

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Інтеграція вітчизняних підприємств в міжнародні логістичні системи

(на матеріалах ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС", м. Київ)

Студента 2 курсу, 1м групи,
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Міжнародна
економіка»

Спирідонова Дениса
Сергійовича

підпис

Науковий керівник
к.е.н., доцент

Гринюк Наталія
Андріївна

підпис

Гарант освітньої
програми
кандидат економічних наук,
професор кафедри світової
економіки

Кудирко Людмила
Петрівна

підпис

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ	5
1.1. Теоретичні підходи до функціонування міжнародних логістичних систем	5
1.2. Роль аудиторських підприємств у розвитку світового ринку логістичних послуг	12
Висновки до розділу 1	18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" НА МОЖЛИВОСТІ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У МІЖНАРОДНІ ЛОГІСТИЧНІ СИСТЕМИ	20
2.1. Діагностика середовища діяльності ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" у сегменті логістичних компаній	20
2.2. Аналіз діяльності ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" у контексті сприяння інтеграції українських підприємств у міжнародні логістичні системи	26
Висновки до розділу 2	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" ЩОДО СПРИЯННЯ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У МІЖНАРОДНІ ЛОГІСТИЧНІ СИСТЕМИ	33
3.1. Розробка комплексу заходів щодо посилення позицій ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" на логістичному сегменті	33
3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів	39
Висновки до розділу 3	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Логістика у сучасному бізнес-середовищі відіграє надзвичайно важливу роль, забезпечуючи синхронізацію усіх внутрішніх та зовнішніх ресурсних потоків підприємства. Мова більше не йде виключно про транспортне забезпечення діяльності: сучасні логістичні підприємства надають своїм клієнтам цілий комплекс послуг, націлених на оптимізацію витрат та скорочення часу здійснення операцій.

Формування глобальних ланцюгів створення вартості істотно збільшило попит на логістичні послуги у світі, що обумовило формування міжнародних логістичних корпорацій, структурні елементи яких розміщені в усьому світі. Для українських підприємств, націлених на довгостроковий розвиток, одним із завдань є посилення співпраці з міжнародними логістичними компаніями для нарощування обсягів діяльності та покращення рівня послуг, які надаються клієнтам. Зазначене актуалізує дослідження теоретичних засад та практичних аспектів функціонування міжнародних логістичних систем.

Дослідженням теоретико-практичних засад функціонування логістичних підприємств займалися такі вчені як В. В. Компанієць, О. М. Полякова, О. В. Шраменко [1], Л.В. Забування, А.В. Кулік [2], С. В. Войтко, А. І. Максимчук [3], О. А. Рудківський, А. Ю. Рудківська [5], Л. М. Курбацька, І. Г. Кадирус, О. А. Савенко, К. В. Нечипоренко [6], В. О. Дачковський, О. М. Сампір [7], Ю. О. Ганненко, М. А. Закалад [8], О. О. Кучмєєвта [9] ін. Водночас у більшості робіт не приділено уваги тенденціям та особливостям функціонування міжнародних логістичних систем, а також не досліджено роль аудиторських підприємств у інтеграції підприємств у міжнародні логістичні системи, що і обумовило вибір теми випускної кваліфікаційної роботи.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів вдосконалення діяльності ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" щодо сприяння інтеграції українських підприємств у міжнародні логістичні системи. На досягнення цієї мети було спрямовано виконання таких завдань:

- дослідження теоретичних підходів до функціонування міжнародних логістичних систем;
- оцінка ролі аудиторських підприємств у розвитку світового ринку логістичних послуг;
- діагностика середовища діяльності ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" у сегменті логістичних компаній;
- аналіз діяльності ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" у контексті сприяння інтеграції українських підприємств у міжнародні логістичні системи;
- розробка комплексу заходів щодо посилення позицій ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" на логістичному сегменті;
- прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи є процес інтеграції вітчизняних підприємств у міжнародні логістичні системи. Предметом роботи є механізм впливу діяльності аудиторських підприємств на процес інтеграції вітчизняних підприємств у міжнародні логістичні системи.

У процесі написання випускної кваліфікаційної роботи було використано ряд загальнонаукових методів, зокрема аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, прогнозування.

Інформаційною базою роботи стали роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, присвячені проблемам розвитку світового ринку логістики та механізму функціонування міжнародних логістичних систем, статистична інформація міжнародних організацій, а також дані, отримані на підприємстві.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків, у яких міститься фінансова звітність підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ

1.1. Теоретичні підходи до функціонування міжнародних логістичних систем

Однією з основних передумов розвитку логістики є постійне зростання потреб споживачів, їх високі запити, у відповідь на які підприємства намагаються знайти оптимальні для себе шляхи формування конкурентних переваг. Зосередження зусиль на формуванні ефективної логістики (власними силами або із залученням третьої сторони) дозволяє сучасним компаніям отримати низку позитивних ефектів, які полягають зокрема у:

- забезпеченні більш ефективної координації роботи окремих підрозділів, що набуває особливого значення за умови їх розміщення у різних країнах;
- зменшенні кількості порушень загального циклу виробництва через непогодженість дій окремих функціональних підрозділів;
- посиленні конструктивної взаємодії між функціональними підрозділами;
- скороченні загального циклу виробництва продукції й часу, необхідного для постачання його споживачам, у тому числі на зовнішніх ринках;
- зростанні надійності виконання договірних зобов'язань перед постачальниками й споживачами продукції[1].

Особливого значення логістика набуває для підприємств, які працюють на міжнародному рівні: координація потоків товарів та послуг, фінансових ресурсів та інформації з різних країн світу, які часто реалізують бізнес-операції у різний час, є надзвичайно непростю задачею. У відповідь на потреби клієнтів міжнародні компанії працюють над формуванням глобальних логістичних систем, при використанні яких клієнт отримує можливість ефективно здійснювати діяльність як на національному, так і на зовнішніх ринках без надмірних витрат ресурсів та часу та в умовах повної скоординованості товарних, фінансових та інформаційних потоків.

У науковій літературі представлено ряд визначень поняття «логістична система», проте більшість знайдених нами джерел датуються 2000 – 2010 рр. та характеризують внутрішню логістичну систему підприємства [2]. Більшість

сучасних досліджень акцентують свою увагу або на логістичному управлінні (яке не передбачає створення окремої системи логістичних потоків, а характеризується інтеграцією функції логістики з іншими елементами діяльності підприємства), або на особливостях функціонування логістичних компаній, які. На наш погляд, по суті являють собою глобальні логістичні системи.

Якщо узагальнювати існуючі підходи, можна сформулювати таке визначення сутності логістичної системи: це складна, організаційно завершена (структурована) економічна система, що складається з елементів (ланок), взаємопов'язаних у єдиному процесі управління ресурсними потоками.

Якщо розглядати специфіку міжнародних логістичних систем, то вона пов'язана у першу чергу з розміщенням елементів логістичної системи у різних країнах для забезпечення максимальної ефективності процесу обслуговування клієнтів. Це дозволяє підприємству, що надає логістичні послуги, збільшити кількість клієнтів, залучивши до співпраці контрагентів з різних держав, а самим споживачам логістичних послуг дозволяє отримати більш якісні послуги, що пов'язано з наближенням інфраструктурних центрів до місця розміщення клієнта.

Якщо говорити про формати функціонування міжнародних логістичних систем, то вони можуть бути горизонтально інтегрованими, коли у різних країнах розміщуються структурні елементи логістичної системи з самостійним правом прийняття управлінських рішень, які взаємодіють один з одним для надання клієнтам необхідним їм послуг; вертикально інтегровані, коли управлінський центр, розміщений в одній країні, здійснює управління інфраструктурними юнітами, розміщеними у інших країнах. Кожна із розглянутих форм має свої переваги, зокрема горизонтальний формат є гнучкішим порівняно з вертикальним, тоді як другий забезпечує більшу скоординованість логістичних потоків. Часто вибір формату функціонування логістичної системи залежить від підходів до її формування: якщо материнська компанія інвестує кошти у відкриття підрозділів за кордоном, то зазвичай мова йде про вертикальний формат функціонування, а у випадку, коли логістична частина формується шляхом входження у неї самостійних логістичних підприємств, мова йде про горизонтальну інтеграцію

підприємств у глобальну логістичну систему.

Наразі у світі функціонують логістичні системи 5-ти рівнів:

- **FirstPartyLogistics – 1PL** або логістика першої сторони. На даному рівні всі логістичні операції та управління ними підприємство здійснює самостійно без залучення будь-яких сторонніх організацій;
- **SecondPartyLogistics – 2PL** або логістика другої сторони. На даному рівні управління логістичним ланцюгом постачання здійснює саме підприємство, а вже базові логістичні послуги, такі як транспортування чи складське зберігання, виконує на замовлення даного підприємства стороння організація
- **ThirdPartyLogistics – 3PL** або логістика третьої сторони. На даному рівні стороння організація вже майже цілком виконує для підприємства цілий ряд логістичних послуг. Так, окрім базових логістичних послуг, передбачається надання послуг із митного оформлення вантажів, маркування вантажів та інші;
- **FourthPartyLogistics – 4PL** або логістика четвертої сторони. Окрім організації та управління логістичним ланцюгом постачання продукції підприємства-замовника, логістичні оператори даного рівня можуть надавати йому певні консультаційні послуги стосовно оптимізації його виробничої чи збутової діяльності. У даному випадку підприємство займається лише виробництвом продукції та маркетингом, а усією логістичною діяльністю займається логістичний провайдер, котрий, у свою чергу, працює за принципом подвійного аутсорсингу. Даний принцип полягає у тому, що 4PL оператор використовує склади та транспортні засоби 3PL операторів і при цьому здійснює управління цілим ланцюгом постачання, розвиваючи власні інформаційні технології та ресурси;
- **FifthPartyLogistics – 5PL** або логістика п'ятої сторони. 5PL-провайдер уже є представником електронного бізнесу. Для даних логістичних операторів характерний високий рівень інтелектуалізації діяльності, що, у свою чергу, передбачає виникнення і функціонування складних інтелектуальних систем управління міжнародними логістичними мережами [3].

Логістичний процес повинен відбуватись із дотриманням основних правил логістики – правил «7R»: rightproduct – потрібний товар, rightquality – необхідної якості, rightquantity – в необхідній кількості, righttime – в потрібний час, rightplace – в потрібне місце, rightcustomer – потрібного споживачеві, rightcost – з необхідним рівнем витрат [4]. На зазначених принципах базується також функціонування міжнародних логістичних систем, які окрім стандартних послуг працюють сьогодні у галузі консалтингу, допомагаючи своїм клієнтам обрати оптимальний спосіб перевезення для кожного товару для того, щоб у найкоротші строки він був доставлений споживачу, навіть якщо він знаходиться на іншому континенті.

Управління міжнародними логістичними системами – вкрай складний процес, який вимагає значних інтелектуальних ресурсів та фінансових витрат. Це пов'язано у першу чергу з відмінностями у підходах до роботи, нормах та правилах, графіку функціонування підприємств у різних країнах. Навіть якщо міжнародна логістична компанія відкриває за кордоном структурний підрозділ, де встановлює звичні для її регіону правила роботи, уникнути впливу особливостей приймаючої країни на процес не вдасться. З огляду на це усе більшим попитом на ринку користуються програмні продукти, які дозволяють алгоритмізувати більшість логістичних процесів, і використання яких, відповідно, спрощує процес управління міжнародними логістичними системами.

Функціонування міжнародних логістичних систем здійснюється на основі загальних принципів управління з урахуванням специфіки логістичної діяльності, зокрема:

- системність і комплексність, які полягають в управлінні всіма потоковими процесами у взаємодії та узгодженні окремих етапів бізнес-процесів з метою оптимізації всієї логістичної системи;
- узгодження критеріїв оцінки ефективності функціонування окремих ланок логістичного ланцюга на мікро- і макрологістичному рівнях;
- організація обліку витрат на управління матеріальними й пов'язаними з ними інформаційними, фінансовими та сервісними потоками вздовж усього логістичного ланцюга;

- активне використання інформаційних технологій та сучасних методів моделювання в управлінні логістичними системами та ін.

Цілі, завдання та принципи функціонування міжнародних логістичних систем обумовлюють ряд вимог, що пред'являються до відповідних підсистем. Дотримання цих вимог є обов'язковим для всіх суб'єктів логістичного процесу, і забезпечення цього є одним з основних завдань менеджменту міжнародних логістичних компаній. При цьому існує ряд вимог, виконання яких відображає зміст логістичної концепції в формуванні ділових зв'язків між всіма учасниками логістичних процесів. До них відносяться: організаційно-технологічна сумісність компонентів взаємодіючих систем (особливо в зонах їх сполучення), що ускладнює процес пошуку партнерів для формування глобального логістичного ланцюга, оскільки переоснащення інфраструктурних центрів часто є надзвичайно витратним; раціоналізація (в ідеалі — оптимізація потокових процесів); оптимізація сукупних відносних і загальних витрат; забезпечення збереження при транспортуванні та складській переробці товарів, що постачаються; можливість отримання, обробки та надання клієнтам актуальної інформації.

Варто зазначити, що практично методологія логістики реалізується через безліч відповідних функцій. Логістична функція — це група логістичних операцій, що спрямовані на реалізацію цілей логістичної системи. З точки зору мети, кожна з функцій логістики є однорідною сукупністю дій. До головних логістичних функцій можна віднести: планування матеріального забезпечення виробництва, управління виробництвом та запасами, управління розподілом продукції, обробка замовлень, транспортування, пакування, складування, управління запасами, обслуговування споживачів. Увесь комплекс функцій у нинішніх умовах виконують міжнародні логістичні системи, забезпечуючи своїм клієнтам максимальний рівень задоволення їх потреб (рис. 1.1).

Необхідно підкреслити, що весь комплекс логістичних функцій, як окремо, так і в сукупності, підпорядкований єдиній меті, яка визначається стратегією підприємства або групою підприємств-учасників міжнародного бізнесу. В умовах жорсткої конкуренції перевагу отримують ті постачальники, які мають у своєму розпорядженні найбільший асортимент продукції, можуть поставити потрібні товари в потрібне місце, в необхідний для замовника час, при мінімальних для

нього сукупних витратах та мають налагоджену систему технічного обслуговування



Рис. 1.1. Ключові характеристики міжнародної логістичної системи

Джерело: складено автором

Логістика стає одним з вирішальних чинників в конкурентній боротьбі товаровиробників і дистриб’юторів, а міжнародні логістичні системи спроможні забезпечити логістичний супровід діяльності з кращим балансом ціна/вартість аніж саме підприємство (з огляду упершу чергу на велику вартість інвестицій у логістичну інфраструктуру, якість ІТ, кваліфікацію персоналу).

Варто зазначити, що у нинішніх умовах в логістичній системі кількість управлінських функцій з часом зростає, а їх взаємозв’язки значно ускладнюються. Однак це ускладнення в умовах досконалого менеджменту виступає гарантом прийняття ефективних рішень, підвищення рівня і якості логістичного

обслуговування клієнтів. У той же час важливим інструментом втілення управлінських рішень є сукупність підходів і методів, що застосовуються в логістиці.

Необхідно підкреслити, що весь комплекс логістичних функцій, як окремо, так і в сукупності, підпорядкований єдиній меті, яка визначається стратегією підприємства або групою підприємств-учасників міжнародного бізнесу. В умовах жорсткої конкуренції перевагу отримують ті постачальники, які мають у своєму розпорядженні найбільший асортимент продукції, можуть поставити потрібні товари в потрібне місце, в необхідний для замовника час, при мінімальних для нього сукупних витратах та мають налагоджену систему технічного обслуговування. Тому логістика стає одним з вирішальних чинників в конкурентній боротьбі товаровиробників і дистриб'юторів, а міжнародні логістичні системи спроможні забезпечити логістичний супровід діяльності з кращим балансом ціна/вартість аніж саме підприємство (з огляду у першу чергу на велику вартість інвестицій у логістичну інфраструктуру, якість ІТ, кваліфікацію персоналу).

Таким чином, на основі проведеного аналізу нами було сформовано власне визначення поняття міжнародна логістична система: це сукупність управлінських елементів, розміщених в різних країнах, що забезпечують процес цілеспрямованого впливу на ресурсні потоки з метою балансування їхнього руху і оптимізації фінансових результатів діяльності підприємства. У загальному вигляді функціонування міжнародної логістичної системи – це процес управління поточними процесами просторово-часової трансформації матеріальних ресурсів, послуг, капіталу та інформації відповідно до сучасних умов ринку.

Функціонування міжнародної логістичної системи може бути ефективним за умов логістизації кожної ланки ланцюга руху товарів від виробника сировини через виробництво готової продукції, а від нього до кінцевого споживача. Водночас формування логістичної системи потребує використання загальних принципів управління з урахуванням пізнання специфіки логістичної діяльності. При цьому необхідно брати до уваги, що логістичне забезпечення має бути спрямоване на узгодження економічних інтересів безпосередніх і опосередкованих учасників міжнародного бізнесу шляхом найефективнішого

використання наявних ресурсів, що перетворює дану концепцію менеджменту на найбільш раціональну з-поміж існуючих на даному етапі розвитку світового господарства.

1.2. Роль аудиторських підприємств у розвитку світового ринку логістичних послуг

Міжнародна логістика є підґрунтям функціонування світової економіки, оскільки саме вона забезпечує переміщення сировини, матеріалів, устаткування, і, зрештою, готової продукції між країнами. Постійне вдосконалення процесів у логістиці є, таким чином, одним з факторів розвитку міжнародних економічних відносин, оскільки саме якість, оперативність та швидкість доставки вантажів обумовлюють ефективність функціонування бізнесу. Споживачі постійно ставлять вимоги для підвищення якості логістичної підтримки міжнародного бізнесу, що обумовлює для логістичних компаній необхідність шукати можливості для вдосконалення своєї діяльності не лише у контексті задоволення існуючого попиту, але і з метою випередження запитів клієнтів.

Розвиток світового ринку логістичних послуг у цілому віддзеркалює тенденції розвитку глобальної економіки. У 2020 році обсяг операцій на ринку зменшився на 8% та склав 8,6 трлн. дол. США, тобто відбулося повернення ринку до рівня 2017 року (рис. 1.2) [5].

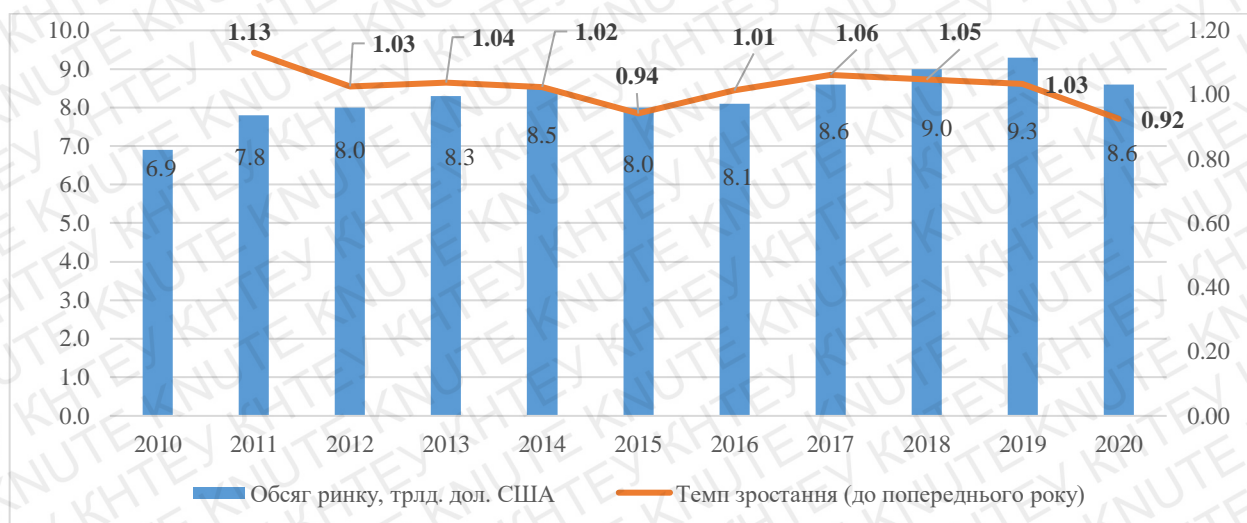


Рис. 1.2. Обсяги світового ринку логістичних послуг у 2010 – 2019 рр., трлн. дол. США

Джерело: [5, 6]

Відзначимо, що 2020 рік став надзвичайно складним для логістичних компаній не лише з огляду на скорочення попиту на їх послуги, а й через необхідність здійснення операцій у нових для підприємства умовах.

Лідером світового ринку логістичних послуг у 2020 році став Азіатсько-Тихоокеанський регіон, однією з передумов чого стала висока інформатизація підприємств, які розміщені у цьому регіоні, і їх вищій рівень готовності до нових умов функціонування міжнародного бізнесу. Саме азійські країни активно впроваджують інноваційні технології у процес обслуговування клієнтів, функціонування власне логістичних процесів, що робить їх лідерами ринку у сучасних умовах (рис. 1.3)

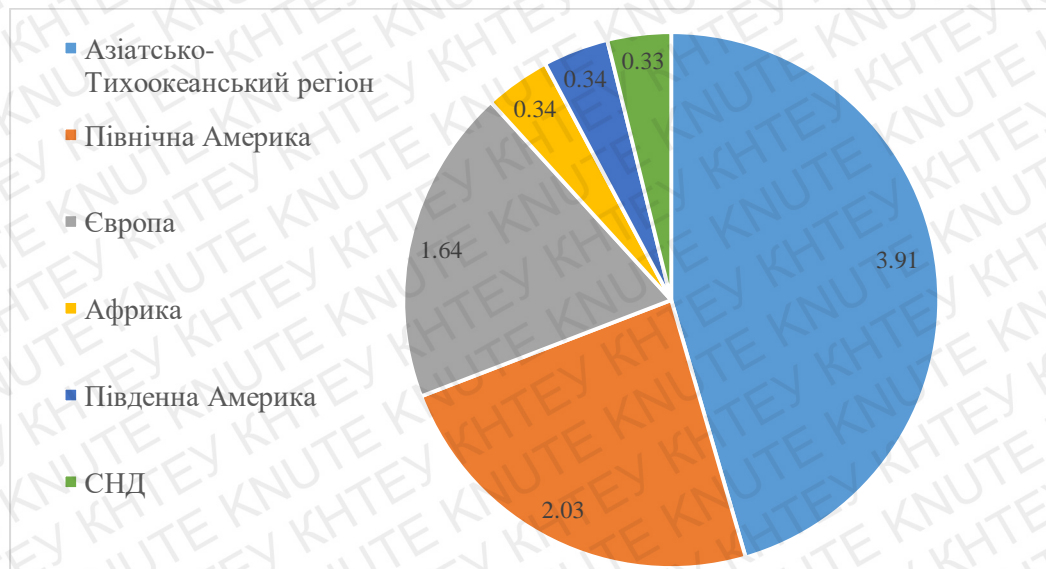


Рис. 1.3. Обсяги ринку логістичних послуг у 2020 р. у розрізі регіонів, трлн. дол. США

Джерело: [6]

Як видно з представленого рисунку, на другому місці за обсягом ринку заходиться США, на третьому – Європа. Таким чином, ключові учасники світового ринку логістичних послуг зосереджені у економічно розвинутих регіонах, де з одного боку існує попит на їх послуги, а з іншого наявні можливості для активного розвитку галузі.

Важливу роль у розвитку світового ринку логістичних послуг сьогодні відіграють міжнародні аудиторські компанії, які надають підприємствам, які

працюють у сфері логістики, ряд послуг, націлених на підвищення ефективності їх діяльності. При цьому зазначимо, що міжнародні аудиторські компанії працюють не тільки за напрямом перевірки діяльності суб'єктів господарської діяльності, але також здійснюють заходи на галузевому рівні шляхом:

- формування та оприлюднення галузевих звітів, на основі яких інвестори можуть зробити висновок про стан галузі та прийняти рішення про доцільність інвестування;
- проведення міжнародних заходів, на яких експерти, що працюють у галузі, можуть обмінюватися досвідом. Це з одного боку є елементом маркетингової стратегії аудиторських компаній, а з іншого - інструментом підвищення кваліфікації експертів, які працюють на підприємстві;
- публікації прогнозів розвитку ринку, з яких логістичні компанії можуть прийняти рішення щодо подальших напрямків своєї діяльності.

Специфіка діяльності аудиторських компаній полягає у комунікації з великою кількістю підприємств, які, у свою чергу, мають справу з логістичним забезпеченням своєї діяльності. У таких умовах, формуючи звіти та прогнози, аудиторські компанії можуть спиратися на результати опитувань своїх клієнтів, які представляють різні галузі, і мати так званий «helicopterview» на очікування споживачів і тенденції розвитку ринку. Особливо корисними такі опитування є у випадку, коли до них залучені у тому числі іноземні клієнти аудиторської компанії, оскільки вони істотно розширюють горизонт аналізу. Такий глобальний підхід є, на наш погляд, надзвичайно важливим, оскільки він дозволяє підприємствам, які працюють у галузі, отримати чітке розуміння ситуації та своїх перспектив.

Одним зі звітів, який ми використовували у цьому дослідженні, є документ «Shifting patterns: the future of the logistics industry» [7], підготовлений аудиторською компанією PricewaterhouseCoopers. У ньому зазначається, що до основних факторів, які наразі впливають і продовжуватимуть впливати на світовий ринок логістичних послуг, належать: розвиток технологій автономної роботи автотранспорту, роботизація, поширення технологій блокчейн,

«хмарна» логістика, «фізичний» інтернет, впровадження IT-стандартів, 3-d принтинг, дрони. Представлений вище перелік факторів є достатньо широким, і підприємствам для того, щоб розуміти, яка саме з технологій може стати їм у нагоді для підвищення своєї конкурентоздатності, як її правильно використати для отримання оптимального ефекту потрібна підтримка кваліфікованих спеціалістів, які мають знання як у сфері логістики, так і у тому напрямку, щодо інноваційного оновлення якого йде мова.

Логістичним підприємствам, і мова йде не лише про малі компанії, але і про великі міжнародні корпорації, досить дорого тримати у штаті висококваліфікованих фахівців, які мають вузьку спеціалізацію. У таких умовах звернення до аудиторського підприємства, яке відібрало для роботи найбільш талановитих та кваліфікованих експертів, буде набагато ефективнішим варіантом. Таким чином, можна говорити про те, що аудиторські компанії сприяють більш ефективному використанню фінансових ресурсів логістичних підприємств на етапі впровадження ними інновацій.

Аналізуючи вплив аудиторських компаній на розвиток міжнародного ринку аудиторських послуг, не можна залишити поза увагою ті послуги, які надаються безпосередньо у сфері аудиту оскільки, на нашу думку, підвищення ефективності кожного учасника ринку у кінцевому результаті веде до розвитку галузі.

Проведення кваліфікованого аудиту є одним з важливих факторів розвитку світового ринку логістичних послуг. Якісне управління підприємством є передумовою знаходження зарубіжних партнерів для інтеграції у міжнародні логістичні системи. Аудиторські компанії добре розуміють, на які аспекти діяльності великі корпорації звертають увагу, здійснюючи пошук потенційних партнерів, і здійснюючи аудит вони у першу чергу звертають увагу саме на ці напрямки. Аудиторська компанія, перевіряючи діяльність клієнта, може чітко визначити, які його слабкі сторони, і на основі її рекомендацій логістичне підприємство зможе здійснити ряд дій, яка дозволить йому посилити позиції на світовому ринку логістичних послуг. По-друге, часто аудиторські компанії

залучаються до підготовки публічної звітності підприємства. У такому випадку у звіті акценти розставляються саме виходячи з того, яка інформація може бути цікавою для стейкхолдерів. Таким чином можна сказати, що аудиторські компанії впливають на репутацію своїх клієнтів на ринку логістичних послуг, і, виходячи з того, що сьогодні іміджеві фактори надзвичайно важливі для успіху підприємства у світовому бізнесі, цю функцію аудиторських компаній не можна недооцінювати.

Ще одним важливим напрямком діяльності логістичних підприємств у сфері логістики є консультування клієнтів з питань дотримання вимог законодавства. Логістична галузь нині є однією з тих, що має значний вплив на навколишнє середовище, і, відповідно, регуляторні норми у цій сфері, особливо у розвинутих країнах, стають жорсткішими. Аудиторські компанії працюють над пошуком шляхів оптимізації витрат логістичних підприємств в умовах адаптації до нових регуляторних вимог, що істотно впливає на ефективність функціонування галузі. Аналогічну роботу аудиторські підприємства здійснюють також у сфері оподаткування, надаючи своїм клієнтам консультації стосовно можливих шляхів законного зменшення обсягів сплачених податків.

Крім того ще одним важливим фактором є те, що аудиторські компанії, особливо якщо мова йде про підприємства великої четвірки, мають широкую міжнародну мережу і найчастіше глобальна логістична корпорація звертаються саме до послуг знаних аудиторських підприємств для проведення аудиту і отримання послуг консалтингу. За умови, якщо глобальна логістична компанія буде шукати партнера на національному рівні, то з високою ймовірністю аудитор зможе порекомендувати їй ту чи іншу компанію у випадку, якщо вона також була клієнтом його локального представництва. Так само аудитор може порадити певну логістичну компанію іншим своїм клієнтам за умови відповідності параметрів попиту та пропозиції. При цьому мова йде не про оплачувану рекомендацію, оскільки подібні дії протирічать аудиторській етиці, а саме про вірогідність перетину інтересів двох клієнтів аудиторського підприємства.

У цілому, послуги аудиторських підприємств у нинішніх умовах – це комплексне рішення для бізнесу, яке включає аналіз поточного стану підприємства та пошук оптимальних для нього напрямків розвитку з врахуванням сучасних тенденцій. Можливість отримати з-зовні якісну консультативну допомогу сприяє розвитку окремого підприємства та галузі у цілому, що вказує на вагомую роль аудиторських компаній у розвитку міжнародної логістики. Узагальнення здійсненої нами оцінки ролі аудиторських підприємств у розвитку світового ринку логістики представлено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Роль аудиторських компаній у розвитку світового ринку логістики

Джерело: складено автором

З огляду на те, що сфера аудиту та консалтингу постійно розвивається, можна очікувати, що у майбутньому її вплив на розвиток світового ринку

логістики набуде нових форм. Зважаючи на те, що метою переважної більшості аудиторських підприємств є сприяння розвитку бізнесу, саме зазначену функцію вони виконують також і у галузі міжнародної логістики.

Висновки до розділу 1

На основі проведеного аналізу нами було сформовано власне визначення поняття міжнародна логістична система: це сукупність управлінських елементів, розміщених в різних країнах, що забезпечують процес цілеспрямованого впливу на ресурсні потоки з метою балансування їхнього руху і оптимізації фінансових результатів діяльності підприємства. У загальному вигляді функціонування міжнародної логістичної системи – це процес управління потоковими процесами просторово-часової трансформації матеріальних ресурсів, послуг, капіталу та інформації відповідно до сучасних умов ринку.

Функціонування міжнародної логістичної системи може бути ефективним за умов логістизації кожної ланки ланцюга руху товарів від виробника сировини через виробництво готової продукції, а від нього до кінцевого споживача. Водночас формування логістичної системи потребує використання загальних принципів управління з урахуванням пізнання специфіки логістичної діяльності. При цьому необхідно брати до уваги, що логістичне забезпечення має бути спрямоване на узгодження економічних інтересів безпосередніх і опосередкованих учасників міжнародного бізнесу шляхом найефективнішого використання наявних ресурсів, що перетворює дану концепцію менеджменту на найбільш раціональну з-поміж існуючих на даному етапі розвитку світового господарства.

Розвиток світового ринку логістичних послуг у цілому віддзеркалює тенденції розвитку глобальної економіки. У 2020 році обсяг операцій на ринку зменшився на 8% та склав 8,6 трлн. дол. США, тобто відбулося повернення ринку до рівня 2017 року. Лідером світового ринку логістичних послуг у 2020 році став Азіатсько-Тихоокеанський регіон, однією з передумов чого стала висока інформатизація підприємств, які розміщені у цьому регіоні, і їх вищий рівень готовності до нових умов функціонування міжнародного бізнесу. На другому місці за обсягом ринку заходиться США, на третьому – Європа. Таким чином, ключові учасники світового ринку логістичних послуг зосереджені у

економічно розвинутих регіонах, де з одного боку існує попит на їх послуги, а з іншого наявні можливості для активного розвитку галузі.

Значний вплив на розвиток світового ринку логістичних послуг мають аудиторські підприємства. З одного боку вони створюють передумови для розвитку галузі (через формування галузевих звітів стосовно стану галузі та тенденцій розвитку, організацію міжнародних експертних заходів та обґрунтування прогнозів розвитку ринку, що можуть використовуватися логістичними компаніями для визначення стратегії діяльності), а з іншого – сприяють підвищенню ефективності діяльності суб'єктів ринку логістичних послуг (через здійснення аудиту та виявлення слабких сторін підприємства, сприяння у визначенні шляхів розвитку підприємства, оптимальних інновацій, підготовку звіту з акцентами на ключових параметрах діяльності, актуальних для галузі та сприяння у пошуку іноземних партнерів та інвесторів; консультування з питань адаптації до змін законодавства).

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" НА МОЖЛИВОСТІ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У МІЖНАРОДНІ ЛОГІСТИЧНІ СИСТЕМИ

2.1 Діагностика середовища діяльності ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" у сегменті логістичних компаній

ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" працює на ринку України з 1993 року. Підприємство входить до міжнародної мережі фірм PwC, де у 156 країнах працює понад 295 000 фахівців [8]. Підприємство надає послуги через головний офіс у Києві та представництва у Львові та Дніпрі. Однією з характерних рис діяльності ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" є побудова довготривалих відносин з клієнтами, що забезпечує максимальне наближення результатів діяльності очікуванням замовників.

ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" надає клієнтам широкий спектр послуг у сфері аудиту, консалтингу, юридичного супроводу, податкового консультування, виходу на IPO та залучення інвестицій, форензик послуг, організації навчання. Це робить підприємство конкурентоспроможним на ринку, оскільки великі клієнти зазвичай обирають такого партнера, який може комплексно задовольнити усі їх потреби.

Аналізуючи середовище міжнародного бізнесу ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" у сегменті логістики, у першу чергу необхідно дослідити параметри попиту, оскільки саме зацікавленість бізнесу у послугах підприємства і його спроможність профінансувати ці послуги визначає привабливість сегменту.

Міжнародна статистика не дає сьогодні даних стосовно обсягу експорту та імпорту власне логістичних послуг, тому для аналізу ми використали дані про вантажні перевезення, які є однією з ключових складових будь-якого логістичного сервісу. Ми виявили, що загалом обсяги міжнародних перевезень порівняно з 2010 роком збільшилися на 6,4% - з 442,49 млрд. дол. США до 471,0 млрд. дол.

США, хоча у 2020 р. внаслідок пандемії відбулося скорочення експортних потоків (рис. 2.1).

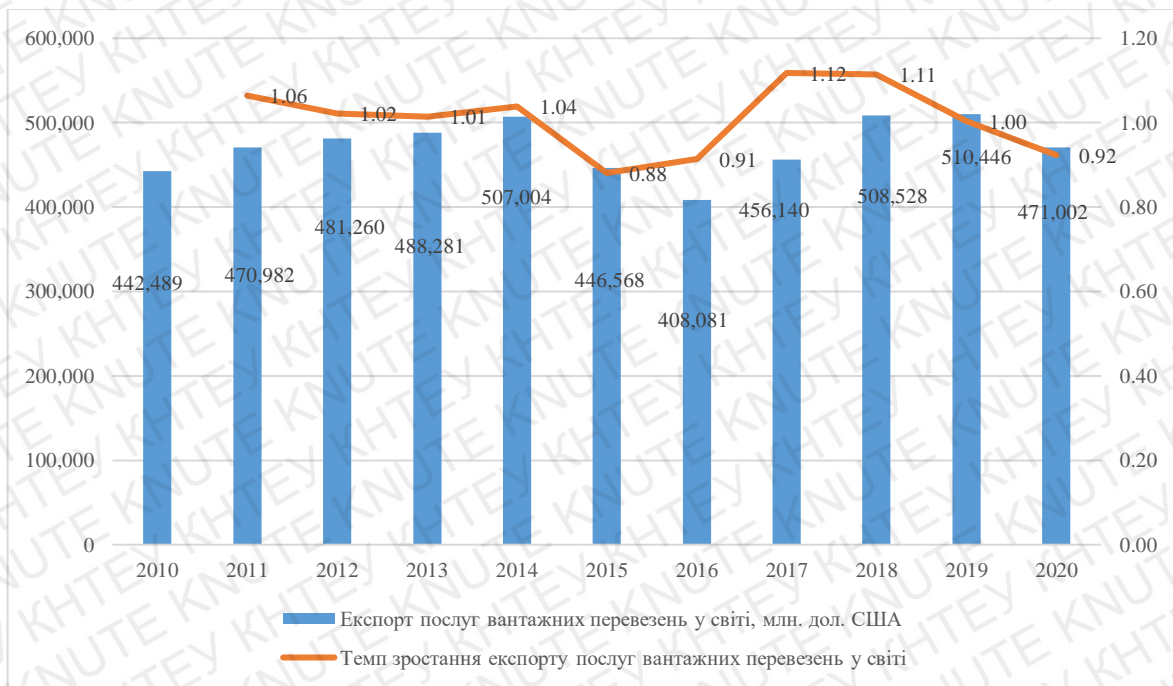


Рис. 2.1. Обсяги та темпи зміни світового експорту послуг вантажних перевезень у 2010 – 2022 рр.

Джерело: [9]

Зростання обсягів міжнародних перевезень у доковідний період свідчить про існування попиту на цей вид послуг, що, відповідно, посилює привабливість сфери для нових компаній і загострює конкуренцію у ній. У таких умовах для отримання додаткових конкурентних переваг логістичні підприємства можуть звертатися до аудиторських підприємств за експертною допомогою у визначенні оптимальних параметрів розвитку.

Якщо говорити про Україну, то зменшення обсягів експорту вантажних перевезень було значно суттєвішим (у 2020 році попит на послуги українських логістичних компаній зменшився на 15%) (рис. 2.2). Окрім цього вкрай негативним є те, що порівняно з 2010 роком експорт транспортних послуг держави знизився з 4,29 млрд. дол. США до 3,03 млрд. дол. США. Зазначено може бути пов'язано зі зменшенням попиту іноземних замовників на перевезення з України внаслідок втрати металургійних підприємств, розміщених на Сході

України, а також зі певним відставанням якості послуг вітчизняних компаній від послуг іноземних конкурентів, що обумовлює звернення клієнтів до них.



Рис. 2.2. Обсяги та темпи зміни українського експорту послуг вантажних перевезень у 2010 – 2022 рр.

Джерело: [9]

В Україні на ринку працює велика кількість іноземних компаній, найбільші серед них Kuehne + Nagel (Швейцарія), DSV Logistics (Данія), FM Logistics Україна (Франція), Raben (Нідерланди), EkolUkraine (Туреччина), DbShenker Україна (Австрія) [10], які активно використовують у діяльності такий інструмент підвищення ефективності діяльності як зовнішній аудит та консультування, оскільки така практика існує і у материнських компаніях. Водночас отримання послуг від українських філій аудиторських підприємств є важливим з огляду на можливість вивчення експертами цих підприємств місцевого ринку, його особливостей та специфічних факторів, вплив яких відчутний власне за умови роботи у конкретному регіоні.

З огляду на те, що філії міжнародних компанії не завжди можуть самостійно обирати аудиторську компанію для співпраці в Україні, вважаємо, що саме українські логістичні провайдери мають стати цільовою аудиторією ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС", оскільки вони мають сьогодні значний потенціал для посилення позицій на міжнародному ринку та інтеграції у

міжнародні логістичні системи за вибору правильної стратегії розвитку та врахування сучасних тенденцій ринку. Спрямувати зусилля у зазначеному напрямку зможе співпраця з досліджуваним підприємством.

Поряд зі споживачами знайний вплив на діяльність досліджуваного підприємства мають конкуренти. Зважаючи на те, що підприємство належить до групи PWC, що входить до великої 4-ки, його прямими конкурентами вважаємо саме українські офіси E&Y[11], Deloitte[12] та KPMG [13].

Аналіз Інтернет-ресурсів досліджуваних компаній дозволив констатувати, що лише ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" виділяє транспорт та логістику у якості окремої галузі, у якій компаній активно працює. Решта підприємств, хоча і працюють на відповідному ринку, все ж не розміщують відповідну інформацію у вільному доступі. На сайті ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" натомість українською мовою представлено інформацію стосовно послуг, які надаються у сфері аудиту та логістики, англійською – звіти та прогнози, які були сформовані групою для глобального ринку. Вважаємо зазначене конкурентною перевагою досліджуваного підприємства, оскільки ті підприємства, які знаходяться на етапі вибору аудитора, здійснюючи первинний пошук, звернуть увагу саме на те підприємство, яке позиціонує себе як експерта у галузі транспорту та логістики.

У цілому, розглядаючи конкурентне середовище, у якому працює ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС", відзначимо, що попри те, що компанії змагаються за нові проекти, сьогодні усе частіше можна спостерігати ознаки переходу від формату гострої конкуренції до співпраці, коли аудиторські підприємства проводять спільні заходи або дослідження. Це пов'язано з тим, що обсяг інформації про ринки, яку необхідно опрацювати для того, щоб сформулювати коректні висновки, надзвичайно великий, і поділ завдань і витрат є інструментом підвищення ефективності функціонування усіх учасників ринку. Ще однією характеристикою середовища міжнародного бізнесу, що впливає на формат конкуренції, зокрема і у логістичному сегменті, є взаємопроникнення галузей економіки. Сьогодні для успішної роботи у сегменті логістики необхідно

також мати достатній рівень знань у сфері інновацій та ІТ, соціально-екологічної політики, податкового та фінансового законодавства тощо. Це ускладнює завдання, які стоять перед аудиторськими компаніями, та обумовлює пошук ними нових підходів до організації роботи, у тому числі за рахунок співпраці з конкурентами.

Важливу роль у розвитку міжнародної діяльності ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" відіграють також регулюючі органи як на національному, так і на міжнародному рівні. Зокрема, команда PwC надавала свою професійну підтримку ряду державних установ, серед яких - Генеральна прокуратура України, Міністерство фінансів України, Міністерство економічного розвитку і торгівлі України тощо[8]. Окрім цього, ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" у 2018 році стала переможцем тендеру Європейського інвестиційного банку (ЄІБ) із залучення міжнародних консультантів на розробку нової логістичної мережі для Укрпошти [8]. Зважаючи на те, щонаразі Україна отримує значну кількість допомоги від міжнародних організацій, зокрема, у сфері розвитку транспортної інфраструктури та логістики, вважаємо, що подальша участь у конкурсах для надання експертної підтримки процесу реалізації цих проектів матиме позитивний вплив на діяльність досліджуваного підприємства та посилення його позицій у логістичному сегменті.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна констатувати, що результативність діяльності ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" на логістичному сегменті визначається впливом 4-х ключових груп стейкхолдерів: споживачів, партнерів, конкурентів та регулюючих органів. Споживачі, формуючи попит на послуги підприємства, визначають напрямки його розвитку, стимулюють до підвищення якості надання послуг, підвищення рівня експертності, пошуку фахівців, обізнаних одночасно за декількома напрямками сучасного бізнесу. Частина клієнтів звертається до підприємства через існування тривалої співпраці між материнським підприємством та групою PwC, тоді як українські підприємства є цільовим сегментом, за рахунок якого можна розширити пул клієнтів. Конкуренти досліджуваного підприємства – компанії великої четвірки, своїми діями визначають рівень надання послуг, стандарти

обслуговування клієнтів. Окрім цього однією з характерних рис є сьогодні перехід від гострої конкуренції до партнерства, у тому числі на міжнародному рівні. Водночас ключовими партнерами ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" залишаються інші підприємства групи, постійний діалог з якими сприяє глибокому та усебічному аналізу ринків і виявленню специфіки окремих ринків. Регулюючі органи у першу чергу визначають умови надання досліджуваним підприємством послуг, при чому необхідно відмітити, що з огляду на належність ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" до міжнародної групи, йому доводиться дотримуватися не лише вимог законодавства України, але і норм та принципів, яких дотримується група (зокрема, вимоги до корпоративного управління, дотримання соціальних стандартів, кодексу етики у країнах ЄС вищі ніж в Україні, і ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" як учасник групи дотримується у своїй діяльності більш жорстких норм). Водночас органи державного управління можуть виступати споживачами послуг компанії за умови її участі у конкурсах, що оголошуються міжнародними організаціями для реалізації в Україні своїх проектів (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Оцінка впливу ключовий груп стейкхолдерів на діяльність ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" у сегменті міжнародної логістики

Джерело: складено автором

Загалом, здійснений аналіз засвідчує, що сьогоdnішній етап розвитку міжнародного бізнесу надає досліджуваному підприємству низку можливостей, використання яких дозволить підприємству істотно посилити позиції на логістичному сегменті.

2.2. Аналіз діяльності ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" у контексті сприяння інтеграції українських підприємств у міжнародні логістичні системи

ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" є успішним аудиторським підприємством, обсяги діяльності якого за останні 5 років збільшилися у 1,46 рази - у 2020 році чистий дохід підприємства дорівнював 343,87 млн. грн., що на 35% більше за показник 2019 року. При цьому за останні 5 років незначне скорочення обсягів діяльності мало місце у 2019 році, хоча для аудиторського підприємства такі коливання є нормою, зважаючи на проектний характер діяльності. Рівень собівартості протягом досліджуваного періоду коливався на рівні 40-80% від чистого доходу, що також визначається специфікою аудиторського та консалтингового бізнесу, у якому вартість кожного проекту визначається складом команди, вартість оплати праці якої визначається рівнем експертів.

Інші операційні доходи підприємства за 5 років збільшилися у понад 80 разів (на 91,45 млн. грн), адміністративні витрати також зросли, хоча усього у 1,51 рази. Збутові і інші операційні витрати за 5 років істотно скоротилися. За виключенням 2016 та 2020 рр. операційна діяльність підприємства була збитковою, а у 2020 році підприємство істотно покращило фінансовий результат, отримавши 54,65 млн. грн. операційного прибутку.

Інші фінансові доходи підприємства істотно скоротилися (на 97%). Інші доходи демонстрували непостійну динаміку і у 2020 році були відсутні. Інші витрати у 2016 та 2020 рр. були рівні, а у проміжку між цими періодами значного

зростання їх не спостерігалось (максимальний рівень – 766 тис. грн. у 2017 році) Як наслідок фінансовий результат компанії у 2017 – 2019 рр. був негативним, проте у 2020 році підприємство отримало прибуток, обсяг якого після оподаткування склав 44,32 млн. грн., що у 3,16 рази більше за показник 2016 року (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Фінансові результати ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" у 2016 – 2020 рр., млн. грн.

Показник	Обсяг, млн. грн.					Абсолютне відхилення, млн. грн.					Темп приросту, %
	2016	2017	2018	2019	2020	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2020/2016	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	235803	257388	257503	254704	343870	21585	115	-2799	89166	108067	1,46
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	95919	119427	188664	201993	212155	23508	69237	13329	10162	116236	2,21
Валовий прибуток	139884	137961	68839	52711	131715	-1923	-69122	-16128	79004	-8169	0,94
Інші операційні доходи	1155	6454	6257	57800	92604	5299	-197	51543	34804	91449	80,18
Адміністративні витрати	103387	132039	121064	122932	156351	28652	-10975	1868	33419	52964	1,51
Витрати на збув	2616	1407	1718	1333	1521	-1209	311	-385	188	-1095	0,58
Інші операційні витрати	29801	22060	10611	9898	11801	-7741	-11449	-713	1903	-18000	0,40
Фінансовий результат від операційної діяльності	5235	-11091	-58297	-23652	54646	-16326	-47206	34645	78298	49411	10,44
Інші фінансові доходи	11938	5265	1133	346	350	-6673	-4132	-787	4	-11588	0,03
Інші доходи	499	1004	0	4927	0	505	-1004	4927	-4927	-499	0,00
Інші витрати	541	766	0	465	541	225	-766	465	76	0	1,00
Фінансовий результат до оподаткування	17131	-5588	-57164	-18844	54455	-22719	-51576	38320	73299	37324	3,18
Витрати (дохід) з податку на прибуток	3102	0	-4512	-10019	10138	-3102	-4512	-5507	20157	7036	3,27
Чистий фінансовий результат	14029	-5588	-52652	-8825	44317	-19617	-47064	43827	53142	30288	3,16

Джерело: складено автором на даних додатку А

Сьогодні ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" надає послуги споживачам у таких напрямках: аграрний сектор, банківський сектор, державний сектор, металургія та гірничодобувна промисловість, паливно-енергетична галузь, роздрібна торгівля та виробництво споживчих товарів, телекомунікації, транспорт і логістика та фармацевтична галузь (рис. 2.4).

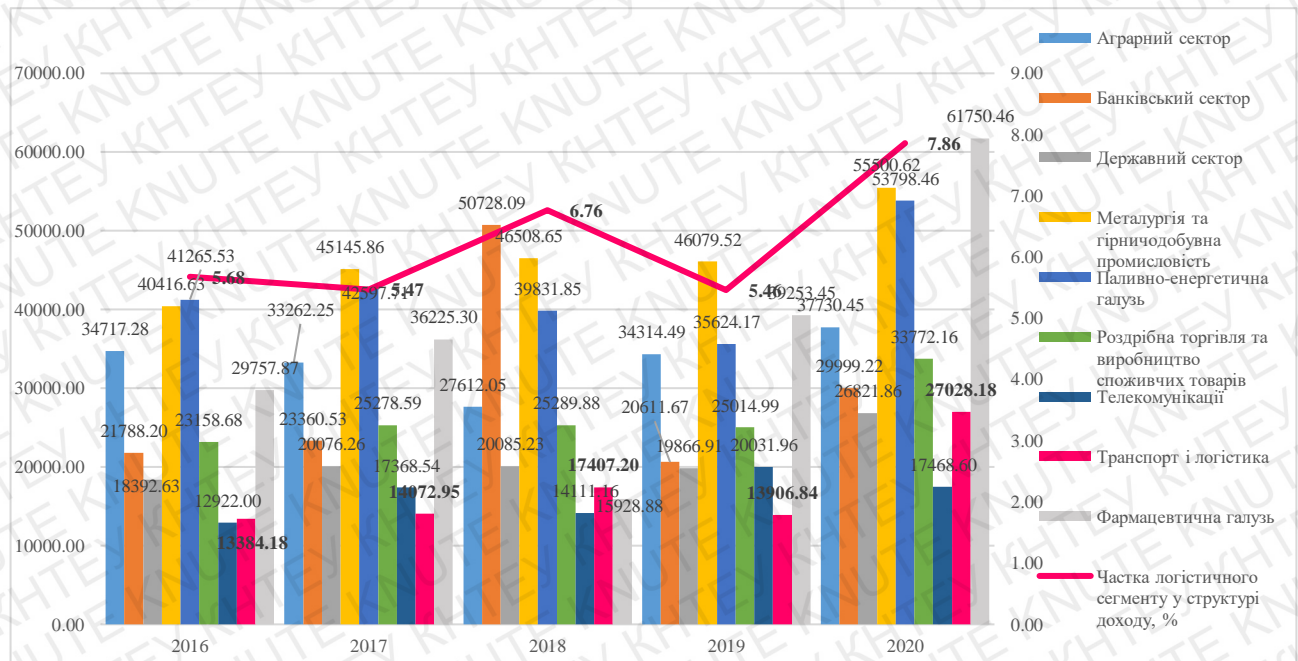


Рис. 2.4. Структура чистого доходу ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" у 2016 – 2020 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором на даних підприємства

Як видно з представленого рисунку, попит на послуги ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" у сфері логістики є нестабільним, хоча за останні роки відбулося зростання частки цього напрямку з 5,68% до 7,86%. Окрім цього, окремі проекти, які за тематикою є логістичними, були віднесені підприємством до галузі державного управління, оскільки вони реалізувалися у співпраці з державними інституціями. Послуги, чистий дохід від надання яких склав у 2020 році 361,87 млн. грн. були надані виключно логістичним компаніям.

За даними підприємства. ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" спеціалізується на роботі з компаніями галузі транспорту та логістики, допомагає компаніям, які працюють у цій галузі, у вирішенні таких задач:

- фінансування проектів з розвитку транспортної інфраструктури на основі державно-приватних партнерств;

- управління податковими ризиками, викликаними появою нових норм та стандартів, та допомога у формуванні чіткої податкової стратегії компанії;
- недостатність інформації та ресурсів для коректного обліку та збору повного обсягу належній компанії виручки та попередження втрати доходів;
- планування ІТ-архітектури та впровадження систем, розробка та впровадження ІТ-стратегії, управління даними, діагностика ІТ та контролів інформаційної безпеки;
- аналіз та дослідження ринків, його прогнозування та макромодельовання, ринковий бенчмаркінг;
- формування стратегії розвитку ланцюгу постачань, збалансування потреб замовників та клієнтів, пошук партнерів, попередження та розслідування шахрайства [8].

Одним з важливих напрямків діяльності досліджуваного підприємства є сприяння вітчизняним компаніям у пошуку партнерів за кордоном. Метою компанії може стати як залучення іноземних інвестицій та входження у міжнародну групу, так і взаємодія на рівні виконання на замовлення глобальної компанії окремих логістичних функцій на ринку України та у регіонах, непокритих мережею корпорації. Самостійно підприємствам достатньо важко реалізувати таку ініціативу, особливо зважаючи на те, що переважна частина провідних світових логістичних брендів присутня на ринку України. У той самий час залежно від запиту клієнта та його поточного стану експерти ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" можуть запропонувати компанії оптимальний шлях інтеграції і світовий логістичний ринок.

Для великих компаній інструментом виходу на зовнішній ринок може бути також первинне розміщення акцій (IPO), підготовку та супровід під час якого забезпечує досліджуване підприємство. Наразі попит на зазначений напрямок в Україні недостатньо значний (про що свідчить відсутність інформації на порталі PWC українською мовою), втім поступово українські підприємства починають використовувати цей інструмент для інтеграції у міжнародні бізнес-процеси.

Станом на 2020 рік лише 28 компаній з базовими українськими активами вдало здійснили вихід на світовий ринок IPO[14], і з кожним роком кількість таких підприємств збільшується.

Загалом, діяльність ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" у логістичному сегменті достатньо ефективна, однією з передумов чого є кваліфікований персонал та команда експертів, обізнаних з іншими актуальними сферами сучасного бізнесу. Такі мультифункціональні команди забезпечують максимальну відповідність результатів реалізованих підприємствам проектів очікувань та потребам їх клієнтів.

Основним елементом витрат ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" при наданні послуг у логістичному сегменті є витрати на оплату праці, які за останні роки були ключовою статтею витрат (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Показники ефективності надання ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" послуг у логістичному сегменту у 2016 – 2020 рр., млн. грн.

Показник	Обсяг, млн. грн.					Абсолютне відхилення, млн. грн.					Темп приросту, %
	2016	2017	2018	2019	2020	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2020/2016	
Чистий дохід від надання послуг	13384,18	14072,95	17407,20	13906,84	27028,18	688,77	3334,26	-3500,36	13121,34	13644,00	2,02
Витрати на реалізацію проекту	9932,34	11055,17	13161,84	10429,52	20543,13	1122,82	2106,67	-2732,31	10113,61	10610,79	2,07
Витрати на оплату праці персоналу	5898,98	6372,23	7570,01	6084,98	12933,74	473,25	1197,78	-1485,03	6848,77	7034,76	2,19
Витрати на матеріально-технічне забезпечення	1160,41	1155,91	1327,68	1066,24	2415,51	-4,50	171,77	-261,44	1349,27	1255,10	2,08
Витрати на відрядження	1902,32	2240,17	2891,46	2305,80	3572,40	337,85	651,29	-585,66	1266,60	1670,08	1,88
Збугові витрати	969,01	1228,87	1369,00	972,06	1615,23	259,85	140,13	-396,93	643,17	646,22	1,67
Інші додаткові витрати	1,62	57,99	3,69	0,45	6,25	56,38	-54,30	-3,25	5,80	4,63	3,86
Ефект надання послуг у сфері логістики	3451,84	3017,78	4245,37	3477,32	6485,05	-434,06	1227,59	-768,05	3007,73	3033,21	1,88
Коефіцієнт ефективності надання послуг у сегменті логістики	1,35	1,27	1,32	1,33	1,32	-0,07	0,05	0,01	-0,02	-0,03	0,98

Джерело: розрахунки автора на даних підприємства

Значні витрати підприємство також несе у зв'язку з відрядженням за кордон, при чому характерно, що у зв'язку з тим, що багато працівників

підприємства опинилися за кордоном на етапі оголошення локдауну, у 2020 році витрати ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" за цією статтею істотно зросли. Втім поступовий перехід до формату віддаленої роботи має призвести до зменшення цієї статті витрат у майбутньому. Негативним є те, що за останні 5 років відбулося зменшення рівня ефективності функціонування підприємства у логістичному сегменті, що вказує на доцільність пошуку шляхів оптимізації витрат та збільшення кількості проектів при незмінних збутових витратах.

Загалом, досвід та мережа експертів у сфері логістики ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" дозволяє підприємству надавати клієнтам якісні послуги з аудиту та бізнес-консалтингу, адаптовані до унікальних потреб національних та міжнародних підприємств сфери логістики.

Висновки до розділу 2

ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" входить до міжнародної мережі фірм PwC, де у 156 країнах працює понад 295 000 фахівців. Підприємство надає клієнтам широкий спектр послуг у сфері аудиту, консалтингу, юридичного супроводу, податкового консультування, виходу на IPO та залучення інвестицій, форензик послуг, організації навчання.

Результативність діяльності ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" на логістичному сегменті визначається впливом 4-х ключових груп стейкхолдерів: споживачів, партнерів, конкурентів та регулюючих органів. Споживачі, формуючи попит на послуги підприємства, визначають напрямки його розвитку, стимулюють до підвищення якості надання послуг, підвищення рівня експертності, пошуку фахівців, обізнаних одночасно за декількома напрямками сучасного бізнесу. Конкуренти досліджуваного підприємства – компанії великої четвірки, своїми діями визначають рівень надання послуг, стандарти обслуговування клієнтів. Окрім цього однією з характерних рис є сьогодні перехід від гострої конкуренції до партнерства, у тому числі на міжнародному рівні. Водночас ключовими партнерами ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" залишаються інші підприємства групи, постійний діалог з якими сприяє

глибокому та усебічному аналізу ринків і виявленню специфіки окремих ринків. Регулюючі органи у першу чергу визначають умови надання досліджуваним підприємством послуг. Водночас органи державного управління можуть виступати споживачами послуг компанії за умови її участі у конкурсах, що оголошуються міжнародними організаціями для реалізації в Україні своїх проєктів.

ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" є успішним аудиторським підприємством, обсяги діяльності якого за останні 5 років збільшилися у 1,46 рази - у 2020 році чистий дохід підприємства дорівнював 343,87 млн. грн., що на 35% більше за показник 2019 року. При цьому фінансовий результат компанії у 2017 – 2019 рр. був негативним, проте у 2020 році підприємство отримало прибуток, обсяг якого після оподаткування склав 44,32 млн. грн., що у 3,16 рази більше за показник 2016 року.

ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" спеціалізується на роботі з компаніями галузі транспорту та логістики, допомагає компаніям, які працюють у цій галузі, у вирішенні таких задач: фінансування проєктів з розвитку транспортної інфраструктури на основі державно-приватних партнерств, управління податковими ризиками, викликаними появою нових норм та стандартів, та допомога у формуванні чіткої податкової стратегії компанії, недостатність інформації та ресурсів для коректного обліку та збору повного обсягу належній компанії виручки та попередження втрати доходів, планування ІТ-архітектури та впровадження систем, розробка та впровадження ІТ-стратегії, управління даними, діагностика ІТ та контролів інформаційної безпеки, аналіз та дослідження ринків, його прогнозування та макромодельовання, ринковий бенчмаркінг та формування стратегії розвитку ланцюгу постачань, збалансування потреб замовників та клієнтів, пошук партнерів, попередження та розслідування шахрайства.

Діяльність ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" у логістичному сегменті достатньо результативною, проте за останні 5 років відбулося зменшення

рівня ефективності, що вказує на доцільність пошуку шляхів оптимізації витрат та збільшення кількості проектів при незмінних збутових витратах.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" ЩОДО СПРИЯННЯ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У МІЖНАРОДНІ ЛОГІСТИЧНІ СИСТЕМИ

3.1. Розробка комплексу заходів щодо посилення позицій ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" на логістичному сегменті

Сфера міжнародної логістики протягом наступних років буде активно розвиватися, передумовою чого є її значення у забезпечення функціонування світової економіки та міжнародних економічних відносин. У таких умовах аудиторським підприємствам доцільно нарощувати експертизу у зазначеному напрямку, оскільки наявність інтересу до нього з боку клієнтів буде зростати,

Як зазначалося, ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" має сьогодні важливу перевагу перед іншими підприємствами великої четвірки, оскільки наразі логістика та транспорт уже віднесені підприємством до пріоритетних галузей, у яких здійснюється діяльність. Проте більшою мірою такий підхід – це стратегія групи PWC, а не власне досліджуваного підприємства, тому заходи доцільно вживати саме на національному рівні.

Підвищення рівня інтеграції українських логістичних компаній у міжнародні логістичні мережі є стратегічним інтересом самого підприємства, оскільки за умов існування на ринку України великої кількості малих самостійних підприємств попит на послуги великої аудиторської компанії буде нестабільним. Водночас за активногосприяння активізації співробітництва українських компаній з міжнародними корпораціями, однією з вимог яких є здійснення аудиту на відомих підприємствах, кількість потенційних клієнтів ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" істотно збільшиться.

З одного боку, завданням досліджуваного підприємства у контексті досягнення поставленої мети є підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості логістичного сектору України у цілому, оскільки базовий інтерес зарубіжного бізнесу до українських компаній визначається не

лише показниками конкретного підприємства, але і рівнем розвитку галузі у цілому.

У першу чергу, проблемою багатьох вітчизняних підприємств, особливо невеликих компаній, є відсутність інформації про тенденції розвитку ринку. Навіть за умови, якщо підприємство акумулювало ресурси для інвестування і свій розвиток, питання стосовно правильного вибору напрямку вдосконалення діяльності залишається для нього надзвичайно складним, і наявність адекватної інформації про ринок у таких умовах сприятиме зменшенню рівня невизначеності.

З огляду на зазначене, ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" необхідно:

- здійснити переклад українською мовою наявних звітів групи PWC для можливості його використання українським бізнесом;
- ініціювати опитування підприємств-клієнтів групи PWC, які здійснюють бізнес в Україні, які основні проблеми логістичного забезпечення у державі вони можуть відзначити. Таке опитування дозволить виявити, чи користуються зарубіжні компанії послугами українських перевізників, яка частка українських компаній працює на експорт, які переваги іноземних компаній та українських, за яких умов зарубіжні підприємства, які користуються послугами іноземних компаній, погодилися б звернутися для українських;
- провести аналіз ринку України, кластеризація підприємств, які працюють на ринку, виявлення компаній, спроможних самостійно інтегруватися у міжнародний бізнес шляхом відкриття за кордоном представництв; компаній, які прагнуть увійти до міжнародних логістичних систем шляхом залучення інвестицій; підприємств, зосереджених на внутрішньому ринку і спроможних виконувати внутрішні перевезення у партнерстві з міжнародними компаніями; дрібних підприємств, які на нинішньому етапі нецікаві для інвесторів.

Для кожної із зазначених груп стратегія ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" має відрізнятися, оскільки для посилення

позицій на сегменті підприємств необхідно враховувати поточний стан та цілі і потенціал кожного з клієнтів.

Здійснюючи заходи у сфері активізації інтеграції українських підприємств у міжнародні логістичні системи необхідно брати до уваги, що сьогодні провідні позиції у світі займають підприємства, орієнтовані не лише на надання логістичних послуг підприємствам (B2B сегмент), а ті, які працюють з кінцевим споживачем (B2C), співпрацюючи з Інтернет-магазинами або самостійно організовуючи подібні торговельні майданчики. Це, зокрема, DHL, найбільш відомий у світі провайдер міжнародних поштових сервісів (рис. 3.1).

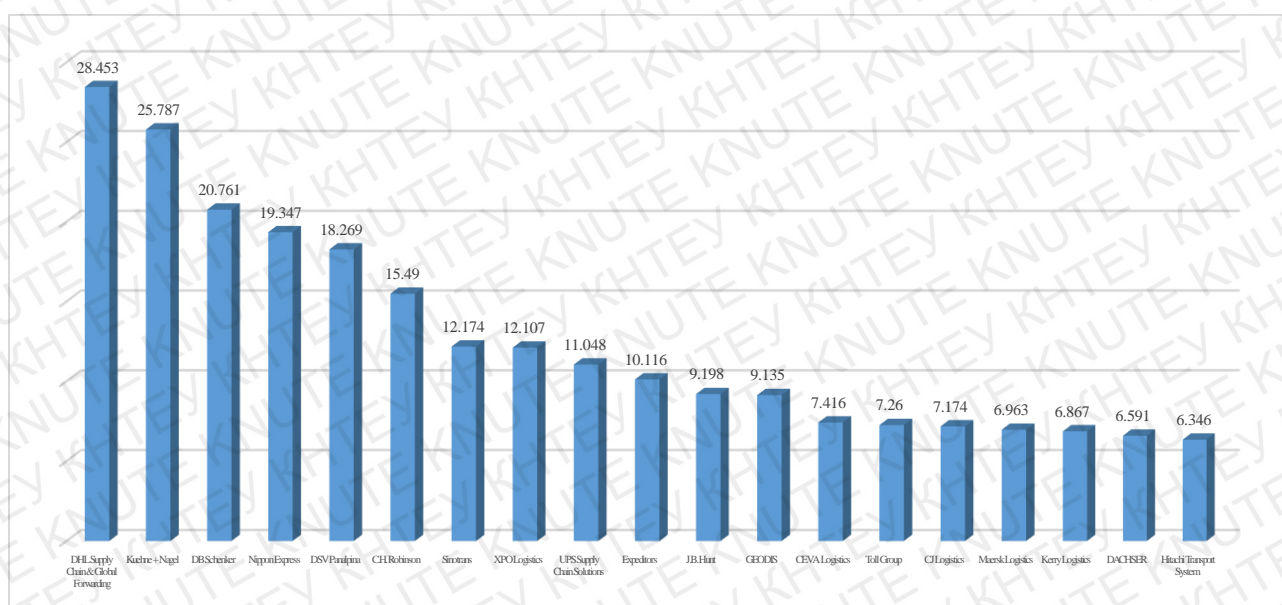


Рис. 3.1. Обсяги доходів провідних логістичних компаній світу у 2020 році, млрд. дол. США

Джерело: [15]

Якщо розглядати ринок України, то у першу чергу необхідно звернути увагу на Нову Пошту, яка сьогодні виступає потужним оператором як у сегменті «B2C», так і у напрямку «B2B». Ця компанія може, на наш погляд, розглядатися як претендент стосовно створення власних підрозділів за кордоном, при цьому сприяння цьому процесу може надавати ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС". З огляду на те, що співпраця між Новою Поштою та досліджуваним підприємством у рамках проектів ЄІБ уже здійснювалася, подальший розвиток співпраці є високовірогідним.

Окрім цього, на наш погляд, потенційним клієнтом ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" може стати держава за проектом посилення співпраці Укрпошти з міжнародними логістичними компаніями, які працюють у споживчому сегментів.

Сьогодні в Україні, зокрема, представлені такі компанії як FedEx та DHL, проте їх популярність є невисокою, у тому числі зважаючи на відсутність широкої мережі пунктів обслуговування. Ця функцію за контрактом може виконувати на користь підприємств «Укрпошта»: іноземним підприємствам це дозволить посилити позиції на ринку України, а «Укрпошти» - покращити свої фінансові результати.

За прогнозами експертів протягом наступних років, з огляду на значну диджиталізацію бізнес-процесів, виникнуть нові формати міжнародних логістичних систем: SixthPartyLogistics – 6PL або логістика шостої сторони – логістика, що передбачає використання штучного інтелекту в управлінні логістичними мережами; SeventhPartyLogistics – 7PL або логістика сьомої сторони – рівень логістики, за якої автономні роботи будуть спроможні самостійно створювати та тестувати альтернативні логістичні мережі постачання та обирати найкращу мережу; EighthPartyLogistics – 8PL або логістика восьмої сторони – за допомогою штучного інтелекту можливим стане аналіз результатів конкурентів тощо; NinthPartyLogistics – 9PL або логістика дев'ятої сторони – передбачає появу краудсорсингу управління у логістиці; TenthPartyLogistics – 10PL або логістика десятої сторони. На даному рівні логістичним мережам поставок цілком ймовірно буде притаманна самосвідомість і вони зможуть працювати абсолютно самостійно, без втручання людини в будь-які логістичні процеси[3].

На наш погляд, досліджуваному підприємству доцільно сконцентрувати увагу на вивчення можливостей переходу українських підприємств до нових форматів обслуговування клієнтів, зокрема формування оглядів ринку логістичних технологій, надання підтримки у проведенні переговорів з виробниками устаткування та програмних рішень для закупівлі продукції українськими компаніями на найбільш вигідних умовах, пошук українських

підприємств, які спроможні забезпечити розробку необхідних технологій, та сприяння їх виходу на міжнародні ринки.

Окремим напрямком підтримки процесу інтеграції вітчизняних підприємств у міжнародні логістичні системи має стати посилення співпраці ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" з профільними органами державного управління, у першу чергу – з Міністерством інфраструктури України. Розвиток галузі є пріоритетним завданням цієї інституції, а розвиток без міжнародної взаємодії у сучасних умовах важкодосяжний. Таким чином, поєднання офіційного ресурсу держави та бізнес-мережі досліджуваного підприємства матиме позитивний вплив на міжнародні позиції галузі.

У контексті підвищення інвестиційної привабливості сфери логістики необхідно, щоб достовірна інформація про її поточний стан розвитку, а також плани Уряду України щодо впровадження реформ досягали потенційних інвесторів. Інформацію можуть надати представники влади, а забезпечити присутність зарубіжного бізнесу може ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС". Таким чином, організація спільних заходів, на яких виступатимуть представники влади та бізнесу, експерти PWC та будуть присутні потенційні іноземні інвестори, позитивно позначиться на можливостях інтеграції українських компаній у міжнародні логістичні системи.

Вважаємо, що за умови націленості підвищення ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" ефективності діяльності на логістичному сегменті, компанія повинна бути активною у своїх діях, самостійно ініціювати нові проекти, важливі для розвитку галузі, розглядаючи їх як інвестицію у майбутнє. Вважаємо, що якщо підприємство буде і надалі реагувати на запити клієнтів, не намагаючись створити у них потребу скористатися додатковими послугами, покращення позицій та підвищення ефективності діяльності у цьому напрямку не відбудеться. З огляду на це, першочерговим завданням ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" має стати перехід до активної позиції у питаннях реалізації галузевих активностей та пошуку нових партнерів.

Таким чином, заходи, спрямовані на посилення позицій ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" на логістичному сегменті можна умовно

поділити на 3 напрямки: аналіз ринку, промоушен галузі та інтеграція підприємств у міжнародні логістичні системи(рис. 3.2).



Рис. 3.2. Напрями посилення позицій ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" на логістичному сегменті
Джерело: складено автором

Перший напрям включає такі заходи: переклад українською мовою наявних звітів та прогнозів у сфері логістики та транспорту, проведення міжнародного опитування клієнтів PWC щодо ринку логістичних послуг України, кластеризація логістичних підприємств України та виявлення потенційних партнерів та проведення досліджень тенденцій диджиталізацій логістичної галузі в Україні та світі) До заходів за другим напрямком належать пошук потенційних інвесторів та відомих експертів для участі у міжнародних заходах та співпраця з Урядом щодо організації міжнародних галузевих заходів для підвищення конкурентоспроможності галузі. Заходи за третім напрямком передбачають співпрацю з Новою Поштою щодо супроводу її виходу на зарубіжні ринки, ініціювання співпраці Укрпошти з міжнародними логістичними корпораціями та пошук українських ІТ-компаній, які можуть працювати у сфері диджиталізації логістики для співпраці з іноземними корпораціями.

На наш погляд, реалізація досліджуваним підприємством заходів за кожним із розглянутих напрямків сприятиме істотному посиленню позицій ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" у сегменті логістики, дозволить підприємству підвищити ефективність діяльності у цьому напрямку, а українським підприємствам – швидше інтегруватися у міжнародні логістичні системи.

3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінюючи наслідки впровадження наданих нами рекомендацій стосовно посилення позицій ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" на логістичному сегменті, необхідно розглянути як їх вплив на можливості українських компаній щодо інтеграції у міжнародні логістичні системи, так і економічну доцільність для досліджуваного підприємства реалізувати подібні проекти. Важливо брати до уваги, що ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" – це у першу чергу бізнес-структура, націлена на отримання доходів, і будь-які ініціативи потрібні якій у першу чергу для нарощування обсягів діяльності та рівня прибутковості.

Аналізуючи вплив наших пропозицій на галузь, відзначимо, що їх впровадження безумовно створить для українських підприємств нові можливості,

проте їх використання буде залежати уже від суб'єктів логістичного бізнесу. В умовах збільшення якісної інформації про те, як функціонує ринок у нових умовах, які вимоги висуваються до постачальників логістичних послуг, чим якість українських компаній відрізняється від пропозиції іноземних конкурентів вітчизняним компаніям буде легше приймати рішення стосовно того, на нарощуванні яких конкурентних переваг їм акцентувати увагу. Інформаційна база для ефективної діяльності відіграє у нинішніх умовах надзвичайно важливу роль, тому навіть за умови збільшення уваги ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" до аналізу ринку дозволить українським компаніям зменшити кількість хибних рішень.

Особливо важливим у контексті сприяння інтеграції українських підприємств у міжнародні логістичні системи буде проведення аналізу діяльності українських компаній зарубіжними споживачами. По великому рахунку партнерська мережа PWC дасть українським підприємствам унікальну можливість почути об'єктивну думку цільової групи споживачів про те, які фактори (як внутрішнього, так і зовнішнього характеру) гальмують їх успішну інтеграцію до світового логістичного ринку.

Ще одним позитивним наслідком для галузі вважаємо чітке визначення для українських компаній пріоритетів діджиталізації. Здійснюючи дослідження, ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" неминуче зіткнеться з аналізом процесу впровадження сучасних технологій у логістику, буде виділяти етап цього процесу. У результаті українські компанії, які будуть використовувати результати цього дослідження, кожна компанія матиме розуміння, які стадії їй необхідно пройти для досягненні рівня сучасних логістичних підприємств. Це дозволить уникнути нерациональних витрат підприємств на нововведення, які з огляду на їх поточний стан не окупляться.

Ще одним важливий наслідок впровадження наданих нами рекомендацій – це покращення іміджу галузі в очах іноземних інвесторів. Цьому сприятиме проведення спільних заходів ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" та урядових структур. У міністерств сьогодні бракує ресурсів для організації

масштабних заходів, окрім цього, навіть за умови наявності зв'язків з місцевим бізнесом, можливості запросити іноземних інвесторів для спілкування вони не мають. Інвестори у свою чергу потребують посередника, який організує їх діалог з тими, хто приймає рішення у сфері регулювання транспорту та логістики в Україні. Реалізація ініціативи сприятиме підвищенню рівня прозорості бізнес-середовища у сфері логістики, що надзвичайно важливо для інвестиційної привабливості галузі.

Ще одним важливим наслідком впровадження наданих нами пропозицій є підвищення рівня задоволення логістичних потреб місцевого бізнесу, оскільки за умови динамізації бізнес-процесів на ринку логістики України якість послуг істотно підвищиться. Переваги отримають і кінцеві споживачі, особливо за умови реалізації пропозицій стосовно реалізації ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" проектів з Новою Поштою та Укрпоштою.

Одним із завдань досліджуваного підприємства має стати усунення тих перешкод, які наразі гальмують реалізацію зазначених проектів. Фактично роль ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" буде полягати у створенні необхідних передумов для обговорення умов співпраці між українськими компаніями, зарубіжними інвесторами та владою. З огляду на те, що досліджувана компанія буде зацікавлена у досягненні консенсусу задля отримання своєї винагороди, у той час як кожна зі сторін завжди зацікавлена виключно у досягненні своїх інтересів, залучення ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" до переговорів сприятиме ефективному та оперативному їх проведенню.

Позитивно позначиться впровадження наданих нами рекомендацій також можливостях розвитку міжнародної співпраці українських ІТ-компаній та стартапів, які працюють у сфері додатків для логістики та транспорту. Кваліфікація українських фахівців у сфері ІТ висока, що підтверджують численні рейтинги та публікації, втім багатьом підприємствам бракує інформаційної підтримки для пошуку партнерів за кордоном. За умови активізації діяльності ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" у логістичному сегменті питання

диджиталізації обов'язково буде на порядку денному, і, відповідно, суб'єкти ІТ сфери також отримують шанс на інтеграцію у міжнародні бізнес-процесі.

Якщо говорити про наслідки безпосередньо для ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС", то їх можна оцінити шляхом прогнозування показників ефективності надання послуг у логістичному сегменті за умови, якщо підприємство не буде реалізувати заходів для посилення позицій на ньому та порівняння їх з прогнозними показниками у випадку впровадження наданих нами рекомендацій.

Першим етапом розрахунку прогнозу є виявлення тенденцій зміни доходу і витрат від надання послуг на логістичному сегменті за останні роки. Для цього ми розрахували методом середньоарифметичної зваженої середній тем зростання чистого доходу від надання послуг, витрат на оплату праці персоналу, на матеріально-технічне забезпечення, на відрядження на збут та інших непередбачуваних витрат у 2020 – 2016 рр. (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Показники динаміки доходу та витрат ТОВ АФ

"ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" при наданні послуг у логістичному сегменті у 2016 – 2020 рр.

Джерело: розрахунки автора на даних табл. 2.2

Як видно з представленого рисунку, за умови збереження тенденцій попередніх періодів протягом наступних років доходи підприємства будуть

зростати повільніше за витрати, що призведе до зниження рівня ефективності. У 2021 році очікується покращення показника результативності внаслідок скорочення витрат на відрядження (як зазначалося, у 2020 році їх значний обсяг був викликаний форсмажорними обставинами), проте починаючи з 2022 року коефіцієнт ефективності буде знижуватися. За умови збереження нинішнього підходу до надання послуг у сфері логістики за 4 роки чистий дохід на цьому сегменті зросте до 54,58 млн. грн., а коефіцієнт ефективності складе 1,32, при чому починаючи з 2022 року спостерігатиметься його зменшення попри збільшення обсягів діяльності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

**Прогнозні фінансові результати ТОВ АФ
"ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" у логістичному сегменті у 2021 – 2024 рр.,
млн. грн.**

Показник	Факт	Прогноз				Абсолютне відхилення				
	2020	2021	2018	2019	2020	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2024/2023	2024/2020
Чистий дохід від надання послуг	27028,18	32219,82	38408,68	45786,31	54581,06	5191,64	6188,86	7377,63	8794,75	27552,88
Витрати на реалізацію проекту	20543,13	23823,46	28639,34	34445,04	41445,44	3280,33	4815,88	5805,70	7000,40	20902,30
Витрати на оплату праці персоналу	12933,74	15738,42	19151,28	23304,22	28357,73	2804,67	3412,87	4152,94	5053,51	15423,99
Витрати на матеріально-технічне забезпечення	2415,51	2901,40	3485,04	4186,07	5028,13	485,89	583,63	701,04	842,05	2612,62
Витрати на відрядження*	3572,40	3345,56	3916,41	4584,66	5366,94	-226,84	570,85	668,25	782,28	1794,54
Збутові витрати	1615,23	1835,32	2085,39	2369,54	2692,40	220,08	250,07	284,15	322,86	1077,17
Інші додаткові витрати	6,25	2,77	1,22	0,54	0,24	-3,48	-1,54	-0,68	-0,30	-6,01
Ефект надання послуг у сфері логістики	6485,05	8396,36	165,67	213,86	275,43	1911,31	-8230,69	48,19	61,57	-6209,62
Коефіцієнт ефективності надання послуг у сегменті логістики	1,32	1,35	1,34	1,33	1,32	0,04	-0,01	-0,01	-0,01	0,00

Джерело: розрахунки автора на даних табл. 2.2. та рис. 3.3

Примітка: при прогнозуванні рівень витрат знижено порівняно з 2020 р. на 25% відповідно до інформації, отриманої на підприємстві

За умови впровадження наданих нами рекомендацій у 2020 році очікуємо зростання на 20% витрат на оплату праці, на матеріально-технічне забезпечення та інших витрат, а також зменшення витрат на відрядження внаслідок переведення роботи в онлайн формат. При цьому у перший рік реалізації ініціативи зростання доходів не очікуємо, таким чином коефіцієнт ефективності може знизитися до 1,19. У 2023 році очуємо, що доходи підприємства понад попередній прогноз зростуть на 20%, водночас додатково до витрат, понесених у 2021 році, відбудеться подальше збільшення витрат на оплату праці (на 10%) та збільшення збутових витрат (на 20%), з яких фінансуватиметься також проведення інвестиційних заходів. За спроможності підприємства збільшити доходи від проектів на закладений відсоток рівень ефективності функціонування на логістичному сегменті складе 1,31 (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

**Прогнозні фінансові результати ТОВ АФ
"ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" у логістичному сегменті у 2021 – 2024 рр. за
умови впровадження наданих пропозицій, млн. грн.**

Показник	Факт	Прогноз				Абсолютне відхилення				
	2020	2021	2018	2019	2020	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2016
Чистий дохід від надання послуг	27028,18	32219,82	38408,68	54943,58	81871,59	5191,64	6188,86	16534,89	26928,01	54843,41
Витрати на реалізацію проекту	20543,13	23823,46	32187,75	42067,46	60080,38	3280,33	8364,29	9879,71	18012,92	39537,25
Витрати на оплату праці персоналу	12933,74	15738,42	22981,54	30761,57	46790,25	2804,67	7243,12	7780,04	16028,68	33856,51
Витрати на матеріально-технічне забезпечення	2415,51	2901,40	4182,05	5023,29	6033,75	485,89	1280,64	841,24	1010,47	3618,25
Витрати на відрядження	3572,40	3345,56	2937,31	3438,50	4025,20	-226,84	-408,25	501,19	586,71	452,80
Збутові витрати	1615,23	1835,32	2085,39	2843,44	3230,88	220,08	250,07	758,05	387,44	1615,65
Інші додаткові витрати	6,25	2,77	1,47	0,65	0,29	-3,48	-1,30	-0,82	-0,36	-5,96
Ефект надання послуг у сфері логістики	6485,05	8396,36	165,67	213,86	275,43	1911,31	-8230,69	48,19	61,57	-6209,62
Коефіцієнт ефективності надання послуг у сегменті логістики	1,32	1,35	1,19	1,31	1,36	0,04	-0,16	0,11	0,06	0,05

Джерело: розрахунки автора на даних табл. 3.1.

У 2024 році очікуємо подальшого зростання доходу від надання послуг на логістичному сегменті на 25% до 81,87 млн. грн. При цьому усі витрати зростатимуть відповідно до визначених нами раніше темпів з урахуванням попереднього їх підвищення. Окрім цього, за умови зростання доходу очікуємо аналогічного збільшення витрат на оплату праці. За такої динаміки доходів та витрат у 2024 році коефіцієнт ефективності діяльності ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" на логістичному сегменті складе 1,36. Таким чином матиме місце як покращення фінансового результату за сегментом, так і тенденція до підвищення рівня результативності.

Загалом, за умови активізації ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" на логістичному сегменті та стимулювання до підвищення конкурентоспроможності галузі її безпосередніх учасників та влади можна очікувати на отримання усіма зацікавленими сторонами позитивних результатів, що вказує на доцільність впровадження наданих нами рекомендацій.

Висновки до розділу 3

Заходи, спрямовані на посилення позицій ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" на логістичному сегменті можна умовно поділити на 3 напрямки: аналіз ринку, промоушен галузі та інтеграція підприємств у міжнародні логістичні системи. перший напрям включає такі заходи: переклад українською мовою наявних звітів та прогнозів у сфері логістики та транспорту, проведення міжнародного опитування клієнтів PWC щодо ринку логістичних послуг України, кластеризація логістичних підприємств України та виявлення потенційних партнерів та проведення досліджень тенденцій диджиталізацій логістичної галузі в Україні та світі). До заходів за другим напрямком належать пошук потенційних інвесторів та відомих експертів для участі у міжнародних заходах та співпраця з Урядом щодо організації міжнародних галузевих заходів для підвищення конкурентоспроможності галузі. Заходи за третім напрямком передбачають співпрацю з Новою Поштою щодо супроводу її виходу на зарубіжні ринки, ініціювання співпраці Укрпошти з

міжнародними логістичними корпораціями та пошук українських ІТ-компаній, які можуть працювати у сфері диджиталізації логістики для співпраці з іноземними корпораціями.

За умови збереження тенденцій попередніх періодів протягом наступних років доходи підприємства будуть зростати повільніше за витрати, що призведе до зниження рівня ефективності. За 4 роки чистий дохід на цьому сегменті зросте до 54,58 млн. грн., а коефіцієнт ефективності складе 1,32, при чому починаючи з 2022 року спостерігатиметься його зменшення попри збільшення обсягів діяльності.

За впровадження наданих нами рекомендацій у 2020 році очікуємо зростання на 20% витрат на оплату праці, на матеріально-технічне забезпечення та інших витрат, а також зменшення витрат на відрядження внаслідок переведення роботи в онлайн формат. При цьому у перший рік реалізації ініціативи зростання доходів не очікуємо, таким чином коефіцієнт ефективності може знизитися до 1,19.

У 2024 році очікуємо подальшого зростання доходу від надання послуг на логістичному сегменті на 25% до 81,87 млн. грн. За такої динаміки доходів та витрат у 2024 році коефіцієнт ефективності діяльності ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" на логістичному сегменті складе 1,36. Таким чином матиме місце як покращення фінансового результату за сегментом, так і тенденція до підвищення рівня результативності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного аналізу нами було сформовано власне визначення поняття міжнародна логістична система: це сукупність управлінських елементів, розміщених в різних країнах, що забезпечують процес цілеспрямованого впливу на ресурсні потоки з метою балансування їхнього руху і оптимізації фінансових результатів діяльності підприємства. У загальному вигляді функціонування міжнародної логістичної системи – це процес управління потоковими процесами просторово-часової трансформації матеріальних ресурсів, послуг, капіталу та інформації відповідно до сучасних умов ринку.

Функціонування міжнародної логістичної системи може бути ефективним за умов логістизації кожної ланки ланцюга руху товарів від виробника сировини через виробництво готової продукції, а від нього до кінцевого споживача. Водночас формування логістичної системи потребує використання загальних принципів управління з урахуванням пізнання специфіки логістичної діяльності. При цьому необхідно брати до уваги, що логістичне забезпечення має бути спрямоване на узгодження економічних інтересів безпосередніх і опосередкованих учасників міжнародного бізнесу шляхом найефективнішого використання наявних ресурсів, що перетворює дану концепцію менеджменту на найбільш раціональну з-поміж існуючих на даному етапі розвитку світового господарства.

Розвиток світового ринку логістичних послуг у цілому віддзеркалює тенденції розвитку глобальної економіки. У 2020 році обсяг операцій на ринку зменшився на 8% та склав 8,6 трлн. дол. США, тобто відбулося повернення ринку до рівня 2017 року. Лідером світового ринку логістичних послуг у 2020 році став Азіатсько-Тихоокеанський регіон, однією з передумов чого стала висока інформатизація підприємств, які розміщені у цьому регіоні, і їх вищий рівень готовності до нових умов функціонування міжнародного бізнесу. На другому місці за обсягом ринку заходиться США, на третьому – Європа. Таким чином, ключові учасники світового ринку логістичних послуг зосереджені у економічно розвинутих регіонах, де з одного боку існує попит на їх послуги, а з іншого наявні можливості для активного розвитку галузі.

Значний вплив на розвиток світового ринку логістичних послуг мають аудиторські підприємства. З одного боку вони створюють передумови для розвитку галузі (через формування галузевих звітів стосовно стану галузі та тенденцій розвитку, організацію міжнародних експертних заходів та обґрунтування прогнозів розвитку ринку, що можуть використовуватися логістичними компаніями для визначення стратегії діяльності), а з іншого – сприяють підвищенню ефективності діяльності суб'єктів ринку логістичних послуг (через здійснення аудиту та виявлення слабких сторін підприємства, сприяння у визначенні шляхів розвитку підприємства, оптимальних інновацій, підготовку звіту з акцентами на ключових параметрах діяльності, актуальних для галузі та сприяння у пошуку іноземних партнерів та інвесторів; консультування з питань адаптації до змін законодавства).

ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" входить до міжнародної мережі фірм PwC, де у 156 країнах працює понад 295 000 фахівців. Підприємство надає клієнтам широкий спектр послуг у сфері аудиту, консалтингу, юридичного супроводу, податкового консультування, виходу на IPO та залучення інвестицій, форензік послуг, організації навчання.

Результативність діяльності ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" на логістичному сегменті визначається впливом 4-х ключових груп стейкхолдерів: споживачів, партнерів, конкурентів та регулюючих органів. Споживачі, формуючи попит на послуги підприємства, визначають напрямки його розвитку, стимулюють до підвищення якості надання послуг, підвищення рівня експертності, пошуку фахівців, обізнаних одночасно за декількома напрямками сучасного бізнесу. Конкуренти досліджуваного підприємства – компанії великої четвірки, своїми діями визначають рівень надання послуг, стандарти обслуговування клієнтів. Окрім цього однією з характерних рис є сьогодні перехід від гострої конкуренції до партнерства, у тому числі на міжнародному рівні. Водночас ключовими партнерами ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" залишаються інші підприємства групи, постійний діалог з якими сприяє глибокому та усебічному аналізу ринків і виявленню специфіки окремих ринків.

Регулюючі органи у першу чергу визначають умови надання досліджуваним підприємством послуг. Водночас органи державного управління можуть виступати споживачами послуг компанії за умови її участі у конкурсах, що оголошуються міжнародними організаціями для реалізації в Україні своїх проектів.

ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" є успішним аудиторським підприємством, обсяги діяльності якого за останні 5 років збільшилися у 1,46 рази - у 2020 році чистий дохід підприємства дорівнював 343,87 млн. грн., що на 35% більше за показник 2019 року. При цьому фінансовий результат компанії у 2017 – 2019 рр. був негативним, проте у 2020 році підприємство отримало прибуток, обсяг якого після оподаткування склав 44,32 млн. грн., що у 3,16 рази більше за показник 2016 року.

ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" спеціалізується на роботі з компаніями галузі транспорту та логістики, допомагає компаніям, які працюють у цій галузі, у вирішенні таких задач: фінансування проектів з розвитку транспортної інфраструктури на основі державно-приватних партнерств, управління податковими ризиками, викликаними появою нових норм та стандартів, та допомога у формуванні чіткої податкової стратегії компанії, недостатність інформації та ресурсів для коректного обліку та збору повного обсягу належній компанії виручки та попередження втрати доходів, планування ІТ-архітектури та впровадження систем, розробка та впровадження ІТ-стратегії, управління даними, діагностика ІТ та контролів інформаційної безпеки, аналіз та дослідження ринків, його прогнозування та макромодельовання, ринковий бенчмаркінг та формування стратегії розвитку ланцюгу постачань, збалансування потреб замовників та клієнтів, пошук партнерів, попередження та розслідування шахрайства.

Діяльність ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" у логістичному сегменті достатньо результативною, проте за останні 5 років відбулося зменшення рівня ефективності, що вказує на доцільність пошуку шляхів оптимізації витрат та збільшення кількості проектів при незмінних збутових витратах.

Заходи, спрямовані на посилення позицій ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" на логістичному сегменті можна умовно поділити на 3 напрямки: аналіз ринку, промоушен галузі та інтеграція підприємств у міжнародні логістичні системи. перший напрям включає такі заходи: переклад українською мовою наявних звітів та прогнозів у сфері логістики та транспорту, проведення міжнародного опитування клієнтів PWC щодо ринку логістичних послуг України, кластеризація логістичних підприємств України та виявлення потенційних партнерів та проведення досліджень тенденцій диджиталізацій логістичної галузі в Україні та світі). До заходів за другим напрямком належать пошук потенційних інвесторів та відомих експертів для участі у міжнародних заходах та співпраця з Урядом щодо організації міжнародних галузевих заходів для підвищення конкурентоспроможності галузі. Заходи за третім напрямком передбачають співпрацю з Новою Поштою щодо супроводу її виходу на зарубіжні ринки, ініціювання співпраці Укрпошти з міжнародними логістичними корпораціями та пошук українських ІТ-компаній, які можуть працювати у сфері диджиталізації логістики для співпраці з іноземними корпораціями.

За умови збереження тенденцій попередніх періодів протягом наступних років доходи підприємства будуть зростати повільніше за витрати, що призведе до зниження рівня ефективності. За 4 роки чистий дохід на цьому сегменті зросте до 54,58 млн. грн., а коефіцієнт ефективності складе 1,32, при чому починаючи з 2022 року спостерігатиметься його зменшення попри збільшення обсягів діяльності.

За впровадження наданих нами рекомендацій у 2020 році очікуємо зростання на 20% витрат на оплату праці, на матеріально-технічне забезпечення та інших витрат, а також зменшення витрат на відрядження внаслідок переведення роботи в онлайн формат. При цьому у перший рік реалізації ініціативи зростання доходів не очікуємо, таким чином коефіцієнт ефективності може знизитися до 1,19.

У 2024 році очікуємо подальшого зростання доходу від надання послуг на логістичному сегменті на 25% до 81,87 млн. грн. За такої динаміки доходів та витрат у 2024 році коефіцієнт ефективності діяльності ТОВ АФ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС" на логістичному сегменті складе 1,36. Таким чином матиме місце як покращення фінансового результату за сегментом, так і тенденція до підвищення рівня результативності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Компанієць В. В. Світові тренди сучасного транспортно-логістичного сервісу [Електронний ресурс] / В. В. Компанієць, О. М. Полякова, О. В. Шраменко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2020. - № 70-71. - С. 22-32. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2020_70-71_5
2. Забування Л.В. Управління логістичною системою підприємства [Електронний ресурс] / Л.В. Забування, А.В. Кулік //Ефективна економіка. – 2015. - №3. - Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3861>
3. Войтко С. В. Дослідження розвитку міжнародних логістичних систем в Україні та світі в умовах Індустрії 4.0 [Електронний ресурс] / С. В. Войтко, А. І. Максимчук // Інноваційна економіка. - 2020. - № 7-8. - С. 14-21. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2020_7-8_3
4. Рудківський О. А. Актуалізація логістики у діяльності підприємств в умовах карантинних обмежень [Електронний ресурс] / О. А. Рудківський, А. Ю. Рудківська // Інфраструктура ринку. - 2020. - Вип. 44. - С. 120-125. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_44_22
5. Sizeofthegloballogisticsmarketin 2020, byregion[електронний ресурс]. – режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/1069868/total-global-logistics-market-size-region/>
6. Logistics. Statista [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://www.statista.com/markets/419/topic/491/logistics/>
7. Shiftingpatterns: thefutureofthelogisticsindustry[електронний ресурс]. – режим доступу: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/transportation-logistics/publications/the-future-of-the-logistics-industry.html>
8. Сайт PriceWaterhouseCoopersindustry[електронний ресурс]. – режим доступу: <https://www.pwc.com/ua/uk/>
9. UNCTAD STATISTICS. Exports and imports by service-category and by trade-partner, annual [електронний ресурс]. – режим доступу:

<https://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=135718>

10. Топ-10 найбільших логістичних компаній України [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://mintrans.news/logistics/top-10-naybilshikh-logistichnikh-kompaniy-ukraini>
11. Сайт Ernst & Young [електронний ресурс]. – режим доступу: https://www.ey.com/uk_ua/people/ey-ukraine
12. Сайт Deloitte [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://www2.deloitte.com/ua/uk.html>
13. Сайт KPMG [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://home.kpmg/ua/uk/home.html>
14. Танклевська Н. С., Ярмоленко В. В. Сучасний стан та проблеми функціонування фондового ринку в Україні. Ефективна економіка. 2021. № 7. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9040> (дата звернення: 04.11.2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.7.1
15. A&A's Top 50 Global Third-Party Logistics Providers (3PLs) List [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://www.3plogistics.com/3pl-market-info-resources/3pl-market-information/aas-top-50-global-third-party-logistics-providers-3pls-list/>
16. Ганненко Ю. О. Аналіз функціонування системи логістики у провідних країнах світу [Електронний ресурс] / Ю. О. Ганненко, М. А. Закалад // Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони. - 2019. - № 3. - С. 115-124. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sitsbo_2019_3_22
17. Гахович Н. Г. Циркулярна економіка як стратегічний пріоритет розвитку глобальних ланцюгів доданої вартості [Електронний ресурс] / Н. Г. Гахович, О. М. Кушніренко, О. С. Зарудна // Економічний вісник університету. - 2020. - Вип. 46. - С. 103-115. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2020_46_14
18. Гурочкіна В. В. Особливості формування та функціонування інтегрованих структур в глобальних ланцюгах створення вартості [Електронний ресурс]

- / В. В. Гурочкіна, О. М. Менчинська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2020. - № 3. - С. 248-257. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_3_45
19. Дачковський В. О. Алгоритм функціонування системи логістичного забезпечення [Електронний ресурс] / В. О. Дачковський, О. М. Сампір // Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони. - 2019. - № 2. - С. 87-92. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sitsbo_2019_2_14
20. Ляшенко К. Р. Глобальна мережевізація та ланцюги доданої вартості в економічному зростанні країн [Електронний ресурс] / К. Р. Ляшенко // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. - 2020. - Вип. 58. - С. 42-51. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2020_58_7
21. Камінська Т. М. Дискусійні проблеми діяльності міжнародних консалтингових компаній в умовах пандемії COVID-19 [Електронний ресурс] / Т. М. Камінська // Економічна теорія та право. - 2021. - № 2. - С. 133-136. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2021_2_11
22. Камінська Т. М. Еволюція теорії та практики міжнародного бізнес-консалтингу [Електронний ресурс] / Т. М. Камінська // Економічна теорія та право. - 2020. - № 1. - С. 58-73. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2020_1_6
23. Курбацька Л. М. Удосконалення логістичних систем для забезпечення принципів стійкого розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Л. М. Курбацька, І. Г. Кадирус, О. А. Савенко, К. В. Нечипоренко // Агросвіт. - 2021. - № 7-8. - С. 60-66.
24. Кучмеєв О. О. Методи та засоби управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств [Електронний ресурс] / О. О. Кучмеєв // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 22(2). - С. 55-59. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_22\(2\)_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_22(2)_15)

25. Мадяр Р. О. Управління витратами в ланцюгах постачання як інструмент досягнення конкурентних переваг бізнесу в глобальному економічному просторі [Електронний ресурс] / Р. О. Мадяр, В. Р. Гадьмаші, С. М. Далекорей // Інвестиції: практика та досвід. - 2021. - № 1. - С. 66-70.
26. Мулик Я. І. Аудиторська діяльність в Україні: сучасний стан, реформування та розвиток [Електронний ресурс] / Я. І. Мулик // Агросвіт. - 2020. - № 7. - С. 37-47.
27. Пітель Н. Я. Концепція логістичного забезпечення зовнішньоторговельних зв'язків [Електронний ресурс] / Н. Я. Пітель // Бізнес-навігатор. - 2020. - Вип. 1. - С. 43-48. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2020_1_9
28. Птащенко О. В. Особливості логістичного процесу в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / О. В. Птащенко, Д. Є. Архипова // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. - 2019. - № 6. - С. 148–155. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2019_6_16
29. Пудичева Г. О. Логістика: сутність поняття та еволюція концепцій розвитку [Електронний ресурс] / Г. О. Пудичева // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. - 2019. - № 9-10. - С. 94-112. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naukvo_2019_9-10_9
30. Скрипник С. В. Методика і практика застосування міжнародних стандартів аудиту [Електронний ресурс] / С. В. Скрипник, І. В. Шепель // Інвестиції: практика та досвід. - 2020. - № 19-20. - С. 52-58.
31. Третяк В. П. Сучасна практика управління закупівельною логістикою на підприємстві [Електронний ресурс] / В. П. Третяк, Ю. О. Гармаш // Бізнес Інформ. - 2020. - № 4. - С. 200-205.
32. Трушкіна Н. В. Тенденції розвитку глобальних ланцюгів постачань в умовах COVID-19 [Електронний ресурс] / Н. В. Трушкіна, К. Ю. Кітріш, Ю. О. Шкригун // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове

господарство. - 2020. - Вип. 33(2). - С. 82-88. - Режим доступу:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2020_33\(2\)_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2020_33(2)_14)

33. Хаустова В. Є. Оцінка участі галузей промисловості України в глобальних ланцюгах створення доданої вартості [Електронний ресурс] / В. Є. Хаустова, О. І. Решетняк, О. Ю. Полякова, В. О. Шликова // Проблеми економіки. - 2020. - № 3. - С. 73-85. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2020_3_10
34. Чернуха Т. С. Стратегії та форми виходу консалтингової компанії на міжнародний ринок [Електронний ресурс] / Т. С. Чернуха, Т. С. Бунчикова // Бізнес Інформ. - 2021. - № 5. - С. 48-56.
35. Шишков С. Є. Перспективи аудиторської діяльності на ринку капіталу України [Електронний ресурс] / С. Є. Шишков, Н. Л. Шишкова // Економічний вісник Національного гірничого університету. - 2020. - № 2. - С. 75-87. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2020_2_10
36. Яременко О. Ф. Ризики логістичних систем [Електронний ресурс] / О. Ф. Яременко, С. А. Матюх // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2019. - № 6(1). - С. 231. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_6\(1\)_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_6(1)_44)