезпечення експорту продукції. До об'єктивних причин можна віднести несвоєчасне постачання сировини, або аварійні ситуації. Так, у 2018 році 6.2 % усіх замовлень на поставку продукції іноземним споживачам ТОВ «СВП «Квазар» виконувалось з порушенням встановлених термінів, що на 0,60 пункти більше, ніж у 2014 році.

При оцінюванні частки порушення термінів доставки слід звернути увагу, що затримка доставки можлива з об'єктивних причин (затори) й суб'єктивних причин, тобто з вини виробника. В цьому аспекті логістична діяльність ТОВ «СВП «Квазар» є ефективною.

Частка повернень демонструє кількість рекламаций і готовність підприємства до їх усунення. У 2018 році 8,0 % продукції ТОВ «СВП «Квазар» було повернуто через виявлені дефекти, або інші причини, що слід вважати досить невисоким значенням, порівняно з середньогалузевими показниками.

Швидкість комплектування замовлення демонструє якість роботи логістичного персоналу у системі управління логістичним забезпеченням експорту. У 2018 році фактичний час комплектування замовлення на постачання продукції іноземним покупцям ТОВ «СВП «Квазар» перевищував нормативний на 19 %. Це слід вважати вкрай негативною тенденцією, оскільки на промисловому ринку затримки в постачанні продукції призводять до непродуктивних витрат.

Показники оцінки управління логістичним забезпеченням міжнародної торгівельної діяльності підприємства за напрямом «якості і розвитку логістичного персоналу» ТОВ «СВП «Квазар» представлено в додатку Ж 3.

Підприємство має визначити критерій кваліфікації, наприклад, обов'язкова вища освіта, наявність у логістичного працівника фахової освіти тощо. У ТОВ «СВП «Квазар» персонал, який працює в системі міжнародної логістики постачання продукції є якісним, адже 75,78 % його складу є кваліфікованими працівниками у сфері логістики.

Частка витрат на навчання працівників сектору логістики постачання продукції розраховується з метою порівняння витрат на навчання працівників різних напрямів логістичного забезпечення. У 2018 році відбулося скорочення цих витрат на 2,63 %, що слід вважати негативною тенденцією у розвитку системи логістичного забезпечення експорту продукції ТОВ «СВП «Квазар».

Рівень віддачі інвестицій в навчання працівників відділу логістики у 2018 році становив 689,93 тис. грн., що на 121,95 тис. грн. більше, ніж у 2016 році. Отже, здійснені інвестиції у розвиток персоналу системи управління логістичним забезпеченням експортним поставок продукції призвели до покращення виручки від експорту продукції ТОВ «СВП «Квазар».

Коефіцієнт плинності кадрів показує ступінь незадоволеності працівників робочими умовами або незадоволеність власника виробничою поведінкою працівника. Коефіцієнт плинності має достатньо стабільне значення, а звільнення працівників відділу логістики відбувається, здебільшого, за власним бажанням і не спричинені порушенням трудової дисципліни.

Показники оцінки управління логістичним забезпеченням міжнародної торгівельної діяльності підприємства за напрямом «якості роботи з клієнтами» ТОВ «СВП «Квазар» представлено в додатку Ж 4.

Перші три показники характеризують, наскільки іноземні споживачі задоволені роботою підприємства. Отже, аналіз показав, що ТОВ «СВП «Квазар» має 60,78 % постійних клієнтів, з якими встановлені довгострокові торгівельні відносини, а постачання продукції здійснюється у сформованих логістичних каналах. Як позитвне слід відзначити, що з нових споживачів у 2018 році 7,54 % залишились на наступний рік. Це засвідчує, що сформовані логістичні ланцюги експорту продукції є ефективними та раціональними.

До основних витрат на залучення нових закордонних клієнтів відносяться витрати на різні види реклами, яка розповсюджується у логістичних ланцюгах. Витрати на залучення нових клієнтів у 2018 році мають тенденцію до збільшення.

Надійність поставок характеризує, наскільки підприємство дотримується умов постачання. У 2018 році 93 % усіх запланованих поставок продукції на експорт було виконано в повному обсязі, що на 0,01 % менше, ніж у 2014 році. Водночас, швидкість обслуговування закордонних клієнтів покращилась на 0,03 %.

Частка скарг на замовлення характеризує рівень сервісного обслуговування та якості продукції. Продукція ТОВ «СВП «Квазар» характеризується високим рівнем якості, а тому кількість скарг є незначною, і склала у 2018 році лише 4,19 %.

Швидкість реакції на претензії клієнтів демонструє швидкість підприємства виправляти недоліки в роботі та характеризує наявність зворотнього зв'язку у сформованому логістичному ланцюгу експорту продукції. Слід зазначити, що на ТОВ «СВП «Квазар» швидкість реакції на вимоги закордонних покупців зростає.

Узагальнені показники ефективності функціонування системи логістичного забезпечення діяльності ТОВ «СВП «Квазар» представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники ефективності функціонування системи логістичного забезпечення діяльності ТОВ «СВП «Квазар»

Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2018 р. до 2014 р.
Частка доходу від клієнтів міжнародного ринку за рік, %	55,6	57,3	56,9	57,3	61,4	5,80
Частка логістичних витрат на збут (експорт) у загальних витратах підприємства, %	5,67	6,13	6,16	6,35	7,34	1,67
Рентабельність інвестицій в логістику постачання продукції, %	6,65	7,19	7,75	7,83	7,93	1,28

Продовження таблиці 2.4

Рівень віддачі інвестицій в навчання працівників відділу логістики, тис. грн.	567,98	613,67	623,78	652,84	689,93	121,95
Коефіцієнт плинності кадрів	0,12	0,15	0,13	0,12	0,11	-0,01
Частка стабільних закордонних клієнтів, %	66,45	64,12	65,34	61,28	60,78	-5,67
Надійність поставок на експорт	0,94	0,95	0,95	0,92	0,93	-0,01

Можна зробити висновок, що досліджуване підприємство ТОВ «СВП «Квазар» характеризується розгалуженою мережевою системою логістичного управління міжнародною виробничо-торгівельною діяльністю. Підприємство постачає продукцію великими партіями для крупних вітчизняних підприємств, таких як ПАТ «Укрзалізниця», ПАТ «Київпастранс», ТОВ «Алчевськсталь», ПрАТ «Суміхібуд». Також, компанія співпрацює з низкою закордонних компаній залізничної галузі, таких як «Zammler» ltd, Польща, АТ «Мінськметро», Білорусь, «ANG» ltd, Німеччина а також виготовляє унікальне обладнання для потреб залізничної галузі України. Показники оцінювання логістичної системи, в цілому, характеризують позитивну динаміку розвитку системи логістичного забезпечення міжнародної діяльності ТОВ «СВП Квазар».

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного дослідження системи логістичного забезпечення міжнародної торговельної діяльності підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, поняття логістичної системи виробничо-торгівельного підприємства ТОВ «СВП «Квазар». Обґрунтовано, що до її складу входить комплекс взаємопов'язаних елементів, які мають певні характеристики, властиві тільки їм, що відрізняються за якістю, взаємозалежні між собою та поділяються в окремі підсистеми. Головною метою, яку встановлюють керівники при формуванні логістичної системи ТОВ «СВП «Квазар» є створення ефективного алгоритму постачання продукції в зазначений термін, в

зазначеній кількості, з максимальною якістю та мінімальними витратами.

2. Проведено аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на логістичне забезпечення міжнародної торгівельної діяльності підприємства ТОВ «СВП «Квазар». Обґрунтовано, що основними ризиками міжнародної діяльності ТОВ «СВП «Квазар» є економічні (інфляція), політичні (зростання невпевненості в умовах ведення бізнесу).

3. Встановлено, що управління логістичною діяльністю ТОВ «СВП «Квазар» передбачає поєднання трьох важливих функцій: закупівлі і постачання товарів від виробника, забезпечення внутрішньогосподарських логістичних процесів та збут товарів визначеним контрагентам (суб'єктам ринку).

6. Доведено, що досліджуване підприємство ТОВ «СВП «Квазар» характеризується розгалуженою мережевою системою логістичного управління міжнародною виробничо-торгівельною діяльністю.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СПІЛЬНЕ ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «КВАЗАР»

3.1. Обґрунтування заходів щодо вдосконалення логістичного забезпечення діяльності ТОВ «Спільне виробниче підприємство «Квазар»

Жорсткі умови конкурентної боротьби вимагають від ТОВ «СВП «Квазар» застосування нових підходів до планування та управління міжнародною торгівельною діяльністю, впровадження логістичних стратегій, заснованих на принципах логістики, а зростання їх значимості в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства зумовлює необхідність оптимізації їх вибору.

Серед ключових і найбільш застосовуваних стратегій розвитку логістичної діяльності можемо виділити: стратегію мінімізації логістичних витрат та інвестування у логістичну мережу збуту продукції, максимізації та покращення логістичного сервісу, максимізації доходу та прибутку, підвищення конкурентних переваг підприємства, логістичного аутсорсингу (див додаток 3).

Отже, за результатами проведеного дослідження було сформовано комплекс альтернативних стратегій, якими підприємство може скористатись для підвищення ефективності логістичної діяльності у відповідних мережевих ланцюгах збуту продукції закордонним споживачам.

Водночас, встановлено, що для покращення діяльності підприємства у сучасних умовах міжнародного ринку, що характеризуються зростанням конкуренції між суб'єктами господарювання, необхідним є застосування на практиці нових способів ведення бізнесу. Сьогодні динамічного розвитку набуває один із ефективних інструментів управління та прийняття організаційних рішень, що має назву аутсорсинг.

Аутсорсинг передбачає укладання угоди між замовником і постачальником

(аутсорсером) з метою виконання останнім як основних, так і другорядних бізнес-функцій замовника за певну плату, що зумовлює реорганізацію і оптимізацію підприємницької діяльності, а в окремих випадках тимчасове залучення персоналу. Незважаючи на те, що використання аутсорсингових операцій дає можливість покращити виробничо-господарську діяльність підприємства і зміцнити його позиції на ринку, застосування таких операцій пов'язане також із виникненням низки ризиків.

Вибір форми взаємодії між центральною ланкою мережі поставок продукції, тобто між виробничо-торгівельним підприємством ТОВ «СВП «Квазар» та іншими учасниками є завданням, яке належить до класу задач багатокритеріального прийняття рішень, відомим методом вирішення яких є метод аналітичних ієрархій (АНР).

Важливим аспектом взаємодії підприємства ТОВ «СВП «Квазар» у межах сформованої торговельної мережі є участь у реалізації логістичних процесів. У цьому аспекті серед можливих варіантів або ж форм реалізації логістичних процесів на підприємстві є:

- передавання окремого виду діяльності з постачання продукції зовнішній фірмі – аутсорсинг;
- використання власних ресурсів – власна логістична мережа;
- співпраця з контрагентами – партнерство.

Визначення пріоритетів і преференцій відбувається за допомогою попарного порівняння елементів ієрархічної структури, що є розгалуженням цих самих критеріїв з вищого рівня та попарних порівнянь альтернативних рішень у межах кінцевих критеріїв – тобто таких, які не мають підкритеріїв.

Визначення рейтингу альтернативних рішень засновується на не спадаючому рейтингу синтетичних оцінок, які обчислюються як суми добутоків часткових критеріїв і ваг критеріїв.

Використовуючи показники діяльності підприємства ТОВ «СВП «Квазар», проаналізуємо використання АНР для прийняття рішення щодо доцільності використання стратегії аутсорсингу в управлінні мережею поставок продукції

підприємства на експорт.

Ієрархічну структуру відповідно до методики АНР щодо вибору стратегії аутсорсингу для ТОВ «СВП «Квазар» представлено у додатку К.

Для побудови ієрархічної моделі групі експертів, насамперед, необхідно виділити критерії першого виду. Підставою для виділення критеріїв 1-го рівня є оцінка безпосередніх потенційних вигод, оцінювання здатності до ефективної діяльності в умовах невизначеності і мінливості зовнішнього середовища, а також оцінка ризику, що має безпосередній вплив на усю діяльність підприємства, а також впливає на його розвиток.

Для визначення пріоритетів і переваг згідно з процедурою реалізації методу АНР визначено пріоритетність попарного порівняння критеріїв 1-го ступеня, під критеріїв 1-го ступеня та альтернативних рішень у межах підкритеріїв (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Масштаб преференції попарного порівняння методу АНР

Види оцінок	Численне оцінювання	
	Позитивна преференція	Негативна преференція
Однакова важливість	1	1
Незначно важливіший один елемент від іншого	3	1/3
Суттєво важливіший	5	1/5
Значно важливіший	7	1/7
Абсолютна перевага	9	1/9
Проміжні оцінки між сусідніми твердженнями	2, 4, 6, 8	1/2, 1/4, 1/6, 1/8

Джерело: складено за [29]

На підставі отриманих оцінок попарного порівняння будуємо матрицю попарного порівняння критеріїв 1-го рівня A_1 , яка має вигляд [23, с. 242]:

$$A_1 = \begin{bmatrix} 1 & \frac{1}{5} & \frac{1}{2} \\ 5 & 1 & 3 \\ 2 & \frac{1}{3} & 1 \end{bmatrix} \quad (3.1)$$

Для кожного підкритерію 2-го рівня визначена пріоритетність попарного

порівняння альтернативних рішень. А для кожного критерію 1-го рівня визначена пріоритетність попарного порівняння підкритеріїв 2-го рівня.

Побудовано матриці попарного порівняння підкритеріїв 2-го рівня для критерію «безпосередні вигоди» $A_{26в}$ підкритеріїв 2-го рівня для критерію «зниження ризику» $A_{23р}$ та підкритеріїв 2-го рівня для критерію «гнучкість» $A_{2г}$, які подані у вигляді [23, с. 243]:

$$A_{26в} = \begin{bmatrix} 1 & 4 & \frac{1}{2} \\ \frac{1}{4} & 1 & \frac{1}{3} \\ 2 & 3 & 1 \end{bmatrix} \quad A_{23р} = \begin{bmatrix} 1 & 2 & 3 \\ \frac{1}{2} & 1 & 2 \\ \frac{1}{3} & \frac{1}{2} & 1 \end{bmatrix} \quad A_{2г} = \begin{bmatrix} 1 & 2 & 4 \\ \frac{1}{2} & 1 & 3 \\ \frac{1}{4} & \frac{1}{3} & 1 \end{bmatrix} \quad (3.2)$$

Для отримання глобальних оцінок пріоритетності з використанням побудованих матриць (3.1) і (3.2) використали алгоритм методу АНР, який можна сформулювати так [23, с. 243]:

- 1) підрахувати суму елементів початкової матриці по стовпчиках і отримати вектор $(X) = \{8,0; 1,5; 4,5\}$ для матриці (3.1);
- 2) поділити елементи матриці (3.1) на елементи вектора (X) і отримати нормалізовану матрицю;
- 3) розрахувати суму елементів нормалізованої матриці по рядках, отримати вектор $Y = \{0,37; 1,94; 0,69\}$;
- 4) привести вектор Y до стандартизованого вигляду через ділення кожного елемента на суму елементів вектора Y . $Y = \{0,12; 0,65; 0,23\}$;
- 5) розрахувати узагальнюючі оцінки пріоритетів як суму добутків по рядках оцінок щодо кожного критерію, отриманого з матриці (3.2), на вагу кожного критерію, отриманого з матриці (3.1).

Значення синтетичних оцінок альтернативних рішень, їхніх часткових оцінок для критеріїв 1-го рівня та часткових пріоритетів для критеріїв 2-го рівня наведені в додатку Л.

Отже, отримали так звані «тверді оцінки». Для підтвердження достовірності отриманих результатів після проведення усіх парних порівнянь визначають узгодженість, тобто «несуперечливість» думок експертів.

За результатами розрахунків встановлено, що кращим стратегічним рішенням реалізації логістичних процесів у мережі збуту продукції ТОВ «СВП «Квазар» є використання аутсорсингу (синтетична оцінка 0,420), яка є найвищою. Часткові оцінки альтернативних рішень (аутсорсинг, власна мережа, партнерство) для критеріїв 1-го рівня представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Часткові оцінки альтернативних стратегічних рішень щодо використання аутсорсингу, власної мережі і партнерства у організації логістичного процесу у мережі збуту продукції ТОВ «СВП «Квазар»

Критерії	Часткові оцінки		
	Аутсорсинг	Власна мережа	Партнерство
«Безпосередні вигоди»	0,579	0,223	0,198
«Зниження ризику»	0,484	0,351	0,165
«Гнучкість»	0,192	0,260	0,548

Джерело: складено на основі даних підприємства

Для аналізу ступеня узгодженості (V_u) застосовується такий алгоритм:

- 1) знаходимо суму кожного стовпчика матриці;
- 2) суму першого стовпчика множимо на величину першої компоненти вектора пріоритетів, суму другого – на величину другої компоненти тощо.

Отримані таким чином числа сумують і отримують найбільше значення тверджень (Q_{\max});

- 3) знаходимо індекс узгодженості (I_u) і порівнюємо його з середнім відношенням узгодженості для випадкових матриць СВу [23, с. 244].

$$I_u = (Q_{\max} - n) \times (n - 1) \quad (3.3)$$

Середні відношення узгодженості для випадкових матриць СВу представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Середні відношення узгодженості для випадкових матриць СВу

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
СВу	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,44	1,45	1,49

Джерело: складено на основі даних підприємства

Відношення узгодженості визначається за формулою [23, с. 244]:

$$V_y = I_y / C_{Vy} \quad (3.4)$$

Таким чином, при вирішенні питання про те, які логістичні функції довірити логістичному посереднику необхідно орієнтуватися на можливості ТОВ «СВП «Квазар» в частині організації власної логістики, корпоративну стратегію в частині подальшого розвитку бізнесу (концентрація або диверсифікація), частоту і складність поставок і т.д.

Можна зробити висновки, що для аналізу стратегічного рішення ТОВ «СВП «Квазар» щодо передавання на аутсорсинг транспортних перевезень створено ієрархічну структуру за двома рівнями критеріїв відповідно до методу АНР з використанням трьох можливих альтернативних рішень (аутсорсинг, власна мережа, партнерство). За результатами розрахунків встановлено, що найкращим стратегічним рішенням щодо організації логістичного процесу у мережі збуту продукції підприємства, які стосуються транспортних перевезень є аутсорсинг (синтетична оцінка 0,420). Наголосимо, що викладені положення мають практичну цінність не лише для ланки збуту продукції, а також можуть бути адаптовані для будь-якої іншої ланки логістичного ланцюга підприємства ТОВ «СВП «Квазар».

3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів ТОВ «Спільне виробниче підприємство «Квазар»

Запропонована стратегія розвитку системи логістичного забезпечення міжнародної діяльності підприємства ТОВ «СВП «Квазар» повинна бути оцінена на предмет її раціональності та ефективності. Тому питання аналізу ефективності впровадження і реалізації логістичного аутсорсингу є важливим з метою оцінки можливих переваг і ризиків співпраці замовника і аутсорсера.

Аналіз ефективності стратегії аутсорсингу у мережі збуту продукції підприємства ТОВ «СВП «Квазар» необхідно здійснювати на основі як кількісних, так і якісних параметрів. За допомогою якісних параметрів можна

оцінити, наскільки покращилася діяльність підприємства з точки зору якісної складової його функціонування, що впливає на збільшення попиту споживачів і прибутковість підприємства.

Розрахуємо очікувані результати від впровадження стратегії логістичного аутсорсингу у мережі збуту продукції ТОВ «СВП «Квазар». Реалізація стратегії в проектному 2020 році буде порівнюватись із базисним значенням 2018 року. Очікувані результати від впровадження стратегії логістичного аутсорсингу у мережі збуту продукції ТОВ «СВП «Квазар» подані в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Очікувані результати від впровадження стратегії логістичного аутсорсингу у мережі збуту продукції ТОВ «СВП «Квазар», тис. грн.

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на експорт за рахунок покращення якості взаємозв'язків з закордонними споживачами у логістичних ланцюгах	4177
Приріст витрат на логістику та збут продукції (витрати зовнішніх послуг аутсорсингу)	2219
Приріст прибутку від збуту продукції на експорт	1957
Приріст чистого прибутку	1605

Джерело: складено на основі даних підприємства

Отже, запровадивши даний підхід у формуванні логістичної стратегії чистий дохід від експорту продукції в проектному періоді збільшиться на 4177 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 2219 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 1957 тис. грн. Чистий прибуток збільшиться на 1605 тис. грн.

В основі розрахунку ефективності впровадження стратегії логістичного аутсорсингу у мережі збуту продукції ТОВ «СВП «Квазар» покладено оцінку окупності вкладених інвестиційних ресурсів та порівняння планових фінансових результатів від реалізації продукції з фактичними даними базового року. Отже, початкові інвестиції на впровадження стратегії логістичного

аутсорсингу у мережі збуту продукції ТОВ «СВП «Квазар» дорівнюють 2219 тис. грн. Додатковий чистий прибуток становитиме 1605 тис. грн.

Оскільки даний захід не передбачає встановлення нового обладнання та розширення логістичного обслуговування ТОВ «СВП «Квазар», то в нашому випадку чистий генерований грошовий потік (ЧГП) буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \Delta \text{Пр}_ч = 1605 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \alpha_i, \quad (3.5)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за і-й рік терміну життєвого циклу проекту; р – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ.

Термін економічного життя проекту вважаємо рівним 5 рокам.

α_i – коефіцієнт приведення за і-тий рік терміну економічного життя проекту. Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i}, \quad (3.6)$$

де і – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

При ставці дисконту – 35% [32].

$$1 \text{ рік} \quad \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,35)^1} = 0,74$$

$$2 \text{ рік} \quad \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,35)^2} = 0,55$$

$$3 \text{ рік} \quad \alpha_3 = \frac{1}{(1+0,35)^3} = 0,41$$

$$4 \text{ рік } \alpha_4 = \frac{1}{(1+0,35)^4} = 0,30$$

$$5 \text{ рік } \alpha_5 = \frac{1}{(1+0,35)^5} = 0,22$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь

життєвий цикл проекту ($\sum_{i=1}^N HB_i$) для даного варіанту ціноутворення буде дорівнювати:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧНВ(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) \quad (3.7),$$

$$\sum_{i=1}^N HB_i = 1605 (0,74 + 0,55 + 0,41 + 0,30 + 0,22) = 3563 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - ПІ \quad (3.8),$$

де $\sum_{i=1}^N HB_i$ – сума нинішньої вартості майбутніх грошових потоків;

ПІ – початкові інвестиції.

$$ЧНВ = 3563 - 2219 = 1344 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності початкових інвестицій розраховуємо простий та дисконтований:

Простий термін окупності початкових інвестицій розраховуємо за формулою:

$$T = ПІ / \Delta П_ч \quad (3.9)$$

$$T = 2219 / 1605 = 1,38 \text{ року}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_r = \frac{III}{HB_{cp}} = \quad (3.10)$$

$T_r = 2219 / 712 = 3,11$ років < 5 років,

де HB_{cp} – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^5 HB_i}{5} \quad (3.11)$$

$HB_{cp} = 3563 / 5 = 712$ тис. грн.

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{ЧНВ}{III} = 1344 / 2219 = 0,61.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$IP = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{III} = 3563 / 2219 = > 1,61.$$

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок щодо доцільності заходу, що підтверджується такими показниками (табл. 3.5):

Таблиця 3.5

Основні показники економічної ефективності впровадження стратегії логістичного аутсорсингу у мережі збуту продукції ТОВ «СВП «Квазар»

Показник	Одиниці виміру	Значення
1. Початкові інвестиції (впровадження системи логістичного аутсорсингу)	тис. грн.	2219
2. Додатковий прибуток від реалізації продукції у мережі збуту	тис. грн.	1957
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	1605
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	3563
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	1344
6. Термін окупності дисконтований	роки	3,11
7. Термін окупності простий (недисконтований)	роки	1,38
8. Індекс доходності	-	0,61
9. Індекс прибутковості	-	1,61

Джерело: складено на основі даних підприємства

За результатами проведених розрахунків щодо впровадження стратегії логістичного аутсорсингу у мережі збуту продукції ТОВ «СВП «Квазар» можна зробити наступні висновки:

1. ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком є величина позитивна і складає 1344 тис. грн.
2. Строк повернення інвестицій гарантований складає 1,38 року, що є прийнятним, так як значно менше терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам.
3. ІД = 0,61, що свідчить про достатню ефективність проекту.
4. ІП = 1,61 > 1, що є прийнятним і свідчить про достатню ефективність проекту.

Отже, розраховані показники в табл. 3.6 свідчать про доцільність впровадження даного стратегічного заходу. Очікувані результати від впровадження стратегії логістичного аутсорсингу у мережі збуту продукції у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від експорту продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку, а також їхні проектні значення занесемо у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Вплив запропонованої стратегії логістичного аутсорсингу у мережі збуту продукції на основні показники міжнародної діяльності ТОВ «СВП «Квазар»

Показник	2018 р. (факт)	2019 р. (проект)	2020 р. (проект)	2021 р. (проект)
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	70124	74301	78478	82655
Повні витрати, тис. грн.	48508	50727	52946	55165
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	21620	23577	25534	27491
Чистий прибуток, тис. грн.	7676	9281	10886	12491
Рентабельність діяльності (продаж), %	30,83	31,73	32,54	33,26
Рентабельність реалізованої продукції, %	10,95	12,49	13,87	15,11
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, %	0,69	0,68	0,67	0,67

Джерело: складено на основі даних підприємства

Дані табл. 3.6 свідчать, що внаслідок реалізації запропонованих заходів впровадження стратегії логістичного аутсорсингу у мережі збуту продукції

ТОВ «СВП «Квазар» чистий дохід від реалізації продукції до 2021 року збільшиться на 12531 тис. грн. і складе 82655 тис. грн. Повні витрати зростуть на 6657 тис. грн. (або на 13,72 %), прибуток від реалізації – на 5871 тис. грн. (27,16%), а чистий прибуток - на 4815 тис. грн. і складе 12491 тис. грн. Рентабельність продаж зросте на 2,43 %, і рентабельність продукції – на 4,16 % і становитиме 15,11 %. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції знизяться на - 0,02 коп. і складуть 67,00 коп.

Таким чином, в цілому основні показники міжнародної діяльності ТОВ «СВП «Квазар» покращаться, тому запропоновану стратегію можна рекомендувати до впровадження, оскільки вона забезпечить реалізацію визначених цілей розвитку системи управління логістичними процесами збуту продукції ТОВ «СВП «Квазар».

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження удосконалення логістичного забезпечення міжнародної торгівельної діяльності підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Обґрунтовано доцільність виділення в комплексі головних і найбільш застосовуваних стратегій розвитку логістичної діяльності наступні: стратегію мінімізації логістичних витрат та інвестування у логістичну мережу збуту продукції, максимізації та покращення логістичного сервісу, максимізації доходу та прибутку, підвищення конкурентних переваг підприємства, логістичного аутсорсингу.

2. Встановлено, що з метою підвищення ефективності підприємства у жорстких умовах конкурентного розвитку міжнародного ринку доцільним є практичне використання нових способів ведення бізнесу. Нині найдинамічнішого розвитку набуває аутсорсинг, як один із ефективних інструментів управління та прийняття організаційних рішень.

3. Для аналізу стратегічного рішення ТОВ «СВП «Квазар» щодо передавання на аутсорсинг транспортних перевезень створено ієрархічну структуру за двома рівнями критеріїв відповідно до методу АНР з використанням трьох можливих альтернативних рішень (аутсорсинг, власна мережа, партнерство). За результатами розрахунків встановлено, що найкращим стратегічним рішенням щодо організації логістичного процесу у мережі збуту продукції підприємства, які стосуються транспортних перевезень є аутсорсинг (синтетична оцінка 0,420).

4. Обґрунтовано, що аналіз ефективності стратегії аутсорсингу у мережі збуту продукції підприємства ТОВ «СВП «Квазар» необхідно здійснювати на основі як кількісних, так і якісних параметрів. За допомогою якісних параметрів можна оцінити, наскільки покращилася діяльність підприємства з точки зору якісної складової його функціонування, що впливає на збільшення попиту споживачів і прибутковість підприємства.

5. Розраховані показники свідчать про доцільність впровадження даного стратегічного заходу. Внаслідок реалізації запропонованих заходів впровадження стратегії логістичного аутсорсингу у мережі збуту продукції ТОВ «СВП «Квазар» чистий дохід від реалізації продукції до 2021 року збільшиться на 12531 тис. грн. і складе 82655 тис. грн. Рентабельність продаж зросте на 2,43 %, і рентабельність продукції – на 4,16 % і становитиме 15,11 %. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції знизяться на - 0,02 коп. і складуть 67,00 коп.

6. Доведено, що в цілому показники розвитку міжнародної діяльності ТОВ «СВП «Квазар» зростатимуть, тому запропоновану стратегію слід запроваджувати на практиці, тому-що вона забезпечить реалізацію встановлених стратегічних цілей розвитку системи управління логістичними процесами збуту продукції ТОВ «СВП «Квазар».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження логістичного забезпечення діяльності міжнародних торговельних мереж можна зробити наступні висновки:

Встановлено, що в умовах прискорення глобалізації сучасний стан розвитку міжнародної економічної системи характеризується формуванням різних мережевих структур, які поширюються в галузі роздрібної торгівлі продовольчими й промисловими товарами. Створення різних за структурою та обсягами діяльності торговельних мереж відбувається і в Україні. Водночас, розповсюдження мереж є досить нерівномірним явищем, як за областями, так і за населеними пунктами.

Визначено, що роздрібна торговельна мережа - це сукупність стаціонарних, нестаціонарних, пересувних, віртуальних суб'єктів роздрібною продажу товарів і послуг, об'єднаних за територіальною ознакою. Під узагальненим поняттям суб'єктів роздрібною торгівлі розуміють тих учасників даної підгалузі, що функціонують на споживчому ринку в загальних організаційних формах - як організації, підприємства, одиниці тощо.

Аналіз показав, що світовим лідером у сфері мережевої організації торговельної діяльності є відома компанія WalMart. Торговельна мережа цієї компанії постійно знаходиться на першому місці у списку ТОП – 250 найбільших торговців (за даними National Retail Federation). Водночас, на сходинок вище порівняно з 2017 р. піднялися Costco та Aldi, витіснивши тим самим The Kroger Co на 3 місце та Metro Group на 8 місце в рейтингу десяти провідних роздрібних компаній світу.

Узагальнено, що виробничо-торговельна компанія ТОВ «СВП «Квазар» має значну прибутковість господарської діяльності. Це засвідчують значення показників чистого доходу від реалізації продукції, чистого прибутку. Також, загальна вартість майна (активів) підприємства збільшилась в 2018 році на 11220 тис. грн. порівняно з 2016 роком. Підприємство є ефективним і покриває

власні витрат за рахунок власних доходів, що і знаходить своє відображення в зростанні чистого прибутку.

Визначено, поняття логістичної системи виробничо-торгівельного підприємства ТОВ «СВП «Квазар». Обгрунтовано, що до її складу входить комплекс взаємопов'язаних елементів, які мають певні характеристики, властиві тільки їм, що відрізняються за якістю, взаємозалежні між собою та поділяються в окремі підсистеми. Головною метою, яку встановлюють керівники при формуванні логістичної системи ТОВ «СВП «Квазар» є створення ефективного алгоритму постачання продукції в зазначений термін, в зазначеній кількості, з максимальною якістю та мінімальними витратами.

Доведено, що підприємство ТОВ «СВП «Квазар» повинно застосовувати агресивну політику розвитку нових європейських ринків збуту власної продукції шляхом диверсифікації джерел постачання матеріально-технічних ресурсів, щоб знизити залежність постачальників в умовах складної економіко-політичної ситуації в Україні. В комплексі запропонованих заходів підприємство ТОВ «СВП «Квазар» зможе підвищити власний рівень міжнародної конкурентоспроможності.

Визначено, що управління логістичною діяльністю ТОВ «СВП «Квазар» передбачає поєднання трьох важливих функцій: закупівлі і постачання товарів від виробника, забезпечення внутрішньогосподарських логістичних процесів та збут товарів визначеним контрагентам (суб'єктам ринку). Основою формування логістичної системи ТОВ «СВП «Квазар» слід вважати діяльність окремого структурного підрозділу – відділу міжнародної логістики.

Обгрунтовано доцільність виділення в комплексі головних і найбільш застосовуваних стратегій розвитку логістичної діяльності наступні: стратегію мінімізації логістичних витрат та інвестування у логістичну мережу збуту продукції, максимізації та покращення логістичного сервісу, максимізації доходу та прибутку, підвищення конкурентних переваг підприємства, логістичного аутсорсингу.

Доведено, що аналіз ефективності стратегії аутсорсингу у мережі збуту продукції підприємства ТОВ «СВП «Квазар» необхідно здійснювати на основі як кількісних, так і якісних параметрів. За допомогою якісних параметрів можна оцінити, наскільки покращилася діяльність підприємства з точки зору якісної складової його функціонування, що впливає на збільшення попиту споживачів і прибутковість підприємства.

Доведено, що в цілому показники розвитку міжнародної діяльності ТОВ «СВП «Квазар» зростатимуть, тому запропоновану стратегію слід запроваджувати на практиці, тому-що вона забезпечить реалізацію встановлених стратегічних цілей розвитку системи управління логістичними процесами збуту продукції ТОВ «СВП «Квазар».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк А. В. Доцільність переходу українських підприємств на аутсорсинг логістичних послуг в умовах нестабільного середовища / А. В. Антонюк, М. А. Бернага, Т. В. Ободзинська [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2010_6.pdf
2. Апопій В. В. Організація торгівлі : підручник; 2-ге вид., перероб. та доп. / [Апопій В. В., Міщук І. П., Ребицікий В. М. та ін.] ; за ред. В. В. Апопія. – Київ : Центр навч. літ-ри, 2015. – 616 с.
3. Бакунов О.О. Обґрунтування пріоритетів стратегічного розвитку роздрібних торговельних мереж / О. О. Бакунов, В. А. Распопова // Європейський вектор економічного розвитку : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДУЕП. – 2019. – Вип. 2(9). – С. 19-30.
4. Балабанова Л.В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика: навчальний посібник / Л.В. Балабанова, А.М. Германчук – К.: Професіонал, 2014. – 143 с.
5. Банько В.Г. Логістика: навчальний посібник / В.Г. Банько – К.: КНТ, 2013. – 345 с.
6. Варналій З. Регіональний розвиток України: проблеми та пріоритети / З. Варналій // Економіст. – 2015. – № 6. – С. 24–28.
7. Васелевський М. Ланцюг поставок продукції промислових підприємств: формування та системи забезпечення : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / М. Васелевський; НУ «Львівська політехніка». – Львів, 2012. – 42 с.
8. Васюк І.В. Зарубіжний досвід впровадження маркетингових логістичних концепцій на підприємстві. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zbirnik.bukuniver.edu.ua/ed_work/n_7/13.pdf
9. Внутрішня торгівля України: економічні умови ефективного розвитку: монографія / [А. А. Мазаракі, І. О. Бланк, Л. О. Лігоненко та ін.]; за заг. наук. ред. А. А. Мазаракі. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 195 с.

10. Внутрішня торгівля: регіональні аспекти розвитку [Монографія] / [за заг. ред. Шубіна, Я. А. Гончарука]. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. – 404 с.
11. Голошубова Н. Роздрібна торговельна мережа України: стан і тенденції розвитку / Н. Голошубова // Економіка України. – 2018. – № 9. – С. 74-85.
12. Економіка логістичних систем : монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнека та ін. ; за заг. ред. Є. Крикавського та І. Кубіва. – Львів : Національний університет "Львівська політехніка", 2015. – 596 с.
13. Євдокимов А. В. Логістичні стратегії та логістичні процеси на торговельних підприємствах [Текст] / А. В. Євдокимов, Ю. В. Чорток, А. О. Родимченко // Сталій розвиток економіки: Всеукраїнський науково-виробничий журнал / ПВНЗ «Університет економіки і підприємництва» ПП «Інститут економіки і технологій підприємництва». – 2017. – Вип. 1 (11). – С. 246-249.
14. Кавун О.О. Світова роздрібна торгівля продовольчими товарами: сучасні тенденції розвитку і прогнозовані зміни // Фондовий ринок. – 2019. – №4. – С. 26-32.
15. Кальченко А.Г. Логістика: підручник / А.Г. Кальченко – К.: КНЕУ, 2013. – 85 с.
16. Карвовський Я. І. Логістика в управлінні стосунками з клієнтами / Я. І. Карвовський, К. М. Блонський // Вісн. нац. ун-ту "Львів. політехніка". Логістика. – 2016. – №552. – С. 35–39.
17. Кіндій М. В. Управління ланцюгами поставок торгових мереж на засадах категорійного менеджменту / М. В. Кіндій, Я. В. Малиш, Л. П. Прийма // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Логістика: збірник наукових праць. – 2015. – № 833. – С. 143–152.
18. Колчкова О. В. Сучасні тенденції та проблеми розвитку мережі роздрібної торгівлі України. Регіональний аспект / О.В. Колчкова // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2013. – Вип. 29. – С. 231–238.
19. Корінь М. В. Логістика та її роль в забезпеченні ефективної діяльності

торгівельних підприємств / М. В. Корінь // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – № 35. – С. 148–152.

20. Кочубей Д. Розробка логістичних стратегій торговельних підприємств / Д. Кочубей // Товари і ринки . - 2017. - № 1. - С. 9-17.

21. Криган Р. В. Регіональний аспект вирівнювання розвитку роздрібно́ї торгівлі в Україні / Р. В. Криган // Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. пр. – Львів : ЛКА. – 2019. – Вип. 10. – С. 130-132.

22. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: підруч. – 2-ге вид., доп. і перероб. / Є. В. Крикавський. – Львів: Інтелект-Захід, 2012. – 452 с.

23. Крикавський Є. В. Нова парадигма логістики: стратегічний статус / Є. В. Крикавський // Наукові праці ДонНТУ. Серія економічна. – 2013. – № 4 (46). – С. 240 – 247.

24. Липчук В. В. Маркетинг : навч. посіб. / В. В. Липчук, Р. П. Дудяк, С. Я. Бугіль, Я. С. Янишин. – Львів : Магнолія 2006, 2017. – 456 с.

25. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретикометодологічні засади та практичний інструментарій / Лариса Олександрівна Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 580 с.

26. Лідери світового ритейлу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rate1.com.ua/ua/ekonomika/tovari-ta-poslugi/>

27. Мак-Голдрік П. Дж. Роздрібна торгівля / Пітер Дж. Мак-Голдрік / Маркетинг / [під ред. М. Бейкера]. – К.: Знання, 2012. – 609 с.

28. Міжнародний сектор роздрібно́ї торгівлі в 2018 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://deloitte.com/consumerbusiness/>

29. Міжнародна компанія із збору статистичної інформації «Statista Inc.» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.statista.com/aboutus/>

30. Мізюк Б. Вплив логістики на організацію роздрібно́ї торговельної мережі / Б. Мізюк, Н. Бойко // Вісник Львівської комерційної академії. – Серія економічна. – Львів: Вид-во ЛКА, 2018. – Вип. 28. – С. 3–6.

31. Мінакова С. М. Обґрунтування концептуальних засад розвитку логістичних торговельних систем в умовах глобалізації // Науковий вісник

Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського “Глобальні та національні проблеми економіки”. – 2019. – Вип. 2. – С. 844–847.

32. Огляд ринку роздрібної торгівлі України. – Режим доступу: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EYreport-ksbd-retail-trends-2018-rus/\\$FILE/EY-report-ksbd-retail-trends-2014-rus.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EYreport-ksbd-retail-trends-2018-rus/$FILE/EY-report-ksbd-retail-trends-2014-rus.pdf)

33. Олійник Я.Б. Міжнародна логістика: навч. посібник/ Я.Б.Олійник, І.Г.Смирнов – К.: Обрії, 2011. – 540 с.

34. Офіційний сайт компанії ТОВ «СВП «Квазар» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kvazar.com.ua/>

35. Офіційний сайт торговельної мережі «Auchan» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.auchan.ua/>

36. Офіційний сайт торговельної мережі «BILLA» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : billa.ua

37. Офіційний сайт торговельної мережі «King Kullen» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [com](http://kingkullen.com)

38. Офіційний сайт торговельної мережі «METRO Group» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : metro.ua/

39. Офіційний сайт торговельної мережі «SPAR» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : spar.org.ua/

40. Пономарьова Ю. В. Логістика: навчальний посібник: / Пономарьова Ю. В.– Вид. 2-ге., перероб. та доп. – К. : Центр навчальної літератури, – 2013. – 328 с.

41. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів: монографія: у 2 ч. – Ч.2 / за ред. В.М.Гейця, А.А.Мазаракі. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 273 с.

42. Рейтинг країн за кількістю присутніх на ринку іноземних ритейлерів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rate1.com.ua/ua/ekonomika/tovari-taposlugi/1210/>

43. Роздрібна торгівля України у 2018 році: стат. зб. – К.: Держ. служба стат. України, 2019. – 165 с.

44. Романенко О. А. Рейтингова оцінка фінансового стану торговельних холдингів / О. А. Романенко // Фінанси України. – 2019 – № 10. – С. 116-125.

45. Сажин І. Як вижити ритейлеру в умовах нової української економіки. І на що робити ставку в розвитку бізнесу / І. Сажин // Forbes Україна. – 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://forbes.ua/ua/opinions/1372185-yak-vizhiti-ritejleru-vumovah-novoyi-ukrayinskoji-ekonomiki>.

46. Світовий ритейл більше заробляє на скорочених оборотах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://finance.tochka.net/ua/11809-mirovoy-riteyl-bolshe-zarabatyvaetna-upravshikh-ovorotakh/>

47. Статистична інформація / Офіційний веб-ресурс Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

48. Талан М.В. Моделювання логістичних стратегій торговельних підприємств / М. В. Талан // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» “Логістика”. – №633. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2017. – С. 696-701.

49. Тараненко Ю. В. Аналіз ринку логістичних послуг / Ю. В. Тараненко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – Вип. 12. – Ч. 3. – С. 219-222.

50. ТОП 100 рейтингу краще компаній України // Інвестгазета. – 2019. – № 3-4. – Лип.-сер. – С. 2-6.

51. Трансформаційні процеси в торгівлі України в умовах інтернаціоналізації: монографія / [Л. О. Лігоненко, Г. М. Богославець, Г. Л. Піратовський та ін.]; за ред. Л. О. Лігоненко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 334 с.

52. Тридід О. М. Логістичний менеджмент: навч. посіб. / О. М. Тридід, К. М. Таньков; за ред. проф., д-ра екон. наук О. М. Тридіда. – Харків: ВД “ІНЖЕК”, 2012. – 224 с.

53. Управління товарооборотом підприємств роздрібною торгівлі: монографія / І. В. Височин. – Київ: КНТЕУ, 2012. – 543 с.

54. Ферні Дж., Ферні С., Мур К. Принципи роздрібно́ї торгівлі / пер. с англ. У. Сапцинової. – К.: Знання, 2016. – 416 с.
55. Фролова Л.В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: [монографія] / Л.В. Фролова – Д.: ДонДУЕТ, 2012. – 130 с.
56. Фролова Л.В. Механізми логістичного управління торговельним підприємством: монографія / Л.В. Фролова. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2012. – 322 с.
57. Хасіс Л. А. Роздрібні торговельні мережі в сучасній економіці. – К.: Бізнес-Бук, 2014. – 80 с.
58. Чернописька Н.В. Методичні підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємства / Н.В. Чернописька // Вісник НУ «Львівська політехніка» – 2015. - №608. – С. 265-271.
59. Шандрівська О.Є. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи : [навч.-метод. посіб.] / О.Є. Шандрівська, В.В. Кузяк, Н.І. Хтей. – Львів : Львівська політехніка, 2014. – 195 с.
60. Ящук В. Основні тенденції розвитку роздрібних корпоративних мереж у західному регіоні України / В. Ящук // Торговля, комерція, підприємництво. – 2017. – Вип. 13. – С. 22–26.
61. Connecting to Compete 2016. Trade logistics in the Global [Електронний ресурс] : Economy – Режим доступу: <http://www.worldbank.org>
62. Logistics and Supply Chain Management: Modern Trends in Germany and Russia : IV Terminology in logistics : Annex, Vol. 1; European Logistics Association; Publish. ELA, 2017. – 117 p.
63. Logistyka dystrybucji / Za red. K. Rutkowskiego. – Warszawa, 2015. – 323 p.
64. Monczka R. M., Trent R. J., Handfield R. B. Purchasing and supply chain management. – Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 2013. – 176 p.
65. Stein M., Voehl F. Macrologistics management. – Boca Raton: St. Lucie Press, 2012. 341 p.

ДОДАТКИ

Рейтинг міжнародних світових торговельних мереж (ритейлерів) за 2018 р.
на основі їх доходів від продажів по всьому світу

Торгова мережа	Країна походження	Рік заснування	Дохід від продажів, млрд грн	Кількість закладів по всьому світу
Walmart	США	1962	363,36	більш 10 130
Costco	США	1983	83,05	674
The Kroger Co	США	1883	81,73	2774
Schwarz Group (LIDL, Kaufland)	Німеччина	–	79,3	більше 10 000
Tesco	Великобританія	1919	76,49	7817
Carrefour	Франція	1958	74,71	10 102
Aldi	Німеччина	1946	65,1	9 600
Metro Group	Німеччина	1964	63,04	2 100
Target	США	1902	54,72	1 801
Auchan	Франція	1961	53,5	67

Джерело: складено за [31, с. 846]

Найбільші міжнародні торговельні мережі, що мають представництва в Україні

Торго- вельна мережа	Рік зас- нува- ння	Країна похо- дження	Інші країни поширення	Відкрито в Україні	Міста поширення в Україні
Auchan	1961	Франція	Франція, Іспанія, Італія, Португалія, Люксембург, Польща, Росія, Угорщина, Румунія, Китай. Загальна кількість 15 країн	2008	Кривий Ріг, Запоріжжя, Київ (5), Львів (2), Одеса, с. Борщагівка. Загальна кількість – 11
BILLA	1996	Австрія	Німеччина, Швейцарія, Франція, Австрія, Чехія, Угорщина, Словенія, Румунія, Хорватія, Болгарія, Україна.	2000	Київ (22), Бориспіль, Вишгород, Нікополь, Дніпропетровськ (2), Дніпродзержинськ, Запоріжжя, Харків (2), Суми, Кременчук, Херсон Краматорськ, Житомир, Одеса (2). Загальна кількість – 38
METRO Group	1964	Німеччина	Австрія, Бельгія, Болгарія, Велика Британія, Греція, Данія, Індія та ін. Загалом 32 країни	2003	Київ (4), Полтава, Львів (2), Вінниця, Чернівці, Івано-Франківськ, Рівне, Житомир, Запоріжжя, Дніпропетровськ (2), Маріуполь, Харків (2), Одеса (3), Миколаїв, Кривий Ріг. Загальна кількість – 23
SPAR	1932	США/ Ніде- рланди	Австралія, Австрія, Бельгія, Ботсвана, Греція, Данія, Японія та ін. Загалом 31 країна	2001	Дніпропетровськ (12), Кривий Ріг (4), Київ (4), Краснодон, Луганськ (7), Рубіжне, Щастя, Харків (3). Загальна кількість – 44

Джерело: складено за [31, с. 847]

SNW – аналіз розвитку логістичної системи для ТОВ «СВП «Квазар»

№ п/п	Ключові параметри логістичної системи	Strength Сила	Neutral Нейтральна	Weakness Слабкість
1	Навчання персоналу логістичної системи		5	
2	Умови праці логістичного персоналу	9		
3	Мотивація і стимулювання персоналу логістичної системи	8		
4	Плинність кадрів у системі логістичного забезпечення			1
5	Кваліфікація логістичного персоналу		5	
6	Оцінка якості роботи персоналу логістичної системи		6	
7	Соціальний пакет		5	
8	Організація планування логістичного забезпечення міжнародної діяльності			3
9	Рівень технічної оснащеності системи логістичного забезпечення міжнародної діяльності		5	
10	Інформаційне забезпечення логістичного забезпечення міжнародної діяльності	8		
11	Якість послуг з логістичного обслуговування, що надаються	10		
12	Організація міжнародної логістики на підприємстві			2
13	Обсяги реалізації продукції			2
14	Асортимент продукції, що випускається		6	
15	Чисельність персоналу логістичної системи			3
16	Заробітна плата персоналу логістичної системи	8		
17	Імідж (ділова репутація) підприємства		7	
18	Психологічний клімат у колективі	9		
19	Фінансова стійкість підприємства		5	
20	Територіальне розташування		5	
21	Цінова політика	9		
22	Обсяги продажів			3
23	Орієнтація на споживача	8		
24	Стратегія розвитку логістичної системи підприємства			2

Джерело: складено на основі даних підприємства

Формування альтернативних стратегій розвитку логістичної системи за результатами SWOT-аналізу ТОВ «СВП «Квазар»

Фактори середовища організації	Можливості	Загрози
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Скорочення податкового тиску в країні. 2. Розвиток міжнародних логістичних центрів в країні 3. Пришвидшення євроінтеграційних процесів 4. Висока інформаційна обізнаність про ступінь наукових розробок в галузі 5. Збільшення довготривалих стосунків з постачальниками, які працюють з урахуванням спільних інтересів 6. Зростання попиту на продукцію підприємства закордоном 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження міжнародного іміджу країни. 2. Втрата значних обсягів транзитних та експортних вантажних перевезень 3. Зростання інфляційних процесів в країні 4. Жорстка конкуренція на міжнародному ринку 5. Зростання впливу посередників у логістичному ланцюзі на міжнародні постачання продукції підприємства
<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока якість продукції, що випускається 2. Високий рівень сервісу у логістичному забезпеченні постачань 3. Інформаційна система логістичного забезпечення міжнародної діяльності 5. Збільшення обсягів реалізації 6. Висока кваліфікація логістичного персоналу 	<p>Підприємство повинно використовувати збільшення стосунків з постачальниками з метою покращення логістики матеріально-технічного забезпечення. Скорочення податкового тиску в країні та зниження ціни в сукупності забезпечить зростання обсягів продажу продукції. Покращення євроінтеграційних процесів за умов значного рівня сервісу у логістичному забезпеченні постачань сприятиме зростанню міжнародної діяльності.</p>	<p>Високий рівень сервісу у логістичному забезпеченні постачань сприятиме мінімізації негативного впливу зниження міжнародного іміджу країни. Висока кваліфікація логістичного персоналу забезпечить нейтралізацію впливу посередників у логістичному ланцюзі на міжнародні постачання продукції підприємства.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 7. Гнучка цінова політика на закордонних ринках 	<p>Використовуючи можливості міжнародних логістичних центрів в країні необхідно забезпечити збільшення обсягів реалізації продукції.</p>	<p>Висока якість продукції, що випускається сприятиме зростанню конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку торгівлі.</p>

Продовження додатку Г

1	2	3
Слабкі сторони	Забезпечити диверсифікацію збуту продукції шляхом охоплення частини європейського ринку. Через розширення ринків збуту за рахунок залучення інвестицій можна збільшити частку підприємства на ринку. Шляхом залучення інвестицій та збільшення попиту на продукцію можна підвищити заробітну плату логістичного персоналу. Висока інформаційна обізнаність про ступінь наукових розробок в галузі забезпечить удосконалення планування логістичного забезпечення міжнародної діяльності.	Необхідно перепрофілювати діяльність підприємства, вкласти кошти в інші галузі. Потрібно відшукати нових інвесторів.
<p>1. Відсутність диверсифікації каналів збуту продукції (орієнтація на вітчизняний ринок)</p> <p>2. Недостатня інтенсивність рекламних заходів на ринку провідних європейських країн.</p> <p>3. Обмежені власні можливості логістичного забезпечення на міжнародному ринку</p> <p>4. Недостатній рівень організації планування логістичного забезпечення міжнародної діяльності</p> <p>5. Плинність кадрів у системі логістичного забезпечення</p>		

Джерело: складено на основі даних підприємства



Рис. Д.1. Організаційна структура управління системою логістичного забезпечення міжнародного розвитку ТОВ «СВП «Квazar»

Джерело: складено на основі даних підприємства



Рис. Е.1. Суб'єкти мережевого логістичного ланцюга поставок продукції ТОВ «СВП «Квазар»

Джерело: складено на основі даних підприємства

Показники оцінки економічної ефективності логістичного забезпечення міжнародної торгівельної діяльності підприємства ТОВ «СВП «Квазар»

Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2018 р. до 2014 р.
Частка доходу від стабільних клієнтів міжнародного ринку за рік, %	55,6	57,3	56,9	57,3	61,4	5,80
Частка доходу від залучених клієнтів міжнародного ринку за рік, %	12,1	10,5	10,1	10,4	10,9	-1,20
Обсяг реалізації на 1 працівника відділу логістики збуту продукції, тис. грн./чол.	1908	1558	1669	1834	2011	103,00
Частка логістичних витрат на збут (експорт) у загальних витратах підприємства, %	5,67	6,13	6,16	6,35	7,34	1,67
Коефіцієнт виконання плану постачання продукції на експорт	0,87	0,85	0,86	0,88	0,91	0,04
Рентабельність інвестицій в логістику постачання продукції, %	6,65	7,19	7,75	7,83	7,93	1,28
Рентабельність логістичного ланцюга постачання продукції на експорт, %	34,23	33,12	29,13	34,28	30,67	-3,56

Джерело: складено на основі даних підприємства

Показники оцінки ефективності внутрішніх логістичних процесів міжнародної діяльності підприємства ТОВ «СВП «Квазар»

Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2018 р. до 2014 р.
Частка міжнародних замовлень, виконаних несвоєчасно, в т. ч. з об'єктивних причин, %	5,6	5,9	5,9	6,0	6,2	0,60
Частка браку з вини виробника, %	4,2	3,9	4,0	3,6	3,3	-0,90
Частка порушення термінів доставки, в т. ч. з об'єктивних причин, %	5,2	6,0	5,5	5,7	5,8	0,60
Частка повернень, %	8,8	7,6	7,7	7,9	8,0	-0,80
Швидкість комплектування замовлення на експорт	0,12	0,17	0,15	0,17	0,19	0,07
Швидкість виконання навантажувально-розвантажувальних робіт	0,22	0,14	0,15	0,16	0,18	-0,04

Джерело: складено на основі даних підприємства

Таблиця Ж.3

Показники оцінки якості і розвитку логістичного персоналу підприємства

ТОВ «СВП «Квазар»

Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2018 р. до 2014 р.
Частка кваліфікованого персоналу відділу логістики постачання продукції, %	78,36	79,13	77,34	76,98	75,78	-2,58
Частка витрат на навчання працівників сектору логістики постачання продукції, %	8,97	9,12	9,23	7,73	6,34	-2,63
Рівень віддачі інвестицій в навчання працівників відділу логістики, тис. грн.	567,98	613,67	623,78	652,84	689,93	121,95
Коефіцієнт плинності кадрів	0,12	0,15	0,13	0,12	0,11	-0,01
Кількість виконаної конкретної роботи на 1 працівника відділу логістики постачання, тис. грн./люд	34,3	30,5	30,9	31,2	32,8	-1,50

Джерело: складено на основі даних підприємства

Таблиця Ж.4

Показники оцінки якості роботи з міжнародними клієнтами

ТОВ «СВП «Квазар»

Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2018 р. до 2014 р.
Частка стабільних закордонних клієнтів, %	66,45	64,12	65,34	61,28	60,78	-5,67
Частка залучених закордонних клієнтів, %	17,89	20,45	22,31	23,87	22,31	4,42
Частка закордонних клієнтів, що залишилася на наступний рік, %	6,78	7,01	7,55	6,98	7,54	0,76
Витрати на залучення нових клієнтів, %	10,56	13,65	13,76	14,82	14,21	3,65
Надійність поставок на експорт	0,94	0,95	0,95	0,92	0,93	-0,01
Швидкість обслуговування закордонних клієнтів	0,91	0,94	0,93	0,93	0,94	0,03
Частка скарг на замовлення, %	4,46	5,12	5,92	4,32	4,19	-0,27
Швидкість реакції на претензії закордонних клієнтів	0,83	0,89	0,85	0,86	0,87	0,04
Гнучкість виконання замовлення, %	32,45	35,90	30,86	31,26	29,46	-2,99
Гнучкість терміну доставки на експорт, %	13,46	18,42	17,66	17,90	17,24	3,78
Гнучкість оплати, %	35,68	38,76	37,54	36,12	34,12	-1,56

Джерело: складено на основі даних підприємства

Альтернативні стратегії управління логістичним забезпеченням міжнародної
торгівельної діяльності ТОВ «СВП «Квазар»

№ пп	Назва стратегії	Характеристика
1.	Мінімізація витрат та інвестицій у логістичну мережу експорту продукції	Скорочення загальних операційних витрат підприємства Покращення процесів транспортування-зберігання продукції Підвищення ефективності логістичних рішень компанії Зменшення витрат на складське обслуговування (через пряму доставку). Оптимізація логістичної інфраструктури Економічність та ефективність мережевих каналів збуту продукції
2.	Максимізація покращення логістичного сервісу у ланцюгах збуту	Ефективна система допродажного та післяпродажного обслуговування мжнародних клієнтів. Дотримання стандартів якості збуту продукції
3.	Максимізування доходу та прибутку	Оптимізація логістичної системи, спрямованої на збільшення обсягу реалізації на зовнішніх ринках
4.	Підвищення міжнародних конкурентних переваг підприємства	Підвищення рівня якості логістичного обслуговування на міжнародних ринках
5.	Логістичний аутсорсинг у мережевих ланцюгах збуту продукції	Вибір оптимальної кількості посередників в каналах руху товарів. Оптимізування логістичної системи за рахунок залучення нових посередників у міжнародній діяльності

Джерело: складено на основі даних підприємства

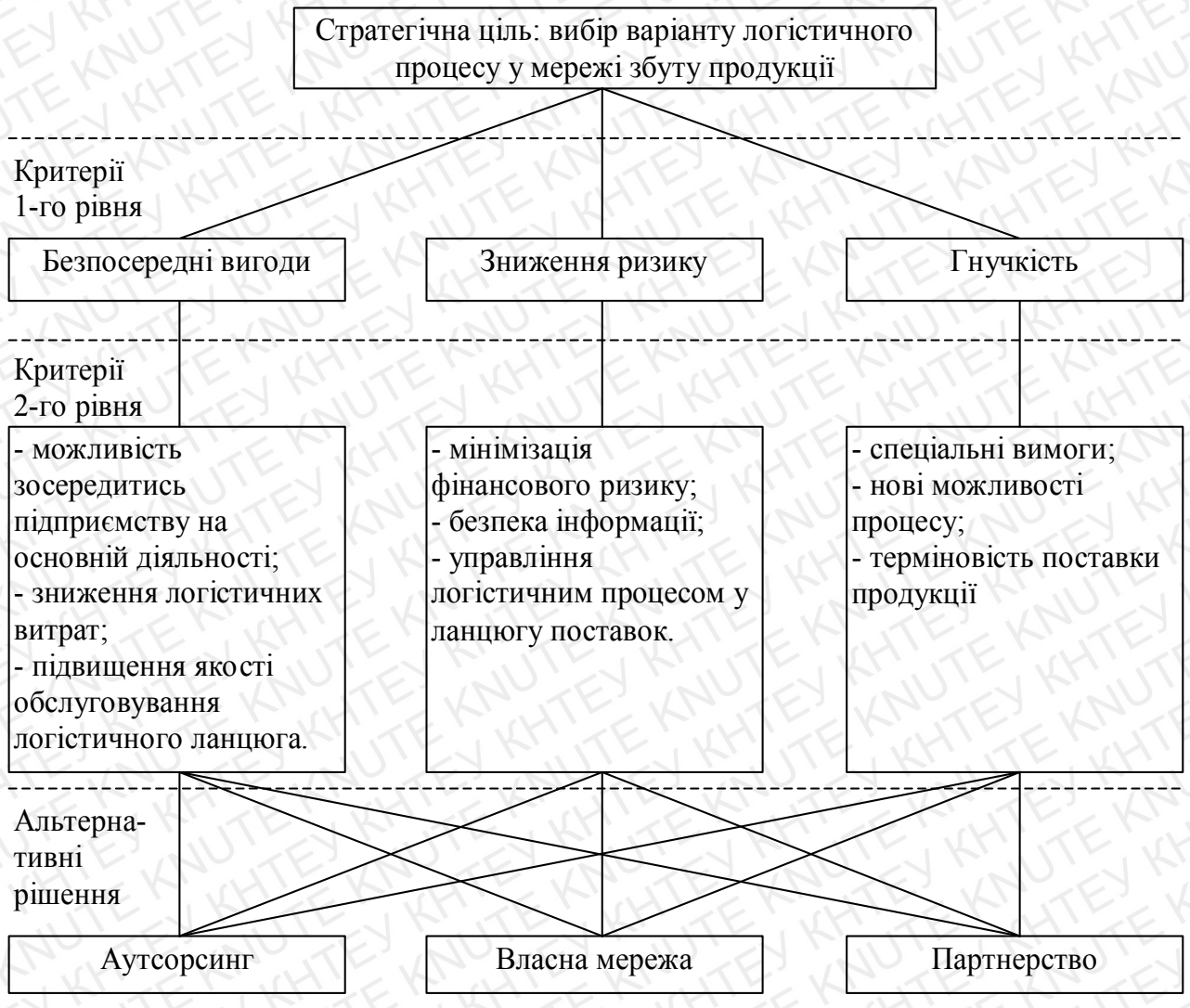


Рис. Л.1. Стратегічна модель вибору варіанту організації логістичного процесу у мережеских ланцюгах збуту продукції ТОВ «СВП «Квазар»

Джерело: складено на основі даних підприємства

Величини часткових пріоритетів для під критеріїв 2-го рівня, оцінок часткових критеріїв 1-го рівня та оцінок синтетичних альтернативних рішень щодо варіанта організації логістичного процесу у мережі збуту ТОВ «СВП «Квазар»

Альтернативне рішення (синтетичних оцінок)	Критерії 1-го рівня (часткові оцінки)	Підкритерії 2-го рівня	Часткові пріоритети	
Аутсорсинг (0,420)	Безпосередні вигоди (0,075)	Зосередження на основній діяльності	0,027	
		Зниження логістичних витрат	0,009	
		Підвищення якості	0,039	
	Обмеження ризику (0,295)	Мінімізація фінансового ризику	Безпека інформації	0,217
			Управління процесом	0,040
			Терміновість доставки	0,038
	Гнучкість (0,050)	Спеціальні вимоги	Можливості процесу	0,017
			Терміновість доставки	0,029
			Терміновість доставки	0,004
Власна мережа (0,312)	Безпосередні вигоди (0,030)	Зосередження на основній діяльності	0,003	
		Зниження логістичних витрат	0,002	
		Підвищення якості	0,025	
	Обмеження ризику (0,214)	Мінімізація фінансового ризику	Безпека інформації	0,029
			Управління процесом	0,119
			Терміновість доставки	0,066
	Гнучкість (0,068)	Спеціальні вимоги	Можливості процесу	0,046
			Терміновість доставки	0,012
			Терміновість доставки	0,010
Партнерство (0,269)	Безпосередні вигоди (0,026)	Зосередження на основній діяльності	0,012	
		Зниження логістичних витрат	0,004	
		Підвищення якості	0,010	
	Обмеження ризику (0,100)	Мінімізація фінансового ризику	Безпека інформації	0,068
			Управління процесом	0,018
			Терміновість доставки	0,014
	Гнучкість (0,143)	Спеціальні вимоги	Можливості процесу	0,080
			Терміновість доставки	0,046
			Терміновість доставки	0,017

