

**Державний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра світової економіки**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА  
МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ**

*(за матеріалами ТОВ «ФауБехХа», м. Бровари)*

Студентки 4 курсу, 14 групи,  
факультету міжнародної  
торгівлі і права  
спеціальності 292  
«Міжнародні економічні  
відносини» спеціалізації  
«Міжнародний бізнес»

підпис

Шеремет Анастасії  
Сергіївни

Науковий керівник  
доктор економічних наук,  
професор

підпис

Калюжна Наталія  
Геннадіївна

Гарант освітньої програми  
кандидат економічних наук,  
доцент

підпис

Лежепьокова Вікторія  
Геннадіївна

**Київ 2022**

# Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права Кафедра світової економіки

Спеціальність, 292 «Міжнародні економічні відносини»,  
спеціалізація «Міжнародний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри Дугінець Г.В.  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р

## Завдання

### на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентів

Шеремет Анастасії Сергіївни

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Логістична система підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу (за матеріалами ТОВ «ФауБеХа», м. Бровари)

Затверджена наказом ректора від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. №\_\_

2. Строк здачі студентом закінченої роботи (проекту)

23.05.2022

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

*Мета роботи (проекту)*

дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування та розвитку логістичної системи підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу в умовах військово-політичного конфлікту.

*Об'єкт дослідження* - логістична система підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.

*Предмет дослідження* - теоретико-методичні та практичні засади розвитку логістичних систем підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу на прикладі ТОВ «ФауБеХа».

4. Перелік графічного матеріалу – 7 рисунків та 6 таблиць



5. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

| Розділ | Консультант<br>(прізвище, ініціали) | Підпис, дата   |                  |
|--------|-------------------------------------|----------------|------------------|
|        |                                     | Завдання видав | Завдання прийняв |
|        |                                     |                |                  |
|        |                                     |                |                  |

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

Розділ 1. Теоретичні засади формування логістичних систем та дослідження міжнародної діяльності ТОВ «ФауБеХа»

1.1. Сутність та ключові характеристики логістичної системи підприємства суб'єкта міжнародного бізнесу

1.2. Аналіз міжнародної діяльності ТОВ «ФауБеХа»

Висновки до розділу 1

Розділ 2. Дослідження стану та рекомендації щодо розвитку логістичної системи ТОВ «ФауБеХа»

2.1. Аналіз логістичної системи та оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ «ФауБеХа»

2.2. Пріоритети розвитку логістичної системи ТОВ «ФауБеХа»

Висновки до розділу 2

Висновки та пропозиції

## 7. Календарний план виконання роботи (проекту)

| № пор. | Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)     | Строк виконання етапів роботи       |          |
|--------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------|
|        |                                                             | за планом                           | фактично |
| 1      | 2                                                           | 3                                   | 4        |
| 1      | Визначення напряму дослідження та затвердження теми ВКР     | до 20.12.2021                       |          |
| 2      | Узгодження плану ВКР з науковим керівником                  | до 31.01.2022                       |          |
| 3      | Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР | до 30.04.2022                       |          |
| 4      | Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР | до 10.05.2022                       |          |
| 5      | Подача готової ВКР науковому керівнику                      | до 20.05.2022                       |          |
| 6      | Подача готової ВКР на кафедру                               | до 30.05.2022                       |          |
| 7      | Попередній захист ВКР                                       | за графіком<br>(30.05.– 17.06.2022) |          |
| 8      | Захист ВКР                                                  | за графіком<br>(20.06 – 30.06.2022) |          |

8. Дата видачі завдання «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Калюжна Н.Г. \_\_\_\_\_

10. Керівник освітньої програми

Лежешькова В.Г. \_\_\_\_\_

11. Завдання прийняв до виконання студент

Шеремет А.С. \_\_\_\_\_



## 12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Випускна кваліфікаційна робота Шеремет А.С. присвячена дослідженню теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо формування та розвитку логістичної системи підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу в умовах військово-політичного конфлікту. Актуальність роботи зумовлена високими ризиками, з якими стикається логістична система українських підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу в сучасних умовах, що потребує визначення пріоритетів їх трансформації та розвитку. У першому розділі роботи досліджено теоретичні засади формування логістичних систем та розглянуто міжнародну діяльність ТОВ «ФауБеХа». У другому розділі надано пропозиції щодо розвитку логістичної системи підприємства, зокрема запропоновано підхід до розрахунку індексу логістичного ризику країни. Випускна кваліфікаційна робота являє собою комплексне дослідження, містить обґрунтовані рекомендації, відповідає чинним вимогам та може бути рекомендована до захисту.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

\_\_\_\_\_ Калюжна Н.Г. \_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

## 13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студентки Шеремет А.С. може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник освітньої програми \_\_\_\_\_ Лежєп'юкова В.Г. \_\_\_\_\_  
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ Дугінець Г.В. \_\_\_\_\_  
(підпис, прізвище, ініціали)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.

## АНОТАЦІЯ

Шеремет Анастасія Сергіївна. Логістична система підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу (на матеріалах ТОВ «ФауБеХа», м. Бровари).

Випускна кваліфікаційна робота присвячена актуальній проблемі удосконалення логістичної системи суб'єкта міжнародного бізнесу в умовах військово-політичного конфлікту.

У роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти формування логістичної системи підприємства, а також надано рекомендації щодо вдосконалення логістичних систем суб'єктів бізнесу з урахуванням прогресуючих ризиків сьогодення за участю Товариства з обмеженою відповідальністю «ФауБеХа».

На основі досліджень сутності поняття логістичної системи підприємства розроблено пропозиції щодо її покращення, аргументовано їх ефективність. В результаті проведеного дослідження обґрунтовано і запропоновано індекс логістичного ризику як інструмент уникнення логістичних загроз шляхом оцінки ступеню їх поширення та ескалації для представників українського бізнесу, який може використовувати на практиці ТОВ «ФауБеХа». Визначено та обґрунтовано пріоритети розвитку логістичних систем підприємств в умовах військово-політичного конфлікту на прикладі ТОВ «ФауБеХа».

**Ключові слова:** міжнародний бізнес, логістична система, бізнес середовище, логістика, індекс логістичного ризику, міжнародний ринок, індекс ефективності логістики.

## ANNOTATION

Sheremet Anastasiia. Logistics system of the enterprise-subject of international business (based on the materials of «VBH» Ltd., Brovary).

The final qualifying work is devoted to the current topic of improving the logistics system the subject of international business in the context of military-political conflict.

The paper examines the theoretical and practical aspects of the formation of logistics system of the enterprise, as well as provides recommendations for improving the logistics systems of business entities taking into account current progressive risks with the participation of «VBH» Trade Development Limited.

On the basis of researches of essence of concept of logistics system of the enterprise offers on its improvement are developed, their efficiency is argued. As a result of the study substantiated and presented the index of logistics risk as a tool to avoid logistical threats by assessing the extent of their spread and escalation for Ukrainian business that can be used in practice by «VBH» Ltd. The priorities of development of logistics systems of enterprises in the conditions of military-political conflict are determined and substantiated on the example of «VBH» Ltd.

**Key words:** international business, logistics system, business environment, logistics, logistics risk index, international market, logistics performance index,



## ЗМІСТ

|                                                                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП</b>                                                                                                         | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФАУБЕХА»</b> | <b>5</b>  |
| 1.1. Сутність та ключові характеристики логістичної системи підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу               | 5         |
| 1.2. Аналіз міжнародної діяльності ТОВ «ФауБеХа»                                                                     | 14        |
| Висновки до розділу 1                                                                                                | 22        |
| <b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА РЕКОМЕНАДЦІЙ ЩОДО РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «ФАУБЕХА»</b>                   | <b>23</b> |
| 2.1. Аналіз логістичної системи та оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ «ФауБеХа»                | 23        |
| 2.2. Пріоритети розвитку логістичної системи ТОВ «ФауБеХа»                                                           | 29        |
| Висновки до розділу 2                                                                                                | 36        |
| <b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b>                                                                                        | <b>37</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>                                                                                    | <b>39</b> |
| <b>ДОДАТКИ</b>                                                                                                       | <b>42</b> |

## ВСТУП

Логістика – це основа успішного функціонування суб'єктів господарювання, торговельна діяльність яких являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, які знаходяться у функціональних залежностях створюючи певну цілісність. Вдале формування логістичної системи з оптимізованими ланцюгами поставок на підприємствах торгівлі буде сприяти підвищенню ефективності економічних процесів, створенню ефективного ланцюга поставок товарів, успішній реалізації основних логістичних концепцій на об'єктах оптової і роздрібної торгівлі та підвищенню доходу підприємства за рахунок зниження загальних витрат підприємств зі збереженням своїх позицій на ринку з конкурентними перевагами.

Сьогодні дане питання є безумовно актуальним, адже воєнні дії на території України суттєво вплинули на логістичні процеси не тільки нашої держави, а й на логістичну систему світу в цілому. Зруйнована інфраструктура, знищені транспортні засоби та логістичні сполучення, окуповані території, постійні ризики нападів та обстрілів потребують негайного вирішення, адже це глобально впливає на економіку світу.

**Метою** випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування та розвитку логістичної системи підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу в умовах військово-політичного конфлікту. Для досягнення необхідної мети потрібно виконати визначені завдання, зокрема:

- визначити сутність та ключові характеристики логістичної системи підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу;
- проаналізувати логістичну систему ТОВ «ФауБеХа» на зовнішніх ринках;
- оцінити сприятливість умов міжнародної діяльності та середовища міжнародного бізнесу ТОВ «ФауБеХа»;
- дослідити проблематику формування логістичної системи підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу в умовах прогресуючих логістичних ризиків;



сформувати рекомендації та виокремити пріоритети розвитку логістичної системи ТОВ «ФауБеХа» на зовнішніх ринках.

Серед зарубіжних фахівців, які досліджують логістичні системи підприємств та проблеми з якими вони стикаються, слід зазначити Г. Зомерера, К. Кльозе, А. Магефа, Р. Патора. Українськими науковцями, які зробили внесок у дослідження логістичних систем підприємств, є Н. Чухрай, М. Окландер, Є. Крикавський. Слід зазначити, що особлива увага у сфері аналізування проблематики логістичних систем українських підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу має бути приділена визначенню можливостей їх розвитку в умовах логістичних ризиків, зумовлених триваючим військово-політичним конфліктом на території держави.

**Об'єктом дослідження** є логістична система підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та практичні засади розвитку логістичних систем підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу на прикладі ТОВ «ФауБеХа».

Теоретичну та методологічну основу досліджень склали монографії, наукові статті, законодавчі і нормативні акти України, фундаментальні положення логістики, загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Інформаційну базу дослідження склали: торговельний баланс, ринковий та фінансовий скоринг. Аналіз привабливості компанії на міжнародних ринках проведений на основі бухгалтерської звітності ТОВ «ФауБеХа». Для аналізу логістичної привабливості підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу застосована оцінка на основі індексу ефективності логістики (Logistics Performance Index). Для фінансового аналізу міжнародної привабливості ТОВ «ФауБеХа» використано індекс FinScore, який базується на 20 фінансових індикаторах. При наданні рекомендацій щодо розвитку логістичної системи ТОВ «ФауБеХа» використано індексний метод з метою обґрунтування та розрахунку індексу логістичного ризику.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФАУБЕХА»

### 1.1. Сутність та ключові характеристики логістичної системи підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу

В міжнародному бізнесі, як і в бізнесі в цілому важливу роль відіграє логістика. Широко відомим є визначення, яке дає Рада логістичного менеджменту США, згідно якого логістика є процесом планування, забезпечення і контролю ефективного надходження і зберігання товарів, послуг та відповідної інформації від джерела до пункту споживання з метою задоволення запитів споживачів.

Тобто, логістика в міжнародному бізнесі – це доставка необхідного товару чи послуги, перетинаючи національні кордони, від точки виробництва до кінцевого споживача [16]. Можна виділити такі види логістики: закупівельна, виробнича, розподільна, післяпродажна, реверсивна (для повернення раніше проданого товару) та логістика видалення відходів. Логістична система на національному рівні обмежена кордонами країни, котрі не перетинаються сформованими логістичними ланцюгами та функціонує відповідно до національного законодавства.

Під вище зазначеним ланцюгом поставок мається на увазі не тільки організація логістики в рамках одного підприємства, а й постачальники, фірми-виробники, а також оптова і роздрібна інфраструктура [19]. Проектування ланцюга поставок починається з вибору партнерів, місця і вибору складських приміщень і виробничих потужностей, продукції, способів її транспортування та створення відповідних інформаційних систем.

Основними учасниками процесу міжнародної логістики є постачальник експортера, експортер товарів або послуг, посередницька компанія (яка може брати участь на будь-якому етапі логістичного ланцюжка), імпортер товарів/послуг, кінцевий споживач товарів/послуг [5]. Причому, кінцевий споживач та імпортер,



так само як і експортер, і постачальник експортера, можуть бути однією особою (рис.1.1) [19].



**Рис. 1.1. Учасники логістичного ланцюга та їхній взаємозв'язок**

Джерело: складено на основі [5, 14, 19]

Кількість постачальників експортера може варіюватися залежно від асортименту продукції та політики, що проводиться експортером по відношенню до своїх постачальників. Отримавши товари від постачальників, експортер може залучати посередників у особі перевізників, роль яких полягає у доставці вантажу з одного пункту до іншого відповідно до умов договору перевезення.

Процес управління логістичною системою спрямований на оптимізацію матеріальних і супутніх інформаційних та фінансових потоків від місця виробництва до кінцевого споживача. Типовими завданнями, розв'язуваними системою управління логістичними ланцюжками у зовнішньоторговельних операціях, є визначення структури складів сировини й готової продукції зменшення операційних витрат, оптимізація схеми зовнішньоторговельних перевезень, вибір місць виробництва товару постачання та конкретного зовнішнього ринку. Ланцюг постачання закінчується або операцією складування (зберігання), або передачею прав власності на товар. Таким чином, мережа поставок включає контроль товару з точки зору обліку та управління, від

постачальників комплектуючих і матеріалів, з одного боку, і до точок роздрібного продажу – з іншого [12,14].

У міжнародному бізнесі невід'ємною частиною ланцюга постачання є зовнішньоторговельні перевезення, які являють собою сукупність операцій від моменту підготовки вантажу до відправлення до моменту його отримання, пов'язаних із переміщенням вантажу між різними державами без зміни його геометричних форм, розмірів та фізико-хімічних властивостей. У сучасній світовій економіці необхідне підвищення ефективності управління зовнішньоторговельними перевезеннями задля забезпечення своєчасної доставки товарів покупцю. Оптимізація управління ланцюгами постачання (supply chain management) може бути досягнуто за рахунок скорочення часу проходження товарів за логістичним ланцюжком.

Ідея ефективного управління ланцюгами поставок виникла на основі методів виробничого управління, відомих як концепція JIT (Just in Time). Логістика Just in Time (JIT) — це стратегія управління запасами, яка спрямована на доставку товарів безпосередньо перед тим, як вони знадобляться на наступному етапі логістичного процесу. Ідея логістики JIT полягає в тому, щоб гарантувати, що товар надходить на склад у момент, коли він необхідний клієнту. Таким чином, логістика Just in Time прагне мінімізувати запаси (які можуть бути дорогими для зберігання), скоротити час доставки та усунути втрати [30]. Зазвичай підхід до організації роботи передбачає, що запаси - це важливий елемент усієї виробничої системи, що гарантує відсутність збоїв при виконанні операцій. В основі ж цієї концепції, навпаки, лежить становище, що запаси виникають через погане управління та координацію робіт (табл 1.1). У більш широкому значенні в рамках методу JIT аналізуються проблеми, що перешкоджають ефективному виконанню зовнішньоторговельних операцій, такі як, довготривале виконання замовлень, нестабільність доставки замовлень, незбалансованість операцій, поломки обладнання, постачання бракованих матеріалів, перерви в роботі, ненадійні постачальники, надто великий обсяг паперової роботи і т.д. [30].

Очевидно, що чим вище буде забезпечено ступінь відповідності між поставками та попитом, тим менший запас буде потрібний фірмі. Використання



концентрації JIT змушує постачальників змінювати методи роботи, щоб забезпечувати швидші поставки, вищу якість, менші партії та абсолютну надійність, що в свою чергу гарантує узгоджене функціонування всього ланцюга поставок.

Таблиця 1.1

**Порівняльна характеристика традиційної та JIT систем управління**

| Фактори         | Традиційна система     | Just in time |
|-----------------|------------------------|--------------|
| Запаси          | +                      | —            |
| Час доставки    | Необмежений, будь-який | Найкоротший  |
| Виробничий цикл | Довгий                 | Короткий     |
| Якість          | Висока                 | 100%         |
| Постачальники   | Багато                 | Один         |

Джерело: розроблено автором на основі [30]

Також, до основних логістичних концепцій в провідних країнах можна віднести: планування потреб ресурсів (RP – Requirements / resource planning) та «бережливе виробництво» (LP – Lean Production), який спрямований на підвищення якості роботи за рахунок скорочення втрат [23, с. 276-277]. Серед нових логістичних концепцій, які дозволяють одержати оптимальні рішення в логістичних системах, слід виокремити: логістику, орієнтовану на попит (DDT – Demand-driven techniques); управління ланцюгом поставок (SCM – Supply chain management); ефективну реакцію на запити споживачів (ECR – Effective Customer Response); управління запасами постачальників (VMI – Vendor Managed Inventory); логістику в реальному масштабі часу (Time-based logistics); логістику доданої вартості (Value added logistics); віртуальну логістику (Virtual logistics); електронну логістику (E-logistics) та інші [23, с. 277].

Концепція ефективної реакції на запити споживачів (ECR), яка є стратегічною концепцією менеджменту і логістики в новому розумінні координації контрагентів в ланцюзі постачань – передбачає розширення зони JIT протягом усього ланцюга поставок. В рамках цієї концепції виробники і торговельні компанії співпрацюють як партнери, щоб раціонально і ефективно організувати ланцюжок,

орієнтований на потреби клієнта [34]. Виходячи з мети найбільш повного задоволення бажань споживача, менеджер прагне до виконання восьми правил логістики: покупцю необхідний товар, з потрібною якістю, у потрібній кількості, у потрібний час, у потрібному місці, у потрібній упаковці, з потрібною інформацією, з мінімальними витратами, оскільки вартість матеріальних потоків, що рухаються від первинного джерела сировини через ланцюг виробничих, транспортних та посередницьких ланок до кінцевого споживача, постійно зростає.

Для виконання зовнішньоторговельних перевезень вдаються до послуг експедиторів. Експедитор - це особа, яка виконує або організовує виконання певних, за договором транспортної експедиції, транспортно-експедиційних послуг. Експедитор також здійснює упаковку, маркування, зберігання товару, митні операції та ін. Відповідно до договору обов'язки експедитора можуть виконуватись перевізником.

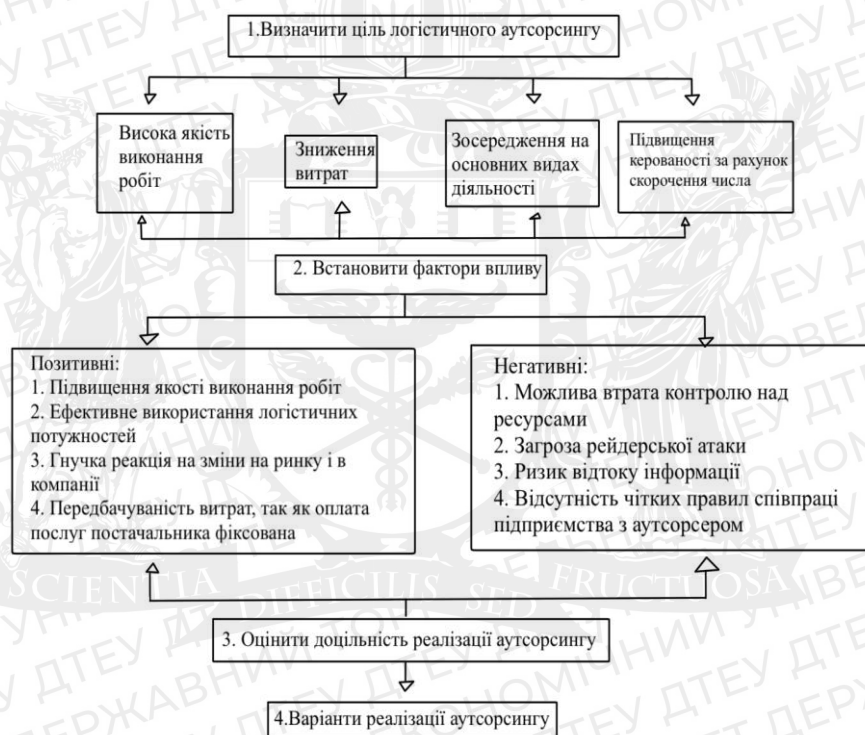
Багато транснаціональних корпорацій засновують своїх «домашніх» експедиторів, які забезпечують логістичні системи доставки ЛТ (точно під час), управління товарними запасами та оптимальні логістичні рішення тільки для своєї ТНК. Такі експедитори мають можливість максимального залучення до зовнішньоекономічних операцій ТНК, сприяння в експорті, імпорті, у забезпеченні закупівельної, виробничої, розподільної, інформаційної логістики.

У зв'язку з ускладненням зовнішньоторговельних операцій у зовнішньоторговельних перевезеннях набув поширення аутсорсинг, який являє собою передачу функцій контролю за розподілом вантажопотоків від виробників до спеціалізованих фірм.

Великі та середні підприємства дедалі більше схильються до покупки цілісних логістичних рішень, що дозволяє їм, по-перше, використовувати великий досвід спеціалізованих логістичних фірм у розподілі продукції, по-друге, більшою мірою зосередитися на своїй основній діяльності - виробництві, розвитку та просуванні на ринок своєї продукції, і, по-третє, скоротити свої накладні витрати. Таким чином, використовуються вміння та досвід логістичних фірм для підвищення власної ефективності [24].



Також імпорتنі та експортні операції можуть здійснюватися силами створеного в компанії спеціалізованого підрозділу, який здійснює всі необхідні дії для організації логістики у міжнародному бізнесі. Це дає можливість більшого вибору постачальників або замовників; підвищення якості продукції за рахунок безпосереднього контролю; використання нижчих цін через відсутність посередників; можливість організації експедирування замовлення; повніше інформаційне забезпечення організованих поставок; організація більш якісного та оперативного зв'язку (рис.1.2).



**Рис. 1.2. Прийняття рішення щодо доцільності реалізації логістичного аутсорсингу**

Джерело: складено на основі [24]

Управління зовнішньоторговельними перевезеннями включає також страхування зовнішньоторговельних вантажів, яке може поширюватися на логістичну схему цілком, включаючи транзитне транспортування через треті країни та зберігання на транзитному складі.

За кількістю видів транспорту, транспортні системи діляться на одновидові (юнімодальні) і багатовидові змішані (мультимодальні чи інтермодальні).

Одновидова система, незважаючи на зовнішню простоту та широке поширення, ускладнюється у зовнішньоторговельних перевезеннях за рахунок експлуатації автомобілів та автопоїздів різної вантажопідйомності на етапах підбору вантажів, формування укрупнених відправлень, особливо в умовах термінальної системи. Інтермодальна система - це система доставки вантажів декількома видами транспорту за єдиним перевізним документом з їх перевантаженням у пунктах перевалки з одного виду транспорту на інший без участі вантажовласника.

Інтермодальна система є складнішим варіантом у зовнішньоторговельних перевезеннях з погляду на одноманітний комерційно-правовий режим, комплексне вирішення фінансово-економічних аспектів функціонування системи, використання систем електронного обміну даними, що забезпечують спостереження за пересуванням вантажу, передачу інформації та зв'язок, єдність всіх ланок транспортного ланцюга в організаційно-технологічному аспекті, кооперація всіх учасників транспортної системи, комплексний розвиток транспортної інфраструктури різних видів транспорту. Існує ряд відмітних ознак, що належать до комерційно-правового аспекту функціонування інтермодальної транспортної системи, серед яких єдиний транспортний документ міжнародного зразка, доставка «від дверей до дверей» або інших кордонах, передбачених єдиним транспортним документом, єдина відповідальність за виконання договору та збереження вантажу, єдина наскрізна ставка фрахту.

Терміни доставки вантажу обчислюються за сукупністю терміну його доставки кожним перевізником відповідно до правил, що діють на кожному виді транспорту та залежать від рівня розвитку транспортної інфраструктури, яку можна розділити на два основні елементи – термінали (пункти, на яких здійснюється здавання-приймання вантажів) та транспортні шляхи.

Найважливішою проблемою зовнішньоторговельних перевезень є вибір виду транспорту залежно від маршруту доставки, який визначається можливостями світової транспортної системи (табл. 1.2). Прийнято розрізняти такі основні види транспорту: залізничний, автомобільний, водний, повітряний, трубопровідний, порівняльну характеристику яких наведено в Додатку А.



**Ранжування видів транспорту за ключовими критеріями**

| Вид транспорту | Швидкість<br>(час) | Надійність<br>(дотримання<br>графіку) | Здатність<br>перевозити<br>різноманітні<br>вантажі | Доступність<br>(кількість<br>обслуговува-<br>них точок) | Вартість<br>однієї<br>тонно-<br>милі |
|----------------|--------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Залізничний    | 3                  | 4                                     | 2                                                  | 2                                                       | 3                                    |
| Водний         | 4                  | 5                                     | 1                                                  | 4                                                       | 1                                    |
| Автомобільний  | 2                  | 2                                     | 3                                                  | 1                                                       | 4                                    |
| Трубопроводний | 5                  | 1                                     | 5                                                  | 5                                                       | 2                                    |
| Повітряний     | 1                  | 3                                     | 4                                                  | 3                                                       | 5                                    |

Примітка: 1 – найкращий бал; 5 – найгірший бал.

Джерело: складено на основі [17].

В даний час основним видом транспорту у світовій економіці, котрий обслуговує 4/5 усієї міжнародної торгівлі, є морський етранспорт, який характеризується високою вантажопідйомністю транспортних засобів, необмеженою пропускнуою здатністю та порівняно невеликими витратами на перевезення. Правила тлумачення міжнародних комерційних термінів «Інкотермс», остання редакція яких діє з 2020 р., визначають правила перевезення зовнішньоторговельних вантажів (Додаток Б) [28].

Підприємства, які застосовують принципи міжнародної логістики, проходять п'ять стадій, знаходячись відповідно на різних логістичних рівнях. Логістика першого рівня (first party logistics – 1PL) – це внутрішня логістика, де усі послуги з транспортування, складського зберігання, митних операцій і супутнього сервісу зосереджені всередині компанії замовника [32].

Логістика другого рівня (second party logistics—2PL) — це зовнішня логістика, що дозволяє виконувати послуги, пов'язані з транспортуванням та складуванням [32].

Логістика третього рівня (third party logistics) — це зовнішня логістика, що дозволяє інтегрувати усі логістичні послуги у єдиний комплекс, який включає такі додаткові послуги, як проміжне зберігання вантажу (“cross docking”), проектування

та розробку інформаційних систем, використання послуг субпідрядників та інше. 3PL сервіс являє собою багатопрофільного консультанта, який пропонує та реалізує рішення для управління ланцюжком постачань [32].

Логістика четвертого рівня (fourth party logistics) — це зовнішня і внутрішня логістика. Компанія – провайдер, виконуючи функції 3PL провайдера логістичних послуг, також виконує функції планування логістичних операцій, найм та координацію роботи субпідрядників других рівнів, усі пов'язані фінансові трансакції, ведення документації тощо [32]. Фактично 4PL від 3PL відрізняє також те, що робота першого з клієнтом основана на ERP-системі планування ресурсів підприємства, яка здатна звести до мінімуму ризику в логістичному ланцюжку замовника, забезпечуючи його функціями стратегічного та оперативного управління (Додаток В) [34].

Логістика п'ятого рівня (fifth party logistics) — це Інтернет- логістика. 5PL провайдери використовують всесвітню мережу в якості єдиної віртуальної площі для виконання повного спектра логістичних задач [32].

До фінансових бар'єрів у міжнародній логістиці на національних ринках відносяться: темпи інфляції; місцевий рівень заробітної плати; національні особливості як постачальників, так і споживачів; законодавчі перешкоди; сезонність ділової активності у країні тощо. На міжнародному рівні слід звернути увагу на особливості зовнішньоекономічної політики країн, зокрема митного оформлення при перетині кордонів, коливання валютних курсів тощо.

Міжнародні логістичні витрати можуть бути поділені на: витрати, пов'язані з переміщенням товарів через кордон держав (витрати на транспортування, вартість митного оформлення тощо); витрати на утримання та зберігання запасів у ході їх міжнародного перевезення (витрати на зберігання продукції на проміжних складах, витрати на перепакування, об'єднання вантажів тощо); витрати на післяпродажне обслуговування, пов'язані з переміщенням товарів через кордон, тощо. По відношенню до виробничої одиниці логістичні витрати поділяються на прямі та непрямі. Прямі витрати нараховуються на одиницю продукції, наприклад, 1 людину-годину на складальній лінії. Непрямі витрати виникають у процесі виробництва, але не пов'язані безпосередньо з одиницею продукції, наприклад,



амортизація транспортних засобів, оренда приміщення. Інший варіант класифікації логістичних витрат передбачає їх розподіл на змінні (змінюються згідно з рівня ділової активності підприємства) та постійні (податок на транспортні засоби протягом певного інтервалу часу не змінюватиметься). Нині найвідомішим методом аналізу логістичних витрат є «метод місій», коли компанія проводить калькуляцію у двох напрямках: аналіз витрат, необхідні реалізації окремо обраних цілей; розбивка витрати за конкретними функціональними областями логістики (закупівельна, виробнича, збутова, транспортна, інформаційна).

Регулювання логістики у міжнародному бізнесі може бути ринковим (тобто стихійним), державним та наддержавним. Ринкове регулювання здійснюється під впливом попиту та пропозиції на конкретному ринку товарів чи послуг. Державне та наддержавне регулювання можна поділити на кілька складових: регулювання в країні - експортері товарів або послуг; регулювання країни, якою здійснюється транзит товарів; регулювання у країні-імпортері. Найбільш яскраво державне та наддержавне регулювання логістики у міжнародному бізнесі проявляється у тарифних та нетарифних методах.

Істотний вплив на організацію міжнародної логістики надає зміну величини валютних курсів (яка може відбуватися як внаслідок стихійних змін під впливом попиту та пропозиції валюти, так і внаслідок валютної інтервенції, що проводиться центральним банком), яка безпосередньо впливає на величину логістичних витрат компаній у міжнародному бізнесі.

## **1.2. Аналіз міжнародної діяльності ТОВ «ФауБеХа»**

VBH (повна назва: «ФауБеХа») – це професійний бренд, найбільше у світі торгове підприємство з асортиментом фурнітури для виробництва та монтажу вікон, дверей та меблів.

Підприємство "ОФІР ЛТД" (перша назва «ФауБеХа») було засноване в 1993 році і стало одним з перших надійних постачальників високоякісних комплектуючих для щойно зародженого ринку віконного і склопакетного виробництва (євростандарт). Фірма "ОФІР ЛТД" — оптово-роздрібне торгове

підприємство, що пропонує фурнітуру, герметики та різні будівельні елементи від провідних виробників Європи. Представляючи продукцію для виготовлення вікон та дверей, фірма "ОФІР ЛТД" протягом багатьох років є надійним партнером насамперед українських виробників, при цьому успішно співпрацюючи з багатьма зарубіжними фірмами, що віддають перевагу високій якості комплектуючих, що використовуються для власного виробництва [11].

Завдяки стрімкому розвитку та багаторазовому збільшенню потенціалу фірми виникла потреба у тіснішій співпраці з надійним партнером, розширення спектра пропонованої номенклатури товару, створення мобільності донесення продукції виробнику. Саме тому з 1998 року фірма "ОФІР ЛТД" почала свою роботу на ринку України як спільне підприємство з німецьким концерном VBH Holding AG, що є найбільшим постачальником віконної та дверної фурнітури, а також інших комплектуючих для професійного монтажу вікон та дверей [11]. Для зручності клієнтів та партнерів, під ім'ям "ФАУБЕХА-ОФІР" (VBH-OFIR), по всій території України у великих містах почали працювати дочірні підприємства, а саме: у Дніпропетровську, Харкові, Донецьку, Львові, Сімферополі, Одесі, Вінниці [18].

Активний розвиток ринку віконної та дверної фурнітури, посилення конкуренції, значний вплив Світової фінансової кризи на будівельну галузь – диктують жорсткі умови для гри. Для зміцнення своєї позиції на ринку, надання нових послуг та завоювання нових сегментів керівництво компанії "ОФІР ЛТД" приймає рішення про проведення ребрендингу у 2009 році. З цього моменту назва компанії змінюється на VBH, у перекладі з німецької читається як "ФауБеХа ". Юридична назва ТОВ "ФауБеХа " [11].

З 2010 року в асортименті компанії "ФауБеХа " з'являється власна торгова марка greenteQ. ТМ greenteQ сфокусована на простій, але в той же час якісній продукції, призначеній для виробництва та монтажу вікон. Назва greenteQ поєднує в собі назву фірмового зеленого кольору VBH, а також частин слів technique (технологія) та quality (якість), яке перевіряється та сертифікується у Німеччині. ТМ greenteQ не позиціонується як конкурент для існуючих сильних марок, вона лише доповнює асортимент компанії ФауБеХа. На даний момент ТМ greenteQ



готова запропонувати українському ринку силіконові герметики, різновиди клею, очищувачі, монтажні стрічки, нащільники та гнучкі ПВХ куточки [26].

Починаючи з 2011 року асортимент ТМ greenteQ доповнили дверна та віконна групи товарів (дверні та віконні ручки та гарнітури, дверні петлі, дверні циліндри, пороги для ПВХ та дерев'яних дверей, а також монтажні піни та інші продукти для професійного монтажу [18].

За організаційно—правовою формою «ФауБеХа» є товариством з обмеженою відповідальністю, приватна компанія, галузевою приналежністю якої є будівельна галузь. Вона є постачальниками віконної та дверної фурнітури, комплектуючих для виробництва та монтажу світлопрозорих конструкцій. Тобто, компанія поставляє продукцію іншим гравцям внутрішнього ринку (b2b). У торговельних відносинах бізнес для бізнесу ТОВ «ФауБеХа» є оптовиком деревини, будівельних матеріалів та санітарно-технічного обладнання, який співпрацює з роздрібними продавцями-виробниками світло провідних конструкцій, які є його ринком збуту. VBN пропонує виробникам вікон і дверей широкий асортимент продуктів і системних рішень для виробництва і професійної установки вікон і дверей. Представляючи свою продукцію фірма "ФАУБЕХА" вже протягом багатьох років є надійним партнером насамперед українських виробників, при цьому успішно співпрацюючи з багатьма зарубіжними фірмами, що віддають перевагу високій якості, комплектуючих які використовуються для власного виробництва. Серед основних клієнтів, які формують ринки діяльності даного дистриб'ютора є ТОВ «Завод Стеко» ТМ «Вікна STEKO», ТОВ «Тервікнопласт» ТМ «Viknar'off», ТОВ «Глассо» ТМ «GLASSO» [18].

ТОВ «ФауБеХа» входить до міжнародної групи VBN зі штаб-квартирою в місті Корнталь-Мюнхінген, Німеччина та є дочірньою компанією ТОВ «ФауБеХа ХОЛДІНГ» [33]. Для зручності клієнтів на території України розміщено 6 офісів продажу зі складами у Києві, Львові, Дніпрі, Харкові, Вінниці та Миколаєві. На сьогоднішній день ФауБеХа в Україні — надійний партнер на складах якого понад 10 000 позицій. Асортимент продукції, що відповідає вимогам ринку, широкий спектр послуг та міжнародна мережа продажів, є основою компанії. Цей асортимент включає в себе не тільки брендові продукти та системні рішення від

власного фірмового бренду greenteQ, але також аксесуари для виробничих програм і продукти для забезпечення безпеки [18].

На додаток до сильних брендів, які співпрацюють з VBH, фірмовий бренд greenteQ пропонує цілий ряд корисних продуктів, що пропонують відмінне співвідношення ціни і якості. Пропозиція відрізняється швидкою доступністю і надійною доставкою [26].

VBH пропонує найширший асортимент високоякісних комплектуючих для виробництва дерев'яних, пластикових і алюмінієвих вікон, зовнішніх і міжкімнатних дверей та інших конструкцій. Категорія продуктів «Дизайн та естетика» пропонує гармонізований асортимент, що складається з ручок та наборів з різних матеріалів будь-яких стандартних покриттів поверхонь і форм. VBH пропонує стандартизований асортимент комплектуючих для орієнтованих на майбутнє рішень, включаючи технології безпеки, системи кондиціонування і вентиляції та елементів "розумного будинку". Портфель продуктів включає в себе будівельну хімію, герметики, ущільнювачі, клей, системи виносного монтажу, кріплення та підвіконня від провідних виробників Європи. Комплексний асортимент включає в себе все необхідне для оснащення офісів, майстерень і складських приміщень, а також ряд засобів індивідуального захисту і робочого одягу, доповнюється численними послугами для виробників дверей та вікон. За допомогою сервісних брендів vbh24, VBH пропонує ряд інструментів і консультаційних послуг, які спрощують процес упорядкування, документування та управління матеріалами [11].

«ФауБеХа» надає своїм клієнтам повноцінну послугу, що перевищує стандартні види торгівлі та логістики. Сервіс включає в себе великий консалтинг та численні послуги для всіх потреб у виробництві та монтажу дверей та вікон. Доступний сервіс підбору та змішування кольорів. Завдяки змішувальному устаткуванню змішуються стандартні та спеціальні кольори для необхідної продукції. Тому можна з легкістю знайти відповідне поєднання в величезному асортименті.

Завдяки онлайн платформі CE-fix, VBH пропонує доступне і зручне експертне рішення для маркування CE для всієї галузі вікон та дверей.



Використовуючи інтернет-портал, виробники можуть отримати всі необхідні документи СЕ для своїх індивідуально запланованих систем одним натисканням кнопки. Як постачальник систем, VBH надає всі необхідні документи СЕ, включаючи паспорт продукту та опис системи у вигляді компонентних аркушів, інформацію про обробку та встановлення, а також інструкції щодо внутрішнього моніторингу виробництва [18].

Документи СЕ засновані на сотнях індивідуальних перевірок та тестів, проведених відомим Інститутом тестування Ift Rosenheim від імені VBH. Платформа постійно оновлюється, щоб включати в себе нові системи. Якщо дизайн дещо відхиляється від початкового тестового типу, користувачам пропонуються альтернативи, з яких вони можуть вибрати. Вони також можуть вимагати додаткових перевірок від VBH. Експертний режим та доступ до преміум-класу надають додаткові послуги, такі як сертифікація термічного та шумового захисту.

Місця продажу по всьому світі представлені в таких країнах, як Чорногорія, Бельгія, Нідерланди, Боснія, Польща, Болгарія, Румунія, Німеччина, Австрія, Естонія, Великобританія, Словенія, Італія, Іспанія, Казахстан, Чехія, Косово, Турція, Хорватія, Латвія, Угорщина, Литва, Мексика, Україна та інші (рис. 1.3) [33].

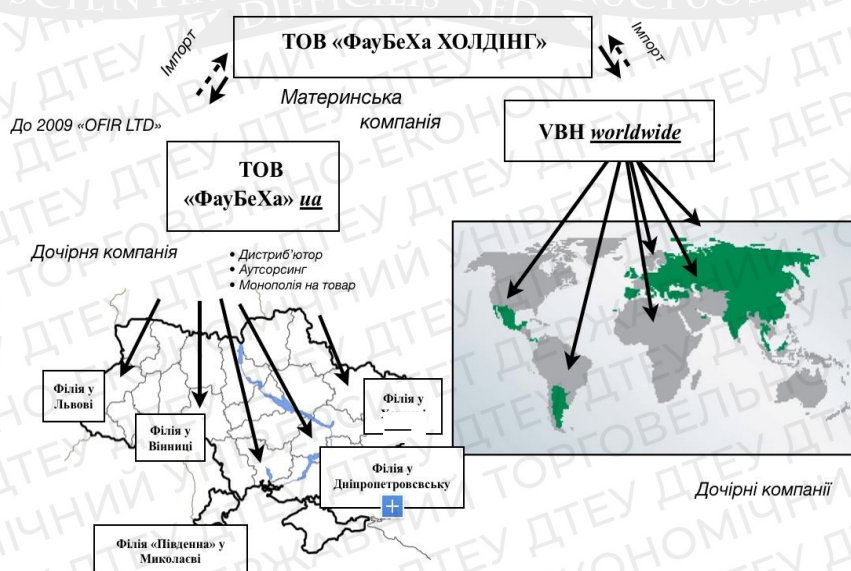


Рис. 1.3. «ФауБеХа» у світі

Джерело: розроблено автором.

Результати фінансового аналізу ТОВ «ФауБеХа» подано в Додатку Д. На основі їх аналізу, можна зробити такі висновки.

1. Рентабельність активів дорівнює 25,86%, тобто, прибуток є високим, запас міцності ТОВ «ФауБеХа» - достатній. Рівень ризику є низьким. З 2013 року динаміка рентабельності активів демонструє тенденцію до збільшення.

2. Чиста маржа (9,28%), яка визначається в процесі ділення чистого прибутку (збитку) на виручку, демонструє середній запас міцності.

3. Розрахунки по заборгованості ВВН (18,12%) свідчать про те, що обслуговування існуючих боргів не обтяжує компанію і в разі необхідності можна залучати нові борги.

4. Ліквідність компанії є достатньою, щоб сплачувати рахунки. Доказом цього є коефіцієнт покриття та робочого капіталу, які демонструють позитивну тенденцію за останні п'ятнадцять років. Коливання були помірними та демонстрували низький рівень ризику. Розрахунки показників здійснюються шляхом ділення оборотних активів на поточні зобов'язання в випадку обчислення коефіцієнту покриття (509,39 %) та діленням робочого капіталу на загальні активи в випадку робочого капіталу (74,18%).

5. Компанія має дуже диверсифікований бізнес та займає велику ринкову частку. Чисті продажі на 2020 рік становлять 353 679 тисяч гривень. Динаміка чистих продажів з 2005 по 2020 рік є позитивною. На кінець звітного періоду компанія досягла піку виручки у порівнянні з показниками минулих років, рівень ризику зменшення є низьким.

6. Зростання продажів (11,54%) та прибутку (79,66%) є помірним та відбувається природними темпами.

Основні фінансові показники ТОВ «ФауБеХа» систематизовано в табл. 1.3. Як видно з таблиці, скоринговий індекс фінансової стійкості компанії (FinScore), що базується на 20 фінансових індикаторах, які комплексно відображають стан ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності компанії у порівнянні з конкурентами на ринку на момент 2020 року був 3,8. Діапазон значень індексу може варіюватись від 1 (мінімальна фінансова стійкість) до 4 (максимальна фінансова стійкість).

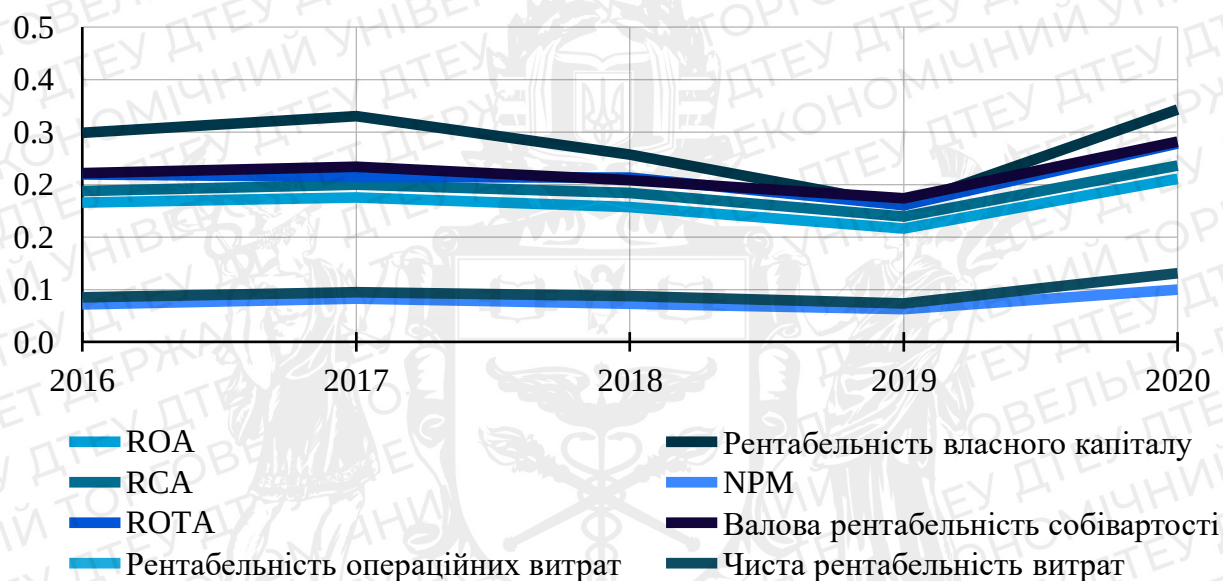


## Основні фінансові показники ТОВ «ФауБеХа»

| Фінансовий індикатор                                      | 2016    | 2017   | 2018   | 2019   | 2020           |
|-----------------------------------------------------------|---------|--------|--------|--------|----------------|
| <b>Індекс FinScore</b>                                    | A/3,8   | A/3,7  | A/3,8  | A/3,8  | <b>A/3,8</b>   |
| <b>Ліквідність</b>                                        |         |        |        |        |                |
| Поточна ліквідність                                       | 492,4%  | 449,1% | 522,7% | 746,0% | <b>509,4%</b>  |
| Абсолютна ліквідність                                     | 140,8%  | 176,2% | 73,0%  | 172,5% | <b>153,2%</b>  |
| Коефіцієнт «кислотний тест»                               | 198,3%  | 204,7% | 151,1% | 269,0% | <b>210,0%</b>  |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності                            | 194,9%  | 201,8% | 146,6% | 259,7% | <b>206,2%</b>  |
| Відношення грошових коштів до активів                     | 26,5%   | 35,9%  | 12,7%  | 20,9%  | <b>27,8%</b>   |
| Проміжний коефіцієнт покриття                             | 194,9%  | 201,8% | 128,9% | 259,7% | <b>206,2%</b>  |
| <b>Платоспроможність</b>                                  |         |        |        |        |                |
| Коефіцієнт автономії                                      | 81,2%   | 79,6%  | 82,7%  | 87,9%  | <b>81,9%</b>   |
| Відношення чистого боргу до EBITDA                        | -0,3    | -0,6   | 0,2    | -0,4   | <b>0,0</b>     |
| Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом | 1098,1% | 936,1% | 882,2% | 926,1% | <b>1064,0%</b> |
| <b>Прибутковість</b>                                      |         |        |        |        |                |
| Рентабельність активів— ROA                               | 22,1%   | 22,9%  | 21,4%  | 18,0%  | <b>25,9%</b>   |
| Рентабельність власного капіталу                          | 33,2%   | 35,8%  | 29,7%  | 21,7%  | <b>36,9%</b>   |
| Рентабельність оборотних активів — RCA                    | 23,9%   | 25,0%  | 23,6%  | 19,9%  | <b>28,0%</b>   |
| Чиста маржа—NPM                                           | 6,0%    | 6,9%   | 6,1%   | 5,2%   | <b>8,3%</b>    |
| Рентабельність загальних активів— ROTA                    | 26,6%   | 26,2%  | 26,1%  | 21,7%  | <b>31,5%</b>   |
| Валова рентабельність собівартості                        | 26,8%   | 27,8%  | 25,7%  | 22,8%  | <b>31,8%</b>   |
| Рентабельність операційних витрат                         | 126,8%  | 137,1% | 117,3% | 114,2% | <b>145,2%</b>  |
| Чиста рентабельність витрат                               | 7,1%    | 7,9%   | 7,3%   | 6,1%   | <b>10,9%</b>   |
| <b>Ділова активність</b>                                  |         |        |        |        |                |
| Оборотність загальних активів                             | 3,9     | 3,7    | 3,7    | 3,5    | <b>3,5</b>     |
| Оборотність робочого капіталу                             | 5,5     | 5,1    | 5,1    | 4,6    | <b>4,6</b>     |
| Оборотність дебіторської заборгованості                   | 52,8    | 50,2   | 40,2   | 30,0   | <b>34,6</b>    |

Джерело: складено на основі [7, 22]

Значення індексу фінансової стійкості залежать від фінансових індикаторів компанії, котрі відібрані в результаті емпіричного дослідження як такі, що мають максимальну прогнозну здатність для передбачення ймовірності банкрутства. У випадку ТОВ «ФауБеХа» ймовірність банкрутства низька, так як показник наближений до максимального значення фінансової стійкості. За останні 4 роки був на одному рівні, лише в 2017 зменшився на 0,1.



**Рис. 1.4 Прибутковість ТОВ «ФауБеХа» 2016-2020 р.**

Джерело: розроблено автором на основі [7].

Підбиваючи підсумки, слід зазначити, що у 2020 році діяльність підприємства є прибутковою (рис.1.4). Фінансовий результат до оподаткування склав 35 763 тис. грн, що на 82% більше ніж у 2019 році. Чиста рентабельність до оподаткування у 2020 році становила 10%. Основними чинниками таких результатів стало збільшення обсягів реалізації продукції на 11,5% та збільшення впливу на фінансовий результат коливань курсів гривні до іноземних валют (порівняно з минулими роками) [22].

Підприємство має достатньо ліквідності, щоб розраховуватися за своїми зобов'язаннями. Цьому доказом є результати фінансового аналізу та дані наведені в Додатках Ж та З. VBN концентрує свої зусилля на збільшенні продажу продукції, оптимізації операційних витрат, розширенні дилерської мережі.



## Висновки до розділу 1

У першому розділі подані теоретичні засади та основні складові поняття логістичної системи її завдання, цілі, основи функціонування, види, мета діяльності, основні характеристики; окреслено поняття «логістичного управління», шляхи оптимізації та ефективності функціонування логістичної системи.

Визначено, що логістична система— це весь ланцюжок (мережа), по якому товар з сировини перетворюється в готову продукцію і потім через систему продажів потрапляє до кінцевого споживача; сукупність ланок (підрозділів компанії, постачальників, споживачів, посередників), взаємопов'язаних логістичними потоками та об'єднаних єдиним управлінням логістичним процесом для реалізації спільної стратегії організації бізнесу.

Також було розглянуто логістику світового рівня та сучасні логістичні концепції, якими користується безліч міжнародних компаній, що дає змогу максимізувати прибуток та не відставати від викликів сучасності.

Встановлено поняття «логістичної система» як таке, що реалізується на макрологістичному — глобальному та мікрологістичному — локальному рівні.

Створювати і управляти логістичними системами слід виходячи із загальної мети — досягнення максимальної ефективності функціонування за мінімальних витрат.

Доведено, що оцінка логістичної системи, за якої порівнюються витрати та вигоди, проводиться на всіх стадіях життя компанії.

На прикладі підприємства будівельної галузевої приналежності, дистриб'ютора вікон, дверей та світлопрозорих конструкцій (b2b), ТОВ «ФауБеХа» продемонстровано достатньо високий рівень міжнародної діяльності. Компанія є прибутковою, рентабельною, достатньо ліквідною, щоб розраховуватись за своїми рахунками. Цьому доказом є наведені фінансові дані та показники, такі як FinScore, за яким VBN ця наближена до максимального значення.

## РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ  
ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «ФАУБЕХА»2.1. Аналіз логістичної системи та оцінка сприятливості середовища  
міжнародного бізнесу ТОВ «ФауБеХа»

В логістичному ланцюгу ТОВ «ФауБеХа» займає ланку дистриб'ютора, який закуповує необхідну продукцію у європейських виробників та реалізовує її на внутрішньому ринку (рис. 2.1).

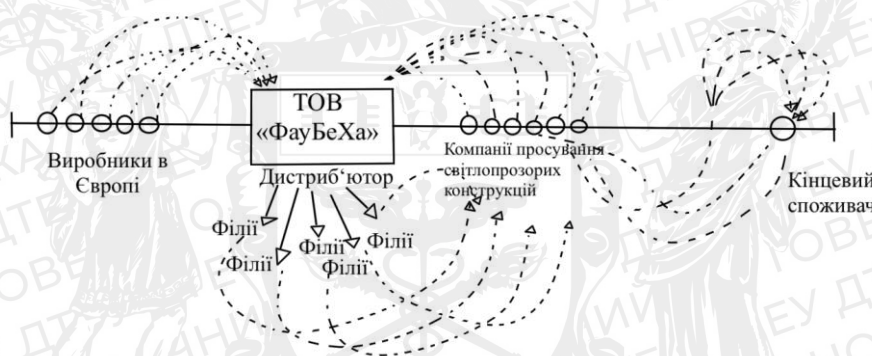


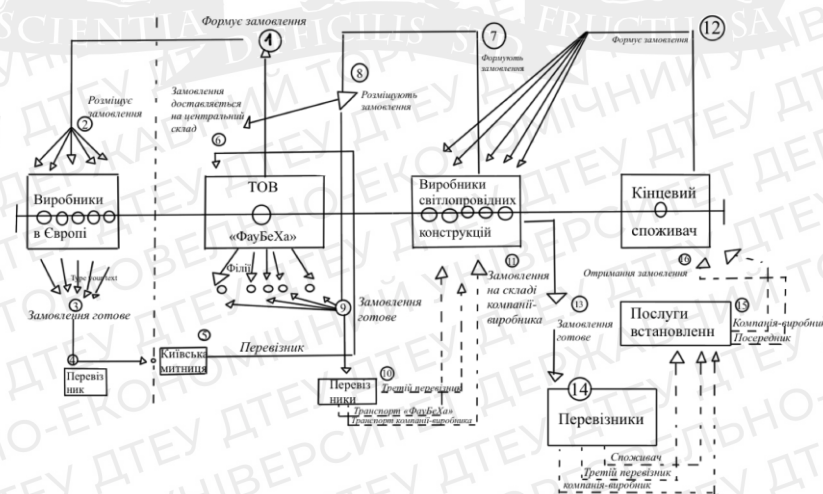
Рис. 2.1. Учасники логістичного ланцюга ТОВ «ФауБеХа»

Джерело: розроблено автором

«ФауБеХа» формує замовлення на комплектуючі та розміщує його на європейських ринках. Основними закордонними партнерами VBH ua є: „Roto“, „Schlegel“, „Siegenia“, „Simonserk“, „Zobel“, „Hoppe“, „Fuhr“, „Dom“, „Assa Abloy“, „Deventer“ [18,33]. На заводах зазначених європейських компаній готують замовлення та вдаються до послуг перевізників. Замовляється транспорт, який прямує до Київської митниці. На митному терміналі відбувається митне очищення продукції, яке включає збір документів по товару/вантажу і компанії, передачу паперів в митні органи та нагляд за процедурою. Є ряд нюансів, які впливають на перелік документів і сам процес. Серед них: митний режим оформлення (імпорт, експорт, транзит тощо), код товару в класифікації УКТ ЗЕД та інші. Після того, як продукція перетинає митний кордон вона прямує до головного складу ТОВ



«ФауБеХа», який знаходиться в місті Бровари. Частина замовлення залишається на центральному складі, а інша частина продовжує свій рух і перевозиться на склади філій в Львів, Дніпропетровськ, Харків, Вінницю та Миколаїв. Таким чином VBN ua та її філії реалізують вже отриману продукцію в Україні. Українські компанії, які займаються виробництвом світло провідних конструкцій формують та розміщують замовлення, яке приймає наш дистриб'ютор. Після того, як замовлення готове українські партнери обирають шляхи транспортування. Вони можуть скористуватися послугами «ФауБеХа», які включені у вартість, скористатися своїм транспортом або вдатися до послуг третіх осіб компаній-перевізників, таких як «Нова пошта». Таким чином замовлення опиняється на складі виробників. Саме українські компаньйони мають безпосередній зв'язок з кінцевим споживачем (b2c). Проте задля того, щоб готова продукція врешті решт потрапила до кінцевого користувача компанії-партнери ТОВ «ФауБеХа» приймають вже розміщене замовлення покупцем, готують його до відправки та вже готовий виріб просувається або за допомогою послуг третьої особи в якості перевізника, або самим виробником. Такий шлях проходять фурнітура та комплектуючі до вашого дому (рис. 2.2).



**Рис. 2.2 Логістична система ТОВ «ФауБеХа»**

Джерело: розроблено автором

Логістика ТОВ «ФауБеХа» - логістика другого рівня (second party logistics – 2PL) – це зовнішня логістика, що дозволяє виконувати традиційний спектр послуг,

пов'язаних із транспортуванням та складуванням. Дочірня компанія VBN в Україні наймає перевізника як субпідрядника для оперативного виконання чітко визначеного транспортного або логістичного завдання.

Логістичною стратегією VBN ця є аутсорсинг бізнес-процесів, який являє собою скорочення або відмову від власного бізнес-процесу, переважно неключового (не профільного) або неприбуткового для компанії і передачу його спеціалізованим компаніям. Саме аутсорсинг в логістиці є однією з основних стратегій промислових і торгових компаній. Це дає змогу сконцентруватися підприємству на його основній діяльності, а саме на віконній та дверній фурнітурі та світлопрозорих конструкціях. Аутсорсинг є однією з найсучасніших і найуспішніших бізнес-моделей, що дає змогу досягти реальних конкурентних переваг [15, с. 450]. Це не є стосунки постачальник – споживач, і не лише стратегічне партнерство, в якому кожний з партнерів хоче досягти успіху, пристосовуючи свої процеси до обслуговування процесів партнера, а й стратегія управління, яка передбачає реструктуризацію внутрішньокорпоративних процесів і зовнішніх відносин фокусної компанії ланцюга поставок [24, с. 37–39]. Передача сторонньому підряднику (аутсорсинговій компанії) деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесів компанії дозволяє підвищити ефективність виконання логістичних операцій для компанії-клієнта та зменшити витрати.

Слід зазначити можливі недоліки даної логістичної стратегії, з якими може стикнутися VBN ця, серед них: втрата контролю над власною стратегією, вірогідність втрати компанією важливої внутрішньої інформації, імовірність оплати додаткових платежів, збільшення витрат у випадку передачі на аутсорсинг багатьох процесів, можливість банкрутства аутсорсингової компанії, відсутність законодавчого регулювання аутсорсингу та залежність від послуг логістичного підрядника. Тому дуже важливим є вибір логістичного провайдера.

Для того, щоб оцінити сприятливість середовища міжнародного бізнесу звернемося до такого показника логістичного розвитку, як індекс ефективності логістики. Logistics performance index – це інтерактивний інструмент порівняльного аналізу, створений для того, щоб допомогти країнам визначити проблеми, з якими вони стикаються у своїй діяльності у сфері торговельної логістики, знайти слабкі



місця та шляхи покращення своєї ефективності. Показник розраховується раз на чотири роки, а його значення варіюється від 1 до 5, де п'ять – це найвище значення (high), а один – найнижче (low) [31].

LPI за останній звітний період (2018/2019) оцінює країни за шістьма вимірами торгівлі, котрі були обрані на основі останніх теоретичних та емпіричних досліджень та практичного досвіду фахівців з логістики, які займаються міжнародним експедируванням вантажів, серед них: ефективність митного та прикордонного оформлення (“Customs”), якість торговельно-транспортної інфраструктури (“Infrastructure”), легкість організації відправок за конкурентними цінами (“International shipments”), компетентність та якість логістичних послуг — вантажоперевезення, експедиторські та митні посередництва (“Logistics competence”), можливість відстежувати вантажі (“Tracking and tracing”), частота, з якою відправлення надходять до вантажоодержувачів (“Timeliness”). LPI використовує стандартні статистичні методи для об'єднання даних в єдиний показник, який можна використовувати для порівняння між країнами (Додаток II).

Індекс ефективності логістики за 2018/2019 рік оцінює, наскільки ефективно країни переміщують товари через кордони та всередині них. Перше місце в рейтингу логістичного розвитку займає Німеччина (4.20). Далі йде Швеція (4.05), Бельгія (4.04) та Австрія (4.03), які посідають друге, третє та четверте місця відповідно [31]. Фрагмент рейтингу LPI для обраних країн подано в табл. 2.1.

Якщо порівнювати динаміку логістичного розвитку України починаючи з 2007 року, можна помітити, що найвищих значень Україна досягла в 2014 році. На момент останнього звітного періоду в 2018 році показники знаходяться на рівні значень 2012 року. Лише якість торговельно-транспортної інфраструктури є нижчою в 2018/2019 у порівнянні з тим самим показником 2014 року, який є найнижчим за зазначені роки. Тобто у 2018/2019 році логістика продемонструвала незначну тенденцію до зменшення. Якщо брати до уваги показники розвитку логістики Німеччини, помітимо, що всі вони тримаються на одному рівні, лише показник легкості організації відправок за конкурентними цінами потребує покращення задля досягнення рівномірності та позитивного внеску в розвиток логістики. В той час, як показники України є непропорційними, адже якість

торговельно-транспортної інфраструктури та ефективність митного і прикордонного оформлення залишають бажати кращого. Значення частоти, з якою відправлення надходять до вантажоодержувачів «кращим за інші показники логістичної привабливості (рис. 2.3, Додаток К).

Таблиця 2.1

### Позиції обраних країн в глобальному рейтингу LPI 2018/2019

| Країна     | Ранжування | Оцінка за LPI | Митниця | Інфра-структура | Міжнародні відправлення | Компетентність у сфері логістики | Відстеження | Свочасність |
|------------|------------|---------------|---------|-----------------|-------------------------|----------------------------------|-------------|-------------|
| Німеччина  | 1          | 4.20          | 4.09    | 4.37            | 3.86                    | 4.31                             | 4.24        | 4.39        |
| Швеція     | 2          | 4.05          | 4.05    | 4.24            | 3.92                    | 3.98                             | 3.88        | 4.28        |
| Бельгія    | 3          | 4.04          | 3.66    | 3.98            | 3.99                    | 4.13                             | 4.05        | 4.41        |
| Австрія    | 4          | 4.03          | 3.71    | 4.18            | 3.88                    | 4.08                             | 4.09        | 4.25        |
| В'єтнам    | 39         | 3.27          | 2.95    | 3.01            | 3.16                    | 3.40                             | 3.45        | 3.67        |
| Індія      | 44         | 3.18          | 2.96    | 2.91            | 3.21                    | 3.13                             | 3.32        | 3.50        |
| Індонезія  | 46         | 3.15          | 2.67    | 2.89            | 3.23                    | 3.10                             | 3.30        | 3.67        |
| Україна    | 66         | 2.83          | 2.49    | 2.22            | 2.83                    | 2.84                             | 3.11        | 3.42        |
| Афганістан | 160        | 1.95          | 1.73    | 1.81            | 2.10                    | 1.92                             | 1.70        | 2.38        |

Джерело: [31]

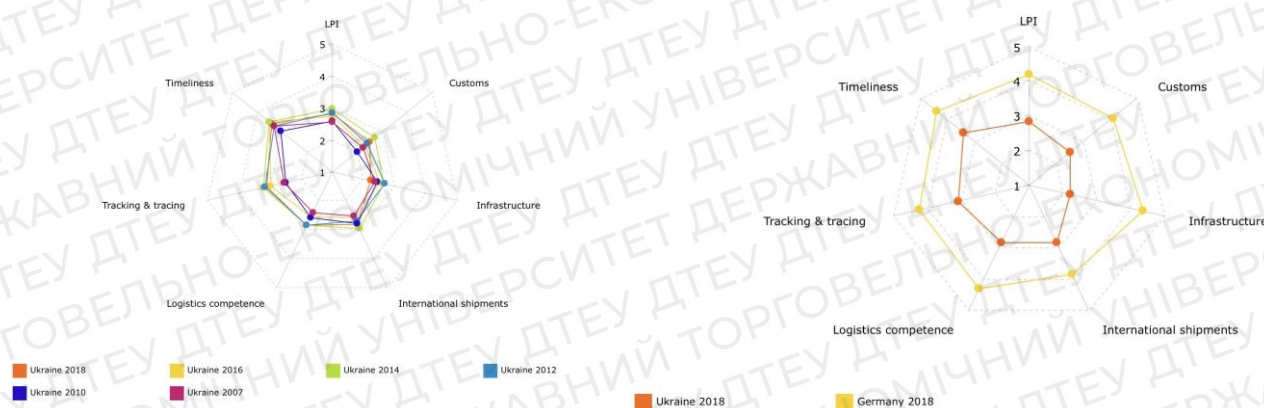


Рис. 2.3. Динаміка позиції України у рейтингу LPI з 2007 року та порівняння з Німеччиною

Джерело: [31].



Серед країн із рівнем доходу нижче середнього найбільшими виділяються великі економіки, такі як Індія (44 місце у рейтингу з показником 3.18) та Індонезія (46 місце—3.15), а також країни, що розвиваються, такі як В'єтнам (39 місце, LPI—3.27) і Кот-д'Івуар (50 місце з індексом 3.08). Глобальний рейтинг 2018 року в повному обсязі та його відображення на карті світу знаходяться в Додатку М та Л відповідно.

Україна за рейтингом логістичного розвитку посідає 66 місце, так як індекс ефективності логістики України сягає 2.83, в той час як Афганістан з найнижчим показником (1.97) займає 160 місце. В результаті воєнних дій на території України більша частина логістичних шляхів розбомблена або перебуває під загрозою авіаційних ударів. Це в свою чергу ускладнює логістичні процеси на території нашої держави. Ця ситуація є передумовою серйозних питань у сфері транспортування. Серед них даються взнаки проблеми перерозподілу вантажів на різні види транспорту. На кордонах стоять черги фур, так як аграрії експортують зерно. Це призводить до відставання від експортного темпу України. Зерно стоїть без можливості доставки продукції своєчасно, адже морські порти перекриті, більшість залізничних шляхів зруйнована, авіа простір закритий. Багато відділень знищено, велика частина фахівців вимушено покинула власні домівки.

Отже, логістика України на сьогоднішній день тримається на автотранспорті, який є перенавантаженим. Більшість мостів підірвано, що в свою чергу ускладнює переміщення даним видом транспорту так, як постраждали ключові магістральні дороги, які з'єднували Захід, Центр і Схід (траси Львів-Київ і Київ-Харків). Магістральна логістика перестала працювати вночі у зв'язку з комендантськими годинами і труднощами на блокпостах. Логістичні маршрути стали довшими, з використанням об'їздів через безпечні дороги, що в сукупності з непропорційністю перерозподілу навантаження вплинуло на збільшення термінів доставки посилок, вантажів та стало причиною несвоєчасних поставок та збоїв в роботі логістичних механізмів. Перераховані проблеми ускладнюють дотримання концепції ЛІТ. Крім цього, на даний момент, логістика Україною є небезпечною. Логістичний ринок є, але технічно транспорт знайти дуже важко, комунікацій дуже мало.

Санкції, вже накладені, і ті, які ще будуть застосовані до окупанта, вражають не тільки Росію, а й світ, який платить за них. Вони впливають і на фрахт, і на всі ланцюжки постачань.

## **2.2. Пріоритети розвитку логістичної системи ТОВ «Фаубеха»**

Важливими критеріями стійкості логістичного бізнесу є здатність оперувати змінами в межах чотирьох площин: люди, інфраструктура, безпека, законодавство.

«Люди» - це Клієнти і працівники компанії. На сьогоднішній день клієнтами виступають юридичні і фізичні особи, які через війну в більшій мірі покинули свої місця діяльності і проживання. Внутрішня міграція та міграція закордон, мобілізація, поява нових видів гуманітарних та військових вантажів, зумовлені воєнними діями на території України, вже зруйнували налагоджений логістичний ланцюг. Значні ресурси логістичних компаній, які зайняли першу лінію гуманітарного фронту, зосереджені на волонтерстві, направленому в постраждалі регіони, ЗСУ, перевезенні людей та гуманітарних грузів.

Після людського фактору найболючішим не тільки для логістичного ринку, а й для країни є знищення і пошкодження інфраструктури, інфраструктурних взаємозв'язків та об'єктів. Нагальною потребою є фактична фіксація пошкоджень і руйнувань для розуміння ступеню можливості переміщення вантажів по території України, прокладання нових логістичних маршрутів та формування нових правил транспортування.

Логістичний ланцюг зруйновано, маршрути стали довші, частину транспортних засобів знищено, нафтові бази заправки пального пошкоджено або зруйновано. Альтернативні дороги не пристосовані до переміщення габаритних вантажівок. Без попереднього вивчення нових логістичних маршрутів та незастрахованості від ризиків сьогодні доволі важко спрогнозувати тривалість доставки. Необхідно оцінювати можливості партнерів ТОВ «ФеуБеХа» з аутсорсингу, щоб отримувати продукцію своєчасно та будувати відносини з клієнтами на засадах прозорості і взаєморозуміння.



Для покращення операцій на всіх рівнях та оптимізації ланцюжків поставок слід скористуватися інструментом Lean-логістики. Щоб так звана карта потоку створення цінності не була відображенням лише припущень, необхідно фактично зафіксувати втрати і проблеми на кожному кроці процесу, проаналізувати проблеми для створення ефективних контрзаходів і скласти план дій для удосконалення маршрутів.

При створенні карти альтернативних маршрутів має бути враховувати фактори бойових дій, прильоту ракет, комендантські години, стан доріг, кількість блок-постів, необхідність дозволу для проїзду, загрози вторгнення ДРГ, тип і завантаженість транспортного засобу, можливості дозаправки паливом. За допомогою карти можна відслідковувати ризики перевезення вантажів та оперативно приймати рішення.

На сьогоднішній день неможливо забезпечити 100% безпеку ані для перевізників, ані для вантажів, які рухаються територією України. Усвідомлення цього виводить логістичні компанії на новий рівень діяльності в умовах постійних загроз. При цьому внутрішні служби безпеки, охорона та щільна співпраця з органами правопорядку, ЗСУ та суміжними військовими підрозділами є обов'язковими під час транспортування вантажів територією України.

Війна спричинила нові умови, які в свою чергу спричинили нові правила. Ці правила вимушені, та не завжди соціально-орієнтовані. Призупинення дії трудового договору в період війни сприяє збереженню працевлаштованості співробітників, оперативному виведенню на роботу у разі потреби. Мінімізація податкового навантаження дозволяє компанії утриматися на плаву, зменшивши собівартість надання послуг в частині податкових витрат.

У сучасному нестабільному геополітичному середовищі, як свідчить невтішний досвід нашої держави, країна з високим логістичним потенціалом (а Україна, внаслідок вдалого географічного положення, розвинутої морської / автотранспортної / залізничної інфраструктури, як раз до таких належить) може виявитися абсолютно нездатною реалізувати цей потенціал, якщо зазнає військової агресії.

Для оцінки перспектив розвитку логістичної системи підприємства-суб'єкта

міжнародного бізнесу на ринку країни, що перебуває у стані активного військово-політичного конфлікту, пропонується ввести індекс логістичного ризику.

Особливо це актуально для України, логістична система якої зазнала катастрофічних втрат унаслідок вторгнення РФ, та надалі, нажаль, руйнація інфраструктури та логістичних шляхів триває.

В структурі індексу пропонується виокремити субіндекси, які в найбільшому ступені визначають ризики порушень у стабільному функціонуванні логістичних процесів у країні: люди ( $Y_1$ ); інфраструктура ( $Y_2$ ); безпека ( $Y_3$ ); законодавство ( $Y_4$ ).

Для оцінки логістичного ризику за кожним субіндексом пропонується система індикаторів. Як видно з табл. 2.2, для оцінки логістичного ризику за кожним з чотирьох субіндексів пропонується використовувати 6 рівноважних індикаторів. Кожен з індикаторів пропонується оцінювати в діапазоні від 0 (найбільш сприятливі перспективи та мінімальний логістичний ризик) до 4 (найменш сприятливі перспективи та максимальний логістичний ризик). Підсумкова оцінка за кожним субіндексом визначається як середньоарифметичне його шести індикаторів. Своєю чергою, значення індексу логістичного ризику країни розраховується як середньоарифметичне чотирьох субіндексів.

Індекс логістичного ризику країни може бути розрахований за формулою:

$$I = \frac{1}{Y} \sum_{i=1}^Y \frac{1}{X_i} \sum_{j=1}^{X_i} x_{ij}, \quad (2.1)$$

де  $I$  – індекс логістичного ризику країни;

$Y$  – кількість субіндексів у складі індексу ( $Y=4$ );

$X_i$  – кількість індикаторів у складі  $i$ -того субіндексу ( $X_i = 6$ ).

$x_{ij}$  – оцінка  $j$ -го індикатору  $i$ -того субіндексу ( $x_{ij} = 0, \dots, 4$ ).

Оцінки пропонується формувати на підставі методу експертного оцінювання.

В якості експертів можуть виступати: фахівці підприємств, представники міжнародних організацій, компаній-перевізників тощо.



**Значення індексу логістичного ризику України на підставі оцінювання фахівцями ТОВ «ФауБеХа»**

| Субіндекс                                          | Індикатор                                                                      | Оцінка   |               | Оцінка для України |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------|--------------------|
|                                                    |                                                                                | MIN      | MAX           |                    |
| Люди (Y <sub>1</sub> )                             | Нестійкий психологічний стан населення (X <sub>1.1</sub> )                     | 0        | 4             | 2                  |
|                                                    | Поява військових і гуманітарних вантажів (X <sub>1.2</sub> )                   | 0        | 4             | 2                  |
|                                                    | Масове внутрішнє переміщення бізнесу (X <sub>1.3</sub> )                       | 0        | 4             | 3                  |
|                                                    | Масова внутрішня міграція населення (X <sub>1.4</sub> )                        | 0        | 4             | 3                  |
|                                                    | Масова зовнішня міграція населення (X <sub>1.5</sub> )                         | 0        | 4             | 4                  |
|                                                    | Мобілізація чоловічого населення (X <sub>1.6</sub> )                           | 0        | 4             | 4                  |
| Оцінка за субіндексом (Y <sub>1</sub> )            |                                                                                | 0        | 24/6=4        | 3                  |
| Інфраструктура (Y <sub>2</sub> )                   | Пошкоджені та вщент зруйновані житлові будинки (X <sub>2.1</sub> )             | 0        | 4             | 2                  |
|                                                    | Руйнація приміщень та будівель в окремих населених пунктах (X <sub>2.2</sub> ) | 0        | 4             | 3                  |
|                                                    | Зруйновані приміщення та будівлі в зонах бойових дій (X <sub>2.3</sub> )       | 0        | 4             | 4                  |
|                                                    | Знищені транспортні засоби (X <sub>2.4</sub> )                                 | 0        | 4             | 4                  |
|                                                    | Знищені або пошкоджені нафтові бази (X <sub>2.5</sub> )                        | 0        | 4             | 4                  |
|                                                    | Зруйновані та пошкоджені дороги (X <sub>2.6</sub> )                            | 0        | 4             | 4                  |
| Оцінка за субіндексом (Y <sub>2</sub> )            |                                                                                | 0        | 24/6=4        | 3,5                |
| Безпека (Y <sub>3</sub> )                          | Обмеження в комендантські години (X <sub>3.1</sub> )                           | 0        | 4             | 3                  |
|                                                    | Наявність блок-постів (X <sub>3.2</sub> )                                      | 0        | 4             | 3                  |
|                                                    | Небезпека проникнення ДРГ (X <sub>3.3</sub> )                                  | 0        | 4             | 4                  |
|                                                    | Території і дороги під обстрілами ракет (X <sub>3.4</sub> )                    | 0        | 4             | 4                  |
|                                                    | Загроза пограбування і корупційна компонента (X <sub>3.5</sub> )               | 0        | 4             | 4                  |
|                                                    | Окуповані території та території у зоні бойових дій (X <sub>3.6</sub> )        | 0        | 4             | 4                  |
| Оцінка за субіндексом (Y <sub>3</sub> )            |                                                                                | 0        | 24/6=4        | 3,6                |
| Законодавство (Y <sub>4</sub> )                    | Правки в трудовому законодавстві (X <sub>4.1</sub> )                           | 0        | 4             | 2                  |
|                                                    | Зміни в податковій системі (X <sub>4.2</sub> )                                 | 0        | 4             | 3                  |
|                                                    | Дозвіл на зброю (X <sub>4.4</sub> )                                            | 0        | 4             | 3                  |
|                                                    | Тимчасовий дозвіл на керування транспортним засобом (X <sub>4.5</sub> )        | 0        | 4             | 3                  |
|                                                    | Зміни в митній системі (X <sub>4.3</sub> )                                     | 0        | 4             | 4                  |
|                                                    | Зміни в системі кредитування бізнесу (X <sub>4.6</sub> )                       | 0        | 4             | 4                  |
| Оцінка за субіндексом (Y <sub>4</sub> )            |                                                                                | 0        | 24/6=4        | 3,1                |
| <b>Значення індексу логістичного ризику країни</b> |                                                                                | <b>0</b> | <b>16/4=4</b> | <b>3,3</b>         |

Джерело: складено автором на основі опитування фахівців ТОВ «ФауБеХа»

Так, фахівцям відділу постачання ТОВ «ФауБеХа» було запропоновано використати дану методику для оцінки логістичного ризику України в сучасних умовах. Узагальнені результати їх оцінки наведено в табл. 2.2.

Тож, згідно проведенного дослідження логістичний бізнес в нашій країні є достатньо ризиковим (індекс сягає 3,3). Найбільше потерпають субіндекси інфраструктури та безпеки. Слід визначити шляхи покращення даної ситуації, які сприятимуть вирішенню відповідних проблем. Основні проблеми логістичної системи України, альтернативи та пропозиції щодо їх вирішення подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Основні проблеми логістичної системи України, альтернативи та пропозиції щодо їх вирішення для ТОВ «ФауБеХа»**

| Проблема                                                     | Альтернатива                                                                                                                                                                                | Пропозиції                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зруйновані логістичні шляхи                                  |                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Зруйновані дороги                                            | Європа дозволяє здійснювати двосторонні та транзитні перевезення на бездіяльній основі (Болгарія, Угорщина, Італія, Данія, Латвія, Естонія, Литва, Грузія, Туреччина, Словаччина, Словенія) | <ul style="list-style-type: none"><li>• Фіксація пошкоджень</li><li>• Прокладання нових альтернативних маршрутів з урахуванням:<ul style="list-style-type: none"><li>* територій потрапляння ракет;</li><li>* стану ключових магістральних доріг;</li><li>* територій активних бойових дій;</li><li>* станцій з наявністю палива.</li></ul></li><li>• Посилення міжнародного партнерства</li></ul> |
| Розбомблені мости                                            |                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Підконтрольні ворогу території                               |                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Території активних бойових дій                               |                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Несвоєчасність (збільшення термінів) поставок                |                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Збої                                                         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Спрощення умов перетину кордону України для водіїв віком 18-60 років для налагодження міжнародної логістики.</li></ul>                              | <ul style="list-style-type: none"><li>• Відхід від концепції ЛТ у бік традиційної системи управління</li><li>• Поставка продукції з запасом</li><li>• Використання сухих портів</li><li>• Виділення більшої кількості часу на транспортування враховуючи<ul style="list-style-type: none"><li>* загрози</li><li>* ризики</li><li>* часові обмеження</li></ul></li></ul>                            |
| Довші альтернативні шляхи, які проходять безпечними дорогами |                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Комендантська година                                         |                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Блок-пости                                                   |                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Дефіцит пального                                             |                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Необхідність дозвільних документів                           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Спрощення правил видачі дозволів на міжнародні вантажні перевезення.</li></ul>                                                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Маркетинг логістичних рішень</li><li>• Lean logistics</li><li>• Оптимізація сортувального процесу на складах</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                     |



| Проблема                                   | Альтернатива                                                                                                                                                                                              | Пропозиції                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Непропорційність перерозподілу вантажів    |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Морські порти перекриті                    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Тимчасовий дозвіл керування водіями категорії В транспортних засобів категорії С, С1.</li><li>• Конфіскація російських та білоруських вантажних вагонів</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Вивантаження в інших портах Чорного моря (Румунія) та доставка в Україну залізницею через західні кордони.</li><li>• Автоматизація управління всередині терміналу</li><li>• Фіксація втрат</li><li>• Аналіз проблем</li><li>• Створення контрзаходів</li><li>• План дій для удосконалення маршрутів</li><li>• Гнучкий адаптований захист логістичних шляхів</li><li>• Покращення логістичної структури</li></ul> |
| Логістична інфраструктура зруйнована       |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Авіа простір закритий                      |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Розбомблені логістичні траси               |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Відсутність логістичного сполучення        |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Багато відділень знищено                   |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Ускладнена обстановка з паливом на дорогах |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Ризики невизначеності                      |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Загрози артобстрілів                       | —                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Співпраця з органами правосуддя</li><li>• Співпраця з ЗСУ та військовими підрозділами</li><li>• Покращення зв'язків з конкурентами для досягнення спільної цілі.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                       |
| Загрози проникнення ДРГ                    |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Загрози ракетного обстрілу                 |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Бомбардування                              |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Джерело: створено автором на основі [1, 3, 6, 8, 10, 20]

Для забезпечення оперативної логістики в умовах війни можуть стати в нагоді сухі порти, які являють собою мультимодальний логістичний «хаб» з інфраструктурою. Вони дозволяють користуватися всіма перевагами морського порту на суші, а саме: митним оформленням та оглядом; маркуванням та упаковкою вантажів; обробкою та їх зберіганням; розташуванням по контейнерах; транспортно-експедиційними, брокерськими, фінансовими, страховими та банківськими послугами; послугами бронювання транспорту; перевантаженням на інші види транспорту; ремонтом транспорту та контейнерного обладнання; доставкою вантажу до кінцевого пункту призначення («остання миля»). Одним з прикладів є сухий порт Одеської компанії Imtrex, який працює на Рівненщині з березня 2021 року. Актуальним прикладом, за реалій сьогодення, є Західний

контейнерний термінал. Такі порти мають значні логістичні можливості, працюючи і на імпорт, і на експорт.

Проте, у таких портах з'являються проблеми через зростання обсягів вантажів та обліку, затримку паперової роботи з оформлення вантажів, нехватку кваліфікованих кадрів тощо. В умовах військово-політичного конфлікту, слід розглядати варіант вивантаження в інших портах Чорного моря і доставку в Україну через західний кордон. Необхідно тримати зв'язок з іншими іноземними митними, обліковими та залізничними системами, як альтернативу нашим зруйнованим пунктам, задля можливості отримання вантажів.

На сьогодні схема, за якої вантажі доставляються автотранспортом у порти стає менш працюючою, так як обстановка з паливом та на дорогах ускладнилася. На зміну таким маршрутам ТОВ «ФауБеХа» може скористатись схемою відвантаження продукції у вагони та відправлення їх потягами Європа – Україна через західний кордон.

Отже, обчислення вищезапропонованого в роботі індексу дозволить уникати логістичних ризиків ТОВ «ФауБеХа» шляхом посилення системи внутрішнього контролю за допомогою оптимальних методів управління, вивчати стан логістики, оцінювати ступінь охоплення країни загрозами, мінімізувати ступінь їх поширення, нейтралізувати їх вплив на логістичну систему, визначати умови існування даних факторів впливу та шляхи їх ліквідації, виявляти сферу фокусування проблем та знаходити інші можливості їх вирішення.



## Висновки до розділу 2

Війна — це не тільки поле бою, це також економічне протистояння, і тут логістика відіграє ключову роль.

В умовах воєнного часу логістична система сильно постраждала. Вона потребує невідкладних заходів, а саме: оцінки ризиків, відбудови шляхів, створення альтернативних маршрутів, фіксація факторів впливу на терміни для своєчасності поставок, знаходження шляхів перерозподілу вантажів задля уникнення перенавантаження одного виду транспорту, покращення планування запасів і відхід від поставок лише з одного місця, так звану диверсифікацію ризиків. Варто відзначити необхідність розвитку колаборацій, кооперації, об'єднань сервісів, щоб утримати клієнтів і запропонувати унікальні комплексні пропозиції, впровадження ІТ-технологій, переведення багатьох співробітників на віддалену роботу, що характерно не лише для логістики, а й для бізнесу загалом, і розвиток аутсорсингу до послуг якого як раз вдається ТОВ «ФауБеХа».

В роботі запропонований індекс логістичного ризику, використання якого допоможе підприємству-суб'єкту міжнародного бізнесу встановлювати ризики з якими воно стикається та оцінювати ступінь їх впливу на логістичну систему впродовж усього процесу свого існування. Таким чином, оцінивши значущість кожної загрози та виявивши її вплив на логістику, можна обійти ризики шляхом впровадження альтернатив.

Світ йде на поступки, завданням ж держави є лібералізація податкової та митної політики, розбудова логістики під військові потреби, захист логістичних шляхів, гнучкість і адаптованість в короткостроковій перспективі. В довгостроковій, після завершення воєнних дій на території України: відбудова доріг, магістралей, відновлення авіасполучення, відбудовування залізничних шляхів, підлаштуваних під європейські стандарти. Вже сьогодні потрібно ретельно готувати документи для компенсації відбудови і ремонтувати та запускати у дію основні засоби власними силами компанії. Держава вже почала спрощувати видачу дозволів та йти на поступки міжнародному бізнесу.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Логістика є основою торгівлі. Налагоджена логістична система може призвести до зростання прибутку фірми за рахунок зниження витрат на торгівлю, підвищити частку ринку та допомогти країнам конкурувати на глобальному рівні. Інтегрована система контролю матеріальних та інформаційних потоків суттєво впливає на ефективність логістики, так як і пристосованість підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу до несподіваних ринкових ситуацій, ризиків та здатність оперативно реагувати на виклики сучасності. Стійкий розвиток економічної системи безпосередньо пов'язаний з задоволенням потреб споживачів, яке на пряму залежить від вигідних взаємозв'язків виробничих та транспортних підприємств. Розвиток транспортно логістичних систем, який відповідає за своєчасність поставок, активізує всі економічні процеси в країні.

Функціонування логістичної системи підприємства, її оптимізованих процесів, ефективність діяльності учасників логістичного ланцюга на кожному його етапі досліджувалося на прикладі суб'єкта будівельної галузі, дистриб'ютора світлопрозорих конструкцій ТОВ «ФауБеХа».

Професійний бренд, який є дочірньою компанією ТОВ «ФауБеХа ХОЛДІНГ» є прибутковим, рентабельним, ліквідним. Обсяги реалізації продукції зростають, на що безпосередньо впливає логістична система VBN ua. Логістичною стратегією даного оптово-роздрібного підприємства є аутсорсинг, який стає більш розповсюдженим після викликів з якими стикається світ починаючи з 2020 року. На останній звітний період, за індексом ефективності логістики (LPI) Україна займає 66 місце з показником 2.83, який є вищим середнього. Проте зараз логістична система України зіткнулась з проблемами спричиненими воєнними діями на території України.

Результатом дослідження є зарекомендований в роботі індекс логістичного ризику, який має реальний потенціал впровадження. Він сприятиме вирішенню проблем з якими буде стикатися ТОВ «ФауБеХа» в процесі свого існування за допомогою впровадження адаптивних, гнучких заходів, приймаючи виклики пов'язані зі ступенем впливу ризиків на складові елементи логістичної системи.



Застосований на практиці, індекс логістичного ризику України сягнув позначки 3.3, що свідчить про високий ступінь загрози логістичній системі за рахунок нападів з боку РФ. Вже на сьогоднішньому етапі важливими є збір та фіксація пошкоджень, аналіз факторів зумовлених виявленими ризиками, уникнення та ефективне управління ними, прокладання альтернативних маршрутів, покращення логістичної структури за допомогою впровадження захисту логістичних шляхів.

Слід брати до уваги всі, виокремлені в даній роботі, рекомендації та втілювати в життя опираючись на ряд поступок, наданих Україні в сучасних умовах.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 3 березня 2022 р. № 184: постанова Кабінету Міністрів України від 22.03.2022 р. № 348. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/348-2022-п#Text>
2. Про договір міжнародного автомобільного перевезення вантажів: Конвенція ООН від 19.05.1956 р. № 995\_234. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_234](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_234)
3. Про затвердження Указу Президента України "Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 травня 2022 року "Про примусове вилучення в Україні об'єктів права власності Російської Федерації та її резидентів": Закон України від 12.05.2022 р. №2249-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2249-20#Text>
4. Про приєднання України до Конвенції про договір міжнародного автомобільного перевезення вантажів: Закон України від 01.08.2006 р. № 57-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/57-16#Text>
5. Васелевський М., Патора Р. Інформація та кадри в логістичних системах: монографія. Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2001. 272 с.
6. Війна в Україні: економіка, бізнес, логістика, допомога. URL: <https://trans.info/ru/viyna-v-ukrayini-ekonomika-biznes-logistika-dopomoga-279148>
7. Досьє ТОВ «ФауБеХа» на сайті YouControl. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/21450307/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/21450307/)
8. Зберегти та забезпечити: як змінилася логістика в Україні під час війни. URL: <https://mind.ua/openmind/20241674-zberegti-ta-zabezpechiti-yak-zminilasya-logistika-v-ukrayini-pid-chas-vijni>
9. Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії в торгівлі: монографія. К: Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2016. 432 с.
10. Комітет з питань транспорту та інфраструктури повідомляє про руйнування дорожньої інфраструктури та автомобільний транспорт. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/221483.html>



11. Комплектуючі для вікон і дверей VBH24. URL: <https://vbh24.com.ua/ua/>
12. Кравець О.Ю., Трифонова О.В. Формування оптимальних логістичних систем у процесі стратегічного управління стійким розвитком підприємства. *Економічний простір*, 2019. № 142. С. 217-227.
13. Логістика під час війни, реформи та майбутнє індустрії. URL: <https://delo.ua/uk/transport/bude-skladno-ale-zrestoyu-galuz-rozkvitne-logistika-pid-cas-viini-reformi-ta-maibutnje-industriyi-397214/>
14. Логістика та управління ланцюгами поставок: підручник / Є.В. Крикавський, О. Похильченко. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2019. 848 с.
15. Матвій І.Є. Роль логістичної інфраструктури та аутсорсингу у забезпеченні ефективної діяльності підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*, 2007. № 580. С. 450.
16. Окландер М.А. Логістика: підручник. К.: ЦУЛ, 2008. 346 с.
17. Ранжування видів транспорту. URL: [https://pidru4niki.com/72887/logistika/ranzhuvannya\\_vidiv\\_transportu](https://pidru4niki.com/72887/logistika/ranzhuvannya_vidiv_transportu)
18. Сайт компанії ТОВ «ФайБеХа». URL: <http://vbh.ua/>
19. Седіков Д. В. Управління логістичними ланцюгами підприємств. *Економіка харчової промисловості*, 2019. Т. 11, Вип. 3. С. 59-65.
20. Спрощено порядок перетину державного кордону для водіїв віком від 18 до 60 років. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mininfrastrukturi-sproshcheno-poryadok-peretinu-derzhavnogo-kordonu-dlya-vodiyiv-vikom-vid-18-do-60-rokiv>
21. Управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності: підручник / А.А.Мазаракі, Т.М. Мельник, О.В. Генералов. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 312 с.
22. Фінансова звітність Товариства з обмеженою відповідальністю «ФАУБЕХА» станом на 31.12.2020 та за рік, що закінчився на цю дату. URL: [http://vbh.ua/upload/image/Press/VBH\\_Audit\\_2020.pdf](http://vbh.ua/upload/image/Press/VBH_Audit_2020.pdf)
23. Хвищун, Н. В., О. В. Ковальчук Сутність логістичної концепції в економічних дослідженнях. *Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент*. 2018. Вип. №15. С. 270-278.

24. Чухрай Н.І. Логістичні рішення щодо аутсорсингу. *Логистика*. 2007. № 6. С. 37–39.
25. Що таке ERP і навіщо це потрібно? URL: <https://nashkraj.ua/uk/blog/shho-take-erp-i-navishho-tse-potribno/>
26. GreenteQ VBH's powerful own brand. URL: <http://www.greenteq.info/vb/opencms/greenteQ/GB/fixedNavigation/home/startpage.html>
27. Ilchenko N., Freiuk, O. Logistic activity e-commerce B2C. Publishing House «Baltija Publishing», 2020. p.86-107.
28. Incoterms 2020 ICC. URL: <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-2020/>
29. Johnson J. C, WoodD.E, Wardlow D.L., Murphy P.R. Jr. Contemporary Logistics. Upper Saddle River. NJ: Prentice Hall, 1999.
30. Just in Time (JIT) Logistics, Explained in Detail. URL: <https://www.withvector.com/blog/just-in-time-jit-logistics-explained-in-detail>
31. The World Bank LPI Global Rankings 2018.2019. URL: <https://lpi.worldbank.org/international/global/2018.%202019>
32. Types of Logistics & Its Difference. URL: <https://ithinklogistics.com/blog/types-of-logistics-its-difference/>
33. VBH Deutschland GmbH. URL: <https://www.vbh.de/>
34. What does ERP mean? URL: <https://www.time-matters.com/emergency-logistics-glossary/erp-enterprise-resource-planning/>





**Вибір видів транспорту (таблиця У. Стантона)**

| <b>Критерій вибору</b> |                           |                                                  |                                        |                            |
|------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------|
| <b>Вид транспорту</b>  | <b>Асортимент товарів</b> | <b>Міркування щодо товарів</b>                   | <b>Кількість обслуговування ринків</b> | <b>Надійність доставки</b> |
| <b>Залізничний</b>     | Найбільший                | Найбільш зручний для більшої кількості товарів   | Велика                                 | Середня                    |
| <b>Водний</b>          | Достатньо великий         | Найбільш зручний для великої кількості продукції | Обмежена                               | Низька                     |
| <b>Автомобільний</b>   | Середній                  | Товари з високою ціною в короткі строки          | Необмежена                             | Хороша                     |
| <b>Трубопроводний</b>  | Дуже обмежена             | Рідкі й газоподібні                              | Дуже обмежена                          | Висока                     |
| <b>Повітряний</b>      | Частково обмежений        | Дорога та швидкопсувна продукція                 | Вище середнього                        | Середня                    |

Джерело: складено на основі [17]



Таблиця правил Інкотермс 2020

| ДЛЯ БУДЬ-ЯКОГО ВИДУ ТРАНСПОРТА                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ДЛЯ МОРСЬКОГО І ВОДЯНОГО ТРАНСПОРТА                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>EXW</b> - «Ex Works / Франко завод»</p> <p><b>FCA</b> - «Free Carrier / Франко перевізник»</p> <p><b>CPT</b> - «Carriage Paid to / Перевезення оплачене до»</p> <p><b>CIP</b> - «Carriage and Insurance Paid to / Перевезення і страхування оплачені до»</p> <p><b>DPU</b> - «Delivered Named Place Unloaded / Постачання на місце вивантаження»</p> <p><b>DAP</b> - «Delivered at Place / Постачання в місці призначення»</p> <p><b>DDP</b> - «Delivered Duty Paid / Постачання з оплатою мит»</p> | <p><b>FAS</b> - «Free Alongside Ship / Вільно вздовж борту судна»</p> <p><b>FOB</b> - «Free on Board / Вільно на борту»</p> <p><b>CFR</b> - «Cost and Freight / Вартість і фрахт»</p> <p><b>CIF</b> - «Cost Insurance and Freight / Вартість, страхування та фрахт.»</p> |

Джерело: складено на основі [28]



**Рис. В.1. Система ERP**

Джерело: [25]



## Фінансовий аналіз ТОВ «ФауБеХа»

### РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ АКТИВІВ

25,86%

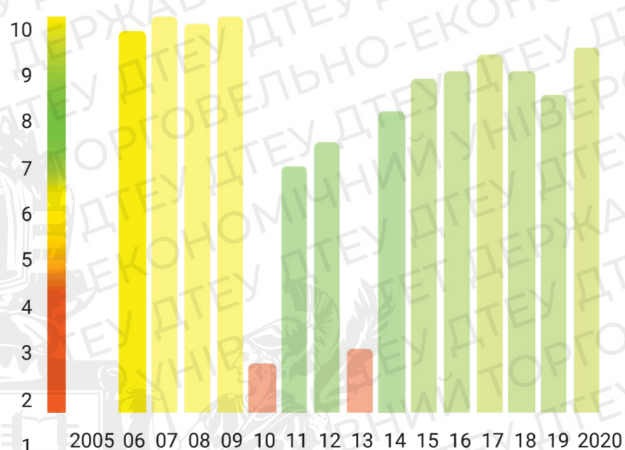
ЧИСТИЙ ПРИБУТОК (ЗБИТОК) / ЗАГАЛЬНІ АКТИВИ



### ЧИСТА МАРЖА

9,28%

ЧИСТИЙ ПРИБУТОК (ЗБИТОК) / ВИРУЧКА



### ЗАБОРГОВАНІСТЬ

18,12%

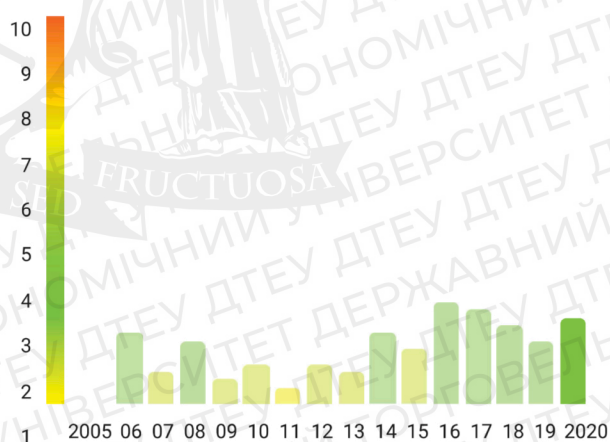
ЗАГАЛЬНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ / ЗАГАЛЬНІ АКТИВИ



### БОРГИ

22,13%

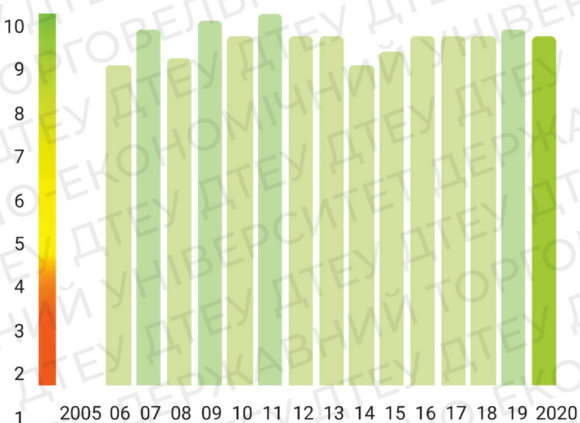
ЗАГАЛЬНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ / ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ



### КОЕФІЦІЄНТ ПОКРИТТЯ

509,39%

ОБОРОТНІ АКТИВИ / ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ



### РОБОЧИЙ КАПІТАЛ

74,18%

РОБОЧИЙ КАПІТАЛ / ЗАГАЛЬНІ АКТИВИ



## Продовження Додатку Д

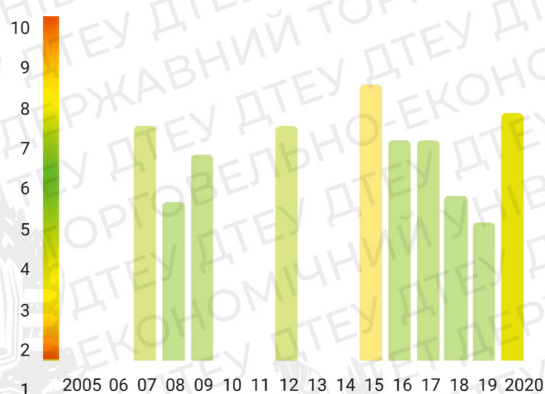
## ЗРОСТАННЯ ПРОДАЖІВ 11,54%

(ВИРУЧКА Т – ВИРУЧКА Т-1) / ВИРУЧКА Т-1



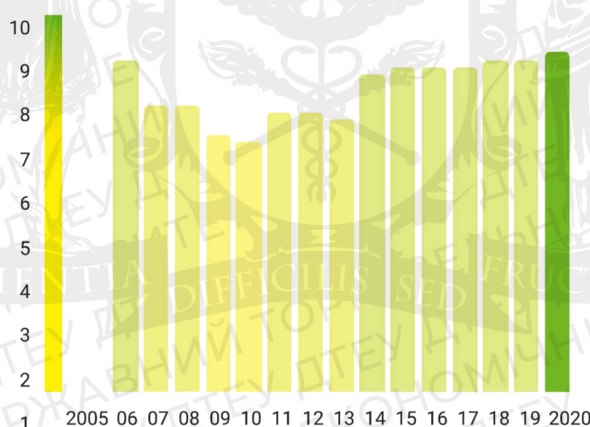
## ЗРОСТАННЯ ПРИБУТКУ 79,66%

(ЧИСТИЙ ПРИБУТОК (ЗБИТОК) Т – ЧИСТИЙ ПРИБУТОК (ЗБИТОК) Т-1) / ПРИБУТОК (ЗБИТОК) Т-1



## ЧИСТІ ПРОДАЖІ 350 - 400 млн

ВИРУЧКА



Джерело: на основі [7]



## Баланс ТОВ «ФауБеХа»

## Актив

| Необоротні активи                                                   | Код  | На початок року,<br>тис.грн. | На кінець року,<br>тис.грн. |
|---------------------------------------------------------------------|------|------------------------------|-----------------------------|
| Нематеріальні активи                                                | 1000 | 95                           | 53                          |
| первісна вартість                                                   | 1001 | 575                          | 590                         |
| накопичена амортизація                                              | 1002 | 480                          | 537                         |
| Незавершені капітальні інвестиції                                   | 1005 | 0                            | 0                           |
| Основні засоби                                                      | 1010 | 5 942                        | 6 080                       |
| первісна вартість                                                   | 1011 | 15 192                       | 17 184                      |
| знос                                                                | 1012 | 9 250                        | 11 104                      |
| Інвестиційна нерухомість                                            | 1015 | 0                            | 0                           |
| Довгострокові біологічні активи                                     | 1020 | 0                            | 0                           |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                                 |      |                              |                             |
| які обліковуються за методом участі<br>в капіталі інших підприємств | 1030 | 0                            | 0                           |
| інші фінансові інвестиції                                           | 1035 | 0                            | 0                           |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                            | 1040 | 0                            | 0                           |
| Відстрочені податкові активи                                        | 1045 | 2 550                        | 2 593                       |
| Інші необоротні активи                                              | 1090 | 0                            | 0                           |
| Усього                                                              | 1095 | 8 587                        | 8 726                       |
| Оборотні активи                                                     | Код  | На початок року,<br>тис.грн. | На кінець року,<br>тис.грн. |
| Запаси                                                              | 1100 | 52 379                       | 61 511                      |

## Продовження Додатку Ж

|                                                                  |      |        |         |
|------------------------------------------------------------------|------|--------|---------|
| Поточні біологічні активи                                        | 1110 | 0      | 0       |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 5 792  | 8 780   |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                      |      |        |         |
| за виданими авансами                                             | 1130 | 990    | 1 177   |
| з бюджетом                                                       | 1135 | 4      | 12      |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136 | 0      | 0       |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 | 2 788  | 916     |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 | 0      | 0       |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165 | 18 940 | 31 477  |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 405    | 547     |
| Інші оборотні активи                                             | 1190 | 618    | 249     |
| Усього                                                           | 1195 | 81 916 | 104 669 |
| <hr/>                                                            |      |        |         |
| Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття      | 1200 | 0      | 0       |
| Фінансово-майновий стан                                          | 1300 | 90 503 | 113 395 |

## Пасив

| Власний капітал                             | Код  | На початок року, тис.грн. | На кінець року, тис.грн. |
|---------------------------------------------|------|---------------------------|--------------------------|
| Зареєстрований (пайовий) капітал            | 1400 | 886                       | 886                      |
| Капітал у дооцінках                         | 1405 | 0                         | 0                        |
| Додатковий капітал                          | 1410 | 0                         | 0                        |
| Резервний капітал                           | 1415 | 272                       | 272                      |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 78 365                    | 91 689                   |



## Продовження додатку Ж

|                     |      |        |        |
|---------------------|------|--------|--------|
| Неоплачений капітал | 1425 | 0      | 0      |
| Вилучений капітал   | 1430 | 0      | 0      |
| Усього              | 1495 | 79 523 | 92 847 |

| Довгострокові зобов'язання і забезпечення | Код  | На початок року,<br>тис.грн. | На кінець року,<br>тис.грн. |
|-------------------------------------------|------|------------------------------|-----------------------------|
| Відстрочені податкові зобов'язання        | 1500 | 0                            | 0                           |
| Довгострокові кредити банків              | 1510 | 0                            | 0                           |
| Інші довгострокові зобов'язання           | 1515 | 0                            | 0                           |
| Довгострокові забезпечення                | 1520 | 0                            | 0                           |
| Цільове фінансування                      | 1525 | 0                            | 0                           |
| Усього                                    | 1595 | 0                            | 0                           |

| Поточні зобов'язання і забезпечення | Код  | На початок року,<br>тис.грн. | На кінець року,<br>тис.грн. |
|-------------------------------------|------|------------------------------|-----------------------------|
| Короткострокові кредити банків      | 1600 | 0                            | 0                           |

## Поточна кредиторська заборгованість за:

|                                    |      |        |        |
|------------------------------------|------|--------|--------|
| довгостроковими зобов'язаннями     | 1610 | 0      | 0      |
| товари, роботи, послуги            | 1615 | 327    | 3 330  |
| розрахунками з бюджетом            | 1620 | 1 283  | 4 293  |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 750    | 1 638  |
| розрахунками зі страхування        | 1625 | 0      | 10     |
| розрахунками з оплати праці        | 1630 | 3      | 100    |
| Поточні забезпечення               | 1660 | 5 355  | 9 960  |
| Доходи майбутніх періодів          | 1665 | 0      | 0      |
| Інші поточні зобов'язання          | 1690 | 50     | 127    |
| Усього                             | 1695 | 10 980 | 20 548 |

## Продовження Додатку Ж

|                                                                                                                 |      |                              |                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------------------------|--------------------------------|
| Зобов'язання,<br>пов'язані з<br>необоротними<br>активами,<br>утримуваними для<br>продажу, та<br>групами вибуття | 1700 | 0                            | 0                              |
| Фінансово-майновий стан                                                                                         | 1900 | 90 503                       | 113 395                        |
| Фінансові результати                                                                                            | Код  | За поточний рік,<br>тис.грн. | За попередній<br>рік, тис.грн. |
| Чистий дохід від реалізації продукції<br>(товарів, робіт, послуг)                                               | 2000 | 353 679                      | 317 089                        |
| Чисті зароблені страхові премії                                                                                 | 2010 | 0                            | 0                              |
| Собівартість реалізованої продукції<br>(товарів, робіт, послуг)                                                 | 2050 | 268 269                      | 258 257                        |
| Чисті понесені збитки за страховими<br>виплатами                                                                | 2070 | 0                            | 0                              |
| <b>Валовий:</b>                                                                                                 |      |                              |                                |
| прибуток                                                                                                        | 2090 | 85 410                       | 58 832                         |
| збиток                                                                                                          | 2095 | 0                            | 0                              |
| Інші операційні доходи                                                                                          | 2120 | 9 162                        | 12 109                         |
| Адміністративні витрати                                                                                         | 2130 | 20 746                       | 18 639                         |
| Витрати на збут                                                                                                 | 2150 | 30 001                       | 27 588                         |
| Інші операційні витрати                                                                                         | 2180 | 8 062                        | 5 290                          |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>                                                         |      |                              |                                |
| прибуток                                                                                                        | 2190 | 35 763                       | 19 424                         |
| збиток                                                                                                          | 2195 | 0                            | 0                              |
| Дохід від участі в капіталі                                                                                     | 2200 | 0                            | 0                              |
| Інші фінансові доходи                                                                                           | 2220 | 0                            | 0                              |
| Інші доходи                                                                                                     | 2240 | 0                            | 248                            |
| Фінансові витрати                                                                                               | 2250 | 0                            | 0                              |
| Втрати від участі в капіталі                                                                                    | 2255 | 0                            | 0                              |
| Інші витрати                                                                                                    | 2270 | 0                            | 0                              |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                                                                   |      |                              |                                |
| прибуток                                                                                                        | 2290 | 35 763                       | 19 672                         |
| збиток                                                                                                          | 2295 | 0                            | 0                              |



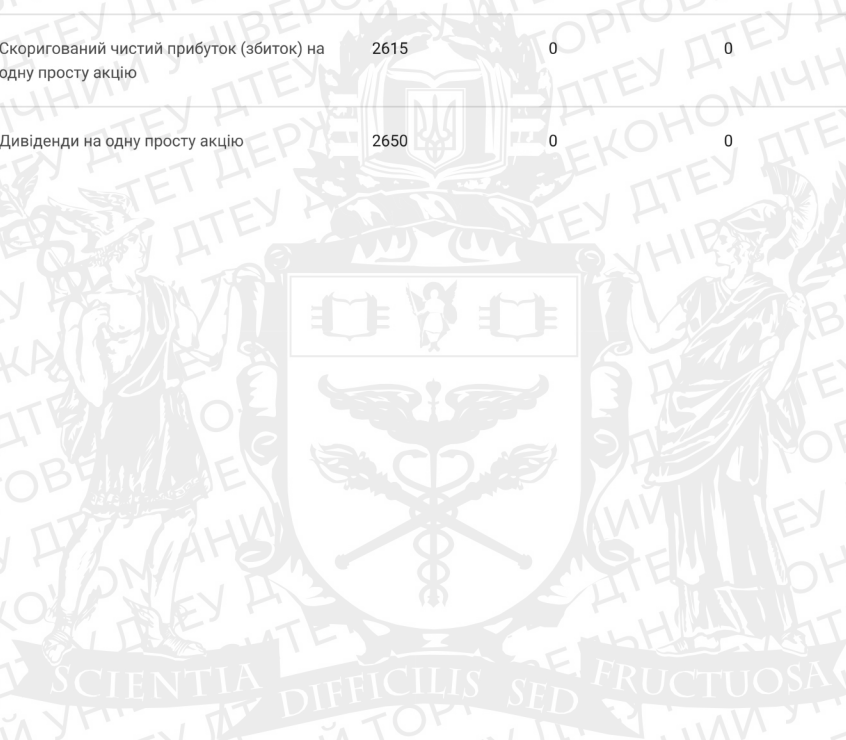
## Продовження Додатку Ж

|                                                                     |      |                           |                             |
|---------------------------------------------------------------------|------|---------------------------|-----------------------------|
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                               | 2300 | -6 439                    | -3 350                      |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування     | 2305 | 0                         | 0                           |
| Чистий фінансовий результат:                                        |      |                           |                             |
| прибуток                                                            | 2350 | 29 324                    | 16 322                      |
| збиток                                                              | 2355 | 0                         | 0                           |
| Сукупний дохід                                                      | Код  | За поточний рік, тис.грн. | За попередній рік, тис.грн. |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400 | 0                         | 0                           |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405 | 0                         | 0                           |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410 | 0                         | 0                           |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | 0                         | 0                           |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445 | 0                         | 0                           |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450 | 0                         | 0                           |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455 | 0                         | 0                           |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460 | 0                         | 0                           |
| Сукупний дохід                                                      | 2465 | 29 324                    | 16 322                      |
| Елементи операційних витрат                                         | Код  | За поточний рік, тис.грн. | За попередній рік, тис.грн. |
| Матеріальні затрати                                                 | 2500 | 7 112                     | 4 903                       |
| Витрати на оплату праці                                             | 2505 | 29 067                    | 23 971                      |
| Відрахування на соціальні заходи                                    | 2510 | 4 167                     | 3 773                       |
| Амортизація                                                         | 2515 | 2 229                     | 2 265                       |
| Інші операційні витрати                                             | 2520 | 18 699                    | 14 211                      |
| Разом                                                               | 2550 | 61 274                    | 49 123                      |

## Продовження Додатку Ж

| Розрахунок показників прибутковості акцій                  | Код  | За поточний рік, тис.грн. | За попередній рік, тис.грн. |
|------------------------------------------------------------|------|---------------------------|-----------------------------|
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600 | 0                         | 0                           |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605 | 0                         | 0                           |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610 | 0                         | 0                           |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | 0                         | 0                           |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650 | 0                         | 0                           |

Джерело: [7].





## Ринковий скоринг

| Фінансовий індикатор                                                      | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  |
|---------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Індекс MarketScore <sup>?</sup>                                           | A/3.8 | A/3.8 | A/3.8 | A/3.5 | A/3.8 |
| Частка у секторі <sup>?</sup>                                             | 0,01% | 0,01% | 0,01% | 0,01% | 0,01% |
| Частка ринку <sup>?</sup>                                                 | 0,04% | 0,03% | 0,03% | 0,03% | 0,04% |
| Частка на субринку <sup>?</sup>                                           | 0,39% | 0,33% | 0,31% | 0,29% | 0,26% |
| Місце компанії в секторі <sup>?</sup>                                     | 1336  | 1498  | 1500  | 1660  | 1524  |
| Місце компанії на ринку <sup>?</sup>                                      | 309   | 400   | 404   | 418   | 367   |
| Місце компанії на субринку <sup>?</sup>                                   | 34    | 42    | 48    | 49    | 53    |
| Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн <sup>?</sup>                   | 35,8  | 31,9  | 46,1  | -2,6  | 36,6  |
| Відносний приріст виручки за рік, % <sup>?</sup>                          | 17,4% | 13,2% | 16,9% | -0,8% | 11,5% |
| Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн грн <sup>?</sup> | 49,0  | 38,6  | 37,9  | 25,1  | 26,7  |
| Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки, % <sup>?</sup>  | 36,7% | 20,1% | 15,8% | 9,5%  | 8,9%  |

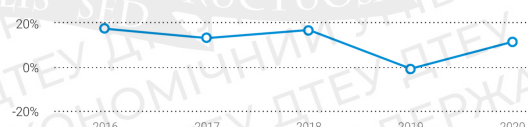
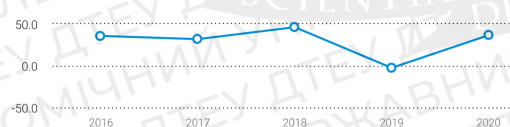


Рис. 3.1. та 3.2 Абсолютний та відносний приріст виручки за рік, млн.грн/%

Рис. 3.3. Абсолютний середньорічний приріст виручки за три роки, млн.грн

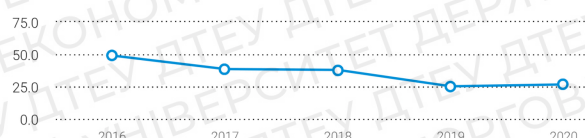
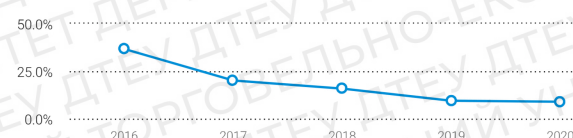
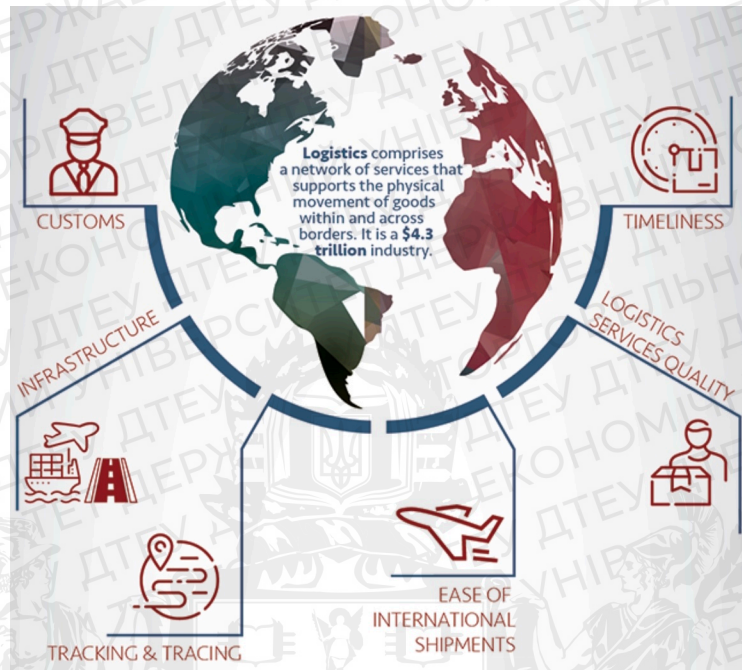


Рис. 3.4. Сукупний середньорічний темп зростання виручки за три роки, %



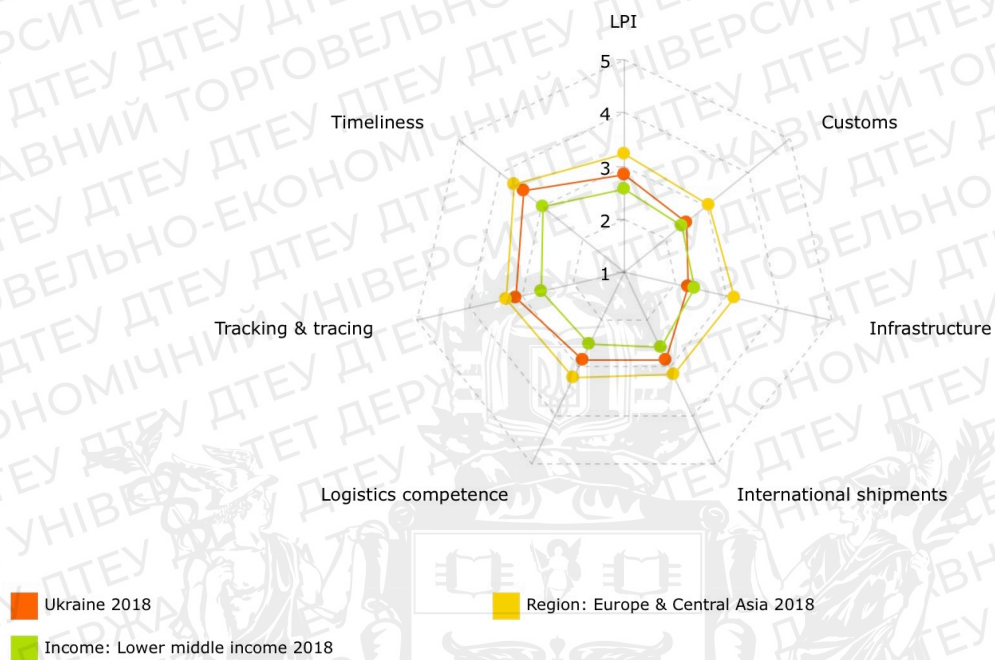
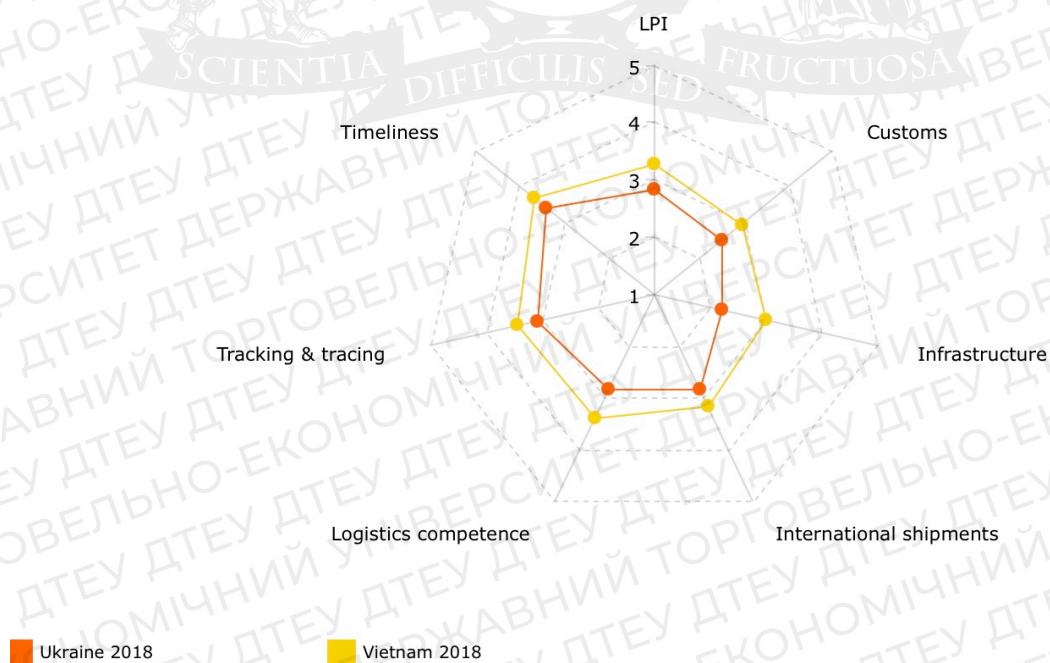
Джерело: [7].



**Рис. И.1. Виміри індексу логістичної ефективності**

Джерело: [31].



**Рис. К.1. Порівняльна діаграма України до свого регіону та групи доходів.****Рис. К.2. Порівняльна діаграма України до найкращих показників у групі доходів (В'єтнам)**

Джерело: [31].

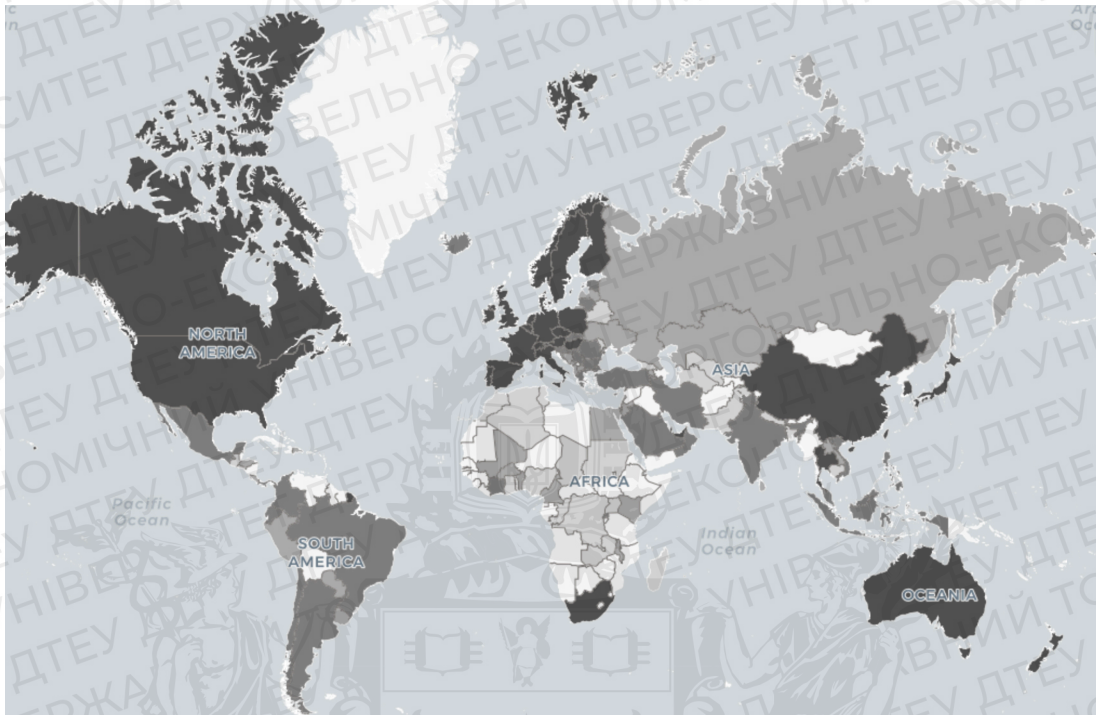


Рис. Л.1. Логістичний розвиток світу за LPI

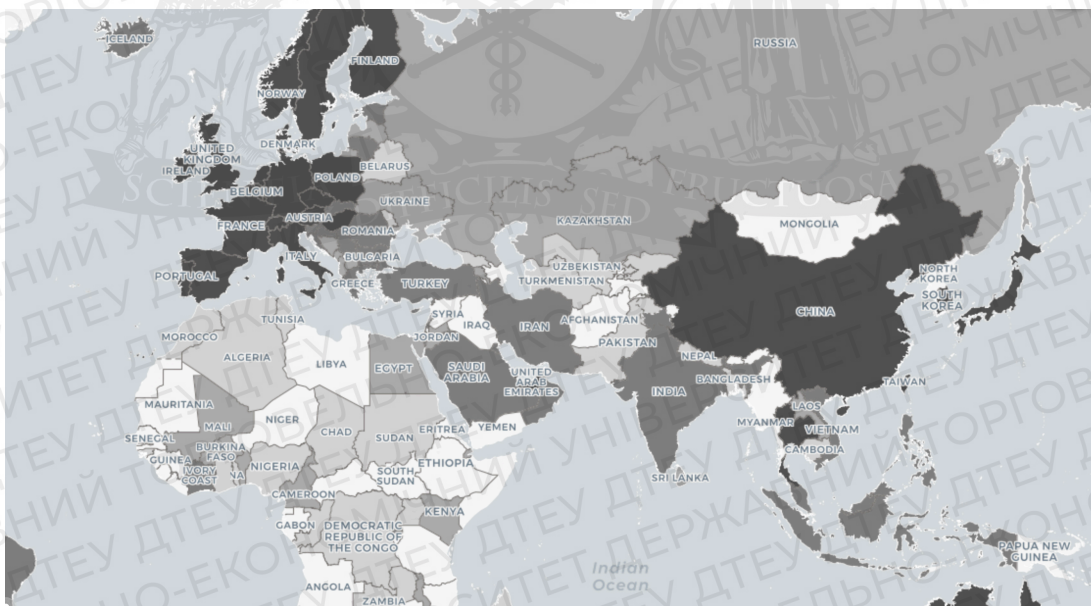


Рис. Л.2. Логістичний розвиток Європи, Азії, Африки за LPI

Джерело:[31]



## Глобальний рейтинг LPI 2018 року

| Country              | Year | LPI Rank | LPI Score | Customs<br>? | Infrastructure<br>? | International shipments<br>? | Logistics competence<br>? | Tracking & tracing<br>? | Timeliness<br>? |
|----------------------|------|----------|-----------|--------------|---------------------|------------------------------|---------------------------|-------------------------|-----------------|
| Germany              | 2018 | 1        | 4.20      | 4.09         | 4.37                | 3.86                         | 4.31                      | 4.24                    | 4.39            |
| Sweden               | 2018 | 2        | 4.05      | 4.05         | 4.24                | 3.92                         | 3.98                      | 3.88                    | 4.28            |
| Belgium              | 2018 | 3        | 4.04      | 3.66         | 3.98                | 3.99                         | 4.13                      | 4.05                    | 4.41            |
| Austria              | 2018 | 4        | 4.03      | 3.71         | 4.18                | 3.88                         | 4.08                      | 4.09                    | 4.25            |
| Japan                | 2018 | 5        | 4.03      | 3.99         | 4.25                | 3.59                         | 4.09                      | 4.05                    | 4.25            |
| Netherlands          | 2018 | 6        | 4.02      | 3.92         | 4.21                | 3.68                         | 4.09                      | 4.02                    | 4.25            |
| Singapore            | 2018 | 7        | 4.00      | 3.89         | 4.06                | 3.58                         | 4.10                      | 4.08                    | 4.32            |
| Denmark              | 2018 | 8        | 3.99      | 3.92         | 3.96                | 3.53                         | 4.01                      | 4.18                    | 4.41            |
| United Kingdom       | 2018 | 9        | 3.99      | 3.77         | 4.03                | 3.67                         | 4.05                      | 4.11                    | 4.33            |
| Finland              | 2018 | 10       | 3.97      | 3.82         | 4.00                | 3.56                         | 3.89                      | 4.32                    | 4.28            |
| United Arab Emirates | 2018 | 11       | 3.96      | 3.63         | 4.02                | 3.85                         | 3.92                      | 3.96                    | 4.38            |
| Hong Kong, China     | 2018 | 12       | 3.92      | 3.81         | 3.97                | 3.77                         | 3.93                      | 3.92                    | 4.14            |
| Switzerland          | 2018 | 13       | 3.90      | 3.63         | 4.02                | 3.51                         | 3.97                      | 4.10                    | 4.24            |
| United States        | 2018 | 14       | 3.89      | 3.78         | 4.05                | 3.51                         | 3.87                      | 4.09                    | 4.08            |
| New Zealand          | 2018 | 15       | 3.88      | 3.71         | 3.99                | 3.43                         | 4.02                      | 3.92                    | 4.26            |
| France               | 2018 | 16       | 3.84      | 3.59         | 4.00                | 3.55                         | 3.84                      | 4.00                    | 4.15            |
| Spain                | 2018 | 17       | 3.83      | 3.62         | 3.84                | 3.83                         | 3.80                      | 3.83                    | 4.06            |
| Australia            | 2018 | 18       | 3.75      | 3.87         | 3.97                | 3.25                         | 3.71                      | 3.82                    | 3.98            |
| Italy                | 2018 | 19       | 3.74      | 3.47         | 3.85                | 3.51                         | 3.66                      | 3.85                    | 4.13            |
| Canada               | 2018 | 20       | 3.73      | 3.60         | 3.75                | 3.38                         | 3.90                      | 3.81                    | 3.96            |
| Norway               | 2018 | 21       | 3.70      | 3.52         | 3.69                | 3.43                         | 3.69                      | 3.94                    | 3.94            |
| Czech Republic       | 2018 | 22       | 3.68      | 3.29         | 3.46                | 3.75                         | 3.72                      | 3.70                    | 4.13            |
| Portugal             | 2018 | 23       | 3.64      | 3.17         | 3.25                | 3.83                         | 3.71                      | 3.72                    | 4.13            |
| Luxembourg           | 2018 | 24       | 3.63      | 3.53         | 3.63                | 3.37                         | 3.76                      | 3.61                    | 3.90            |
| Korea, Rep.          | 2018 | 25       | 3.61      | 3.40         | 3.73                | 3.33                         | 3.59                      | 3.75                    | 3.92            |
| China                | 2018 | 26       | 3.61      | 3.29         | 3.75                | 3.54                         | 3.59                      | 3.65                    | 3.84            |
| Taiwan               | 2018 | 27       | 3.60      | 3.47         | 3.72                | 3.48                         | 3.57                      | 3.67                    | 3.72            |
| Poland               | 2018 | 28       | 3.54      | 3.25         | 3.21                | 3.68                         | 3.58                      | 3.51                    | 3.95            |
| Ireland              | 2018 | 29       | 3.51      | 3.36         | 3.29                | 3.42                         | 3.60                      | 3.62                    | 3.76            |
| Qatar                | 2018 | 30       | 3.47      | 3.00         | 3.38                | 3.75                         | 3.42                      | 3.56                    | 3.70            |
| Hungary              | 2018 | 31       | 3.42      | 3.35         | 3.27                | 3.22                         | 3.21                      | 3.67                    | 3.79            |
| Thailand             | 2018 | 32       | 3.41      | 3.14         | 3.14                | 3.46                         | 3.41                      | 3.47                    | 3.81            |
| South Africa         | 2018 | 33       | 3.38      | 3.17         | 3.19                | 3.51                         | 3.19                      | 3.41                    | 3.74            |
| Chile                | 2018 | 34       | 3.32      | 3.27         | 3.21                | 3.27                         | 3.13                      | 3.20                    | 3.80            |
| Slovenia             | 2018 | 35       | 3.31      | 3.42         | 3.26                | 3.19                         | 3.05                      | 3.27                    | 3.70            |
| Estonia              | 2018 | 36       | 3.31      | 3.32         | 3.10                | 3.26                         | 3.15                      | 3.21                    | 3.80            |
| Israel               | 2018 | 37       | 3.31      | 3.32         | 3.33                | 2.78                         | 3.39                      | 3.50                    | 3.59            |
| Panama               | 2018 | 38       | 3.28      | 2.87         | 3.13                | 3.31                         | 3.33                      | 3.40                    | 3.60            |
| Vietnam              | 2018 | 39       | 3.27      | 2.95         | 3.01                | 3.16                         | 3.40                      | 3.45                    | 3.67            |
| Iceland              | 2018 | 40       | 3.23      | 2.77         | 3.19                | 2.79                         | 3.61                      | 3.35                    | 3.70            |
| Malaysia             | 2018 | 41       | 3.22      | 2.90         | 3.15                | 3.35                         | 3.30                      | 3.15                    | 3.46            |
| Greece               | 2018 | 42       | 3.20      | 2.84         | 3.17                | 3.30                         | 3.06                      | 3.18                    | 3.66            |
| Oman                 | 2018 | 43       | 3.20      | 2.87         | 3.16                | 3.30                         | 3.05                      | 2.97                    | 3.80            |
| India                | 2018 | 44       | 3.18      | 2.96         | 2.91                | 3.21                         | 3.13                      | 3.32                    | 3.50            |
| Cyprus               | 2018 | 45       | 3.15      | 3.05         | 2.89                | 3.15                         | 3.00                      | 3.15                    | 3.62            |
| Indonesia            | 2018 | 46       | 3.15      | 2.67         | 2.89                | 3.23                         | 3.10                      | 3.30                    | 3.67            |

## Продовження Додатку М

|                        |      |    |      |      |      |      |      |      |      |
|------------------------|------|----|------|------|------|------|------|------|------|
| Turkey                 | 2018 | 47 | 3.15 | 2.71 | 3.21 | 3.06 | 3.05 | 3.23 | 3.63 |
| Romania                | 2018 | 48 | 3.12 | 2.58 | 2.91 | 3.18 | 3.07 | 3.26 | 3.68 |
| Croatia                | 2018 | 49 | 3.10 | 2.98 | 3.01 | 2.93 | 3.10 | 3.01 | 3.59 |
| Cote d'Ivoire          | 2018 | 50 | 3.08 | 2.78 | 2.89 | 3.21 | 3.23 | 3.14 | 3.23 |
| Mexico                 | 2018 | 51 | 3.05 | 2.77 | 2.85 | 3.10 | 3.02 | 3.00 | 3.53 |
| Bulgaria               | 2018 | 52 | 3.03 | 2.94 | 2.76 | 3.23 | 2.88 | 3.02 | 3.31 |
| Slovak Republic        | 2018 | 53 | 3.03 | 2.79 | 3.00 | 3.10 | 3.14 | 2.99 | 3.14 |
| Lithuania              | 2018 | 54 | 3.02 | 2.85 | 2.73 | 2.79 | 2.96 | 3.12 | 3.65 |
| Saudi Arabia           | 2018 | 55 | 3.01 | 2.66 | 3.11 | 2.99 | 2.86 | 3.17 | 3.30 |
| Brazil                 | 2018 | 56 | 2.99 | 2.41 | 2.93 | 2.88 | 3.09 | 3.11 | 3.51 |
| Rwanda                 | 2018 | 57 | 2.97 | 2.67 | 2.76 | 3.39 | 2.85 | 2.75 | 3.35 |
| Colombia               | 2018 | 58 | 2.94 | 2.61 | 2.67 | 3.19 | 2.87 | 3.08 | 3.17 |
| Bahrain                | 2018 | 59 | 2.93 | 2.67 | 2.72 | 3.02 | 2.86 | 3.01 | 3.29 |
| Philippines            | 2018 | 60 | 2.90 | 2.53 | 2.73 | 3.29 | 2.78 | 3.06 | 2.98 |
| Argentina              | 2018 | 61 | 2.89 | 2.42 | 2.77 | 2.92 | 2.78 | 3.05 | 3.37 |
| Ecuador                | 2018 | 62 | 2.88 | 2.80 | 2.72 | 2.75 | 2.75 | 3.07 | 3.19 |
| Kuwait                 | 2018 | 63 | 2.86 | 2.73 | 3.02 | 2.63 | 2.80 | 2.66 | 3.37 |
| Iran, Islamic Rep.     | 2018 | 64 | 2.85 | 2.62 | 2.77 | 2.76 | 2.84 | 2.77 | 3.36 |
| Serbia                 | 2018 | 65 | 2.84 | 2.60 | 2.60 | 2.97 | 2.70 | 2.79 | 3.33 |
| Ukraine                | 2018 | 66 | 2.83 | 2.49 | 2.22 | 2.83 | 2.84 | 3.11 | 3.42 |
| Egypt, Arab Rep.       | 2018 | 67 | 2.82 | 2.60 | 2.82 | 2.79 | 2.82 | 2.72 | 3.19 |
| Kenya                  | 2018 | 68 | 2.81 | 2.65 | 2.55 | 2.62 | 2.81 | 3.07 | 3.18 |
| Malta                  | 2018 | 69 | 2.81 | 2.70 | 2.90 | 2.70 | 2.80 | 2.80 | 3.01 |
| Latvia                 | 2018 | 70 | 2.81 | 2.80 | 2.98 | 2.74 | 2.69 | 2.79 | 2.88 |
| Kazakhstan             | 2018 | 71 | 2.81 | 2.66 | 2.55 | 2.73 | 2.58 | 2.78 | 3.53 |
| Bosnia and Herzegovina | 2018 | 72 | 2.81 | 2.63 | 2.42 | 2.84 | 2.80 | 2.89 | 3.21 |
| Costa Rica             | 2018 | 73 | 2.79 | 2.63 | 2.49 | 2.78 | 2.70 | 2.96 | 3.16 |
| Paraguay               | 2018 | 74 | 2.78 | 2.64 | 2.55 | 2.69 | 2.72 | 2.61 | 3.45 |
| Russian Federation     | 2018 | 75 | 2.76 | 2.42 | 2.78 | 2.64 | 2.75 | 2.65 | 3.31 |
| Benin                  | 2018 | 76 | 2.75 | 2.56 | 2.50 | 2.73 | 2.50 | 2.75 | 3.42 |
| Montenegro             | 2018 | 77 | 2.75 | 2.56 | 2.57 | 2.68 | 2.72 | 2.58 | 3.33 |
| Mauritius              | 2018 | 78 | 2.73 | 2.70 | 2.80 | 2.12 | 2.86 | 3.00 | 3.00 |
| Lebanon                | 2018 | 79 | 2.72 | 2.38 | 2.64 | 2.80 | 2.47 | 2.80 | 3.18 |
| Brunei                 | 2018 | 80 | 2.71 | 2.62 | 2.46 | 2.51 | 2.71 | 2.75 | 3.17 |
| Macedonia, FYR         | 2018 | 81 | 2.70 | 2.45 | 2.47 | 2.84 | 2.74 | 2.64 | 3.03 |
| Lao PDR                | 2018 | 82 | 2.70 | 2.61 | 2.44 | 2.72 | 2.65 | 2.91 | 2.84 |
| Peru                   | 2018 | 83 | 2.69 | 2.53 | 2.28 | 2.84 | 2.42 | 2.55 | 3.45 |
| Jordan                 | 2018 | 84 | 2.69 | 2.49 | 2.72 | 2.44 | 2.55 | 2.77 | 3.18 |
| Uruguay                | 2018 | 85 | 2.69 | 2.51 | 2.43 | 2.73 | 2.71 | 2.78 | 2.91 |
| Maldives               | 2018 | 86 | 2.67 | 2.40 | 2.72 | 2.66 | 2.29 | 2.60 | 3.32 |
| Dominican Republic     | 2018 | 87 | 2.66 | 2.41 | 2.36 | 2.77 | 2.44 | 2.97 | 2.98 |
| Albania                | 2018 | 88 | 2.66 | 2.35 | 2.29 | 2.82 | 2.56 | 2.67 | 3.20 |
| São Tomé and Príncipe  | 2018 | 89 | 2.65 | 2.71 | 2.33 | 2.42 | 2.65 | 2.78 | 3.01 |
| Djibouti               | 2018 | 90 | 2.63 | 2.35 | 2.79 | 2.45 | 2.25 | 2.85 | 3.15 |
| Burkina Faso           | 2018 | 91 | 2.62 | 2.41 | 2.43 | 2.92 | 2.46 | 2.40 | 3.04 |
| Armenia                | 2018 | 92 | 2.61 | 2.57 | 2.48 | 2.65 | 2.50 | 2.51 | 2.90 |



## Продовження Додатку М

|                             |      |     |      |      |      |      |      |      |      |
|-----------------------------|------|-----|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Honduras</b>             | 2018 | 93  | 2.60 | 2.24 | 2.47 | 2.66 | 2.72 | 2.68 | 2.83 |
| <b>Sri Lanka</b>            | 2018 | 94  | 2.60 | 2.58 | 2.49 | 2.51 | 2.42 | 2.79 | 2.79 |
| <b>Cameroon</b>             | 2018 | 95  | 2.60 | 2.46 | 2.57 | 2.87 | 2.60 | 2.47 | 2.57 |
| <b>Mali</b>                 | 2018 | 96  | 2.59 | 2.15 | 2.30 | 2.70 | 2.45 | 3.08 | 2.83 |
| <b>Malawi</b>               | 2018 | 97  | 2.59 | 2.43 | 2.18 | 2.55 | 2.68 | 2.67 | 2.97 |
| <b>Cambodia</b>             | 2018 | 98  | 2.58 | 2.37 | 2.14 | 2.79 | 2.41 | 2.52 | 3.16 |
| <b>Uzbekistan</b>           | 2018 | 99  | 2.58 | 2.10 | 2.57 | 2.42 | 2.59 | 2.71 | 3.09 |
| <b>Bangladesh</b>           | 2018 | 100 | 2.58 | 2.30 | 2.39 | 2.56 | 2.48 | 2.79 | 2.92 |
| <b>El Salvador</b>          | 2018 | 101 | 2.58 | 2.30 | 2.25 | 2.71 | 2.56 | 2.47 | 3.10 |
| <b>Uganda</b>               | 2018 | 102 | 2.58 | 2.61 | 2.19 | 2.76 | 2.50 | 2.41 | 2.90 |
| <b>Belarus</b>              | 2018 | 103 | 2.57 | 2.35 | 2.44 | 2.31 | 2.64 | 2.54 | 3.18 |
| <b>Solomon Islands</b>      | 2018 | 104 | 2.57 | 2.77 | 2.21 | 2.20 | 2.73 | 2.37 | 3.12 |
| <b>Tunisia</b>              | 2018 | 105 | 2.57 | 2.38 | 2.10 | 2.50 | 2.30 | 2.86 | 3.24 |
| <b>Ghana</b>                | 2018 | 106 | 2.57 | 2.45 | 2.44 | 2.53 | 2.51 | 2.57 | 2.87 |
| <b>Comoros</b>              | 2018 | 107 | 2.56 | 2.62 | 2.25 | 2.49 | 2.21 | 2.93 | 2.80 |
| <b>Kyrgyz Republic</b>      | 2018 | 108 | 2.55 | 2.75 | 2.38 | 2.22 | 2.36 | 2.64 | 2.94 |
| <b>Morocco</b>              | 2018 | 109 | 2.54 | 2.33 | 2.43 | 2.58 | 2.49 | 2.51 | 2.88 |
| <b>Nigeria</b>              | 2018 | 110 | 2.53 | 1.97 | 2.56 | 2.52 | 2.40 | 2.68 | 3.07 |
| <b>Zambia</b>               | 2018 | 111 | 2.53 | 2.18 | 2.30 | 3.05 | 2.48 | 1.98 | 3.05 |
| <b>Bahamas, The</b>         | 2018 | 112 | 2.53 | 2.68 | 2.41 | 2.50 | 2.27 | 2.52 | 2.75 |
| <b>Jamaica</b>              | 2018 | 113 | 2.52 | 2.42 | 2.32 | 2.53 | 2.54 | 2.48 | 2.79 |
| <b>Nepal</b>                | 2018 | 114 | 2.51 | 2.29 | 2.19 | 2.36 | 2.46 | 2.65 | 3.10 |
| <b>Congo, Rep.</b>          | 2018 | 115 | 2.49 | 2.27 | 2.07 | 2.87 | 2.28 | 2.38 | 2.95 |
| <b>Moldova</b>              | 2018 | 116 | 2.46 | 2.25 | 2.02 | 2.69 | 2.30 | 2.21 | 3.17 |
| <b>Algeria</b>              | 2018 | 117 | 2.45 | 2.13 | 2.42 | 2.39 | 2.39 | 2.60 | 2.76 |
| <b>Togo</b>                 | 2018 | 118 | 2.45 | 2.31 | 2.23 | 2.52 | 2.25 | 2.45 | 2.88 |
| <b>Georgia</b>              | 2018 | 119 | 2.44 | 2.42 | 2.38 | 2.38 | 2.26 | 2.26 | 2.95 |
| <b>Congo, Dem. Rep.</b>     | 2018 | 120 | 2.43 | 2.37 | 2.12 | 2.37 | 2.49 | 2.51 | 2.69 |
| <b>Sudan</b>                | 2018 | 121 | 2.43 | 2.14 | 2.18 | 2.58 | 2.51 | 2.51 | 2.62 |
| <b>Pakistan</b>             | 2018 | 122 | 2.42 | 2.12 | 2.20 | 2.63 | 2.59 | 2.27 | 2.66 |
| <b>Chad</b>                 | 2018 | 123 | 2.42 | 2.15 | 2.37 | 2.37 | 2.62 | 2.37 | 2.62 |
| <b>Trinidad and Tobago</b>  | 2018 | 124 | 2.42 | 2.42 | 2.38 | 2.59 | 2.27 | 2.27 | 2.53 |
| <b>Guatemala</b>            | 2018 | 125 | 2.41 | 2.16 | 2.20 | 2.33 | 2.25 | 2.42 | 3.11 |
| <b>Turkmenistan</b>         | 2018 | 126 | 2.41 | 2.35 | 2.23 | 2.29 | 2.31 | 2.56 | 2.72 |
| <b>Gambia, The</b>          | 2018 | 127 | 2.40 | 2.08 | 1.82 | 2.71 | 2.21 | 2.81 | 2.71 |
| <b>Madagascar</b>           | 2018 | 128 | 2.39 | 2.32 | 2.16 | 2.19 | 2.33 | 2.61 | 2.73 |
| <b>Guinea-Bissau</b>        | 2018 | 129 | 2.39 | 2.01 | 1.78 | 2.53 | 2.28 | 2.78 | 2.86 |
| <b>Mongolia</b>             | 2018 | 130 | 2.37 | 2.22 | 2.10 | 2.49 | 2.21 | 2.10 | 3.06 |
| <b>Bolivia</b>              | 2018 | 131 | 2.36 | 2.32 | 2.15 | 2.54 | 2.21 | 2.13 | 2.74 |
| <b>Guyana</b>               | 2018 | 132 | 2.36 | 2.55 | 2.09 | 2.17 | 2.24 | 2.44 | 2.65 |
| <b>Fiji</b>                 | 2018 | 133 | 2.35 | 2.41 | 2.40 | 2.16 | 2.31 | 2.31 | 2.54 |
| <b>Tajikistan</b>           | 2018 | 134 | 2.34 | 1.92 | 2.17 | 2.31 | 2.33 | 2.33 | 2.95 |
| <b>Mauritania</b>           | 2018 | 135 | 2.33 | 2.20 | 2.26 | 2.19 | 2.19 | 2.47 | 2.68 |
| <b>Equatorial Guinea</b>    | 2018 | 136 | 2.32 | 1.91 | 1.88 | 2.88 | 2.25 | 2.12 | 2.75 |
| <b>Myanmar</b>              | 2018 | 137 | 2.30 | 2.17 | 1.99 | 2.20 | 2.28 | 2.20 | 2.91 |
| <b>Syrian Arab Republic</b> | 2018 | 138 | 2.30 | 1.82 | 2.51 | 2.37 | 2.29 | 2.37 | 2.44 |

## Продовження Додатку М

|                         |      |     |      |      |      |      |      |      |      |
|-------------------------|------|-----|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Lesotho</b>          | 2018 | 139 | 2.28 | 2.36 | 1.96 | 2.21 | 2.03 | 2.37 | 2.70 |
| <b>Yemen, Rep.</b>      | 2018 | 140 | 2.27 | 2.40 | 2.12 | 2.21 | 2.26 | 2.16 | 2.43 |
| <b>Senegal</b>          | 2018 | 141 | 2.25 | 2.17 | 2.22 | 2.36 | 2.11 | 2.11 | 2.52 |
| <b>Venezuela, RB</b>    | 2018 | 142 | 2.23 | 1.79 | 2.10 | 2.38 | 2.21 | 2.29 | 2.58 |
| <b>Liberia</b>          | 2018 | 143 | 2.23 | 1.91 | 1.91 | 2.08 | 2.14 | 2.05 | 3.25 |
| <b>Somalia</b>          | 2018 | 144 | 2.21 | 2.00 | 1.81 | 2.61 | 2.30 | 2.23 | 2.20 |
| <b>Guinea</b>           | 2018 | 145 | 2.20 | 2.45 | 1.56 | 2.32 | 2.07 | 2.70 | 2.04 |
| <b>Cuba</b>             | 2018 | 146 | 2.20 | 2.03 | 2.04 | 2.27 | 2.20 | 2.15 | 2.46 |
| <b>Iraq</b>             | 2018 | 147 | 2.18 | 1.84 | 2.03 | 2.32 | 1.91 | 2.19 | 2.72 |
| <b>Papua New Guinea</b> | 2018 | 148 | 2.17 | 2.32 | 1.97 | 2.15 | 1.88 | 2.26 | 2.44 |
| <b>Bhutan</b>           | 2018 | 149 | 2.17 | 2.14 | 1.91 | 1.80 | 2.35 | 2.35 | 2.49 |
| <b>Gabon</b>            | 2018 | 150 | 2.16 | 1.96 | 2.09 | 2.10 | 2.07 | 2.07 | 2.67 |
| <b>C.A.R.</b>           | 2018 | 151 | 2.15 | 2.24 | 1.93 | 2.30 | 1.93 | 2.10 | 2.33 |
| <b>Zimbabwe</b>         | 2018 | 152 | 2.12 | 2.00 | 1.83 | 2.06 | 2.16 | 2.26 | 2.39 |
| <b>Haiti</b>            | 2018 | 153 | 2.11 | 2.03 | 1.94 | 2.01 | 2.19 | 2.05 | 2.44 |
| <b>Libya</b>            | 2018 | 154 | 2.11 | 1.95 | 2.25 | 1.99 | 2.05 | 1.64 | 2.77 |
| <b>Eritrea</b>          | 2018 | 155 | 2.09 | 2.13 | 1.86 | 2.09 | 2.17 | 2.17 | 2.08 |
| <b>Sierra Leone</b>     | 2018 | 156 | 2.08 | 1.82 | 1.82 | 2.18 | 2.00 | 2.27 | 2.34 |
| <b>Niger</b>            | 2018 | 157 | 2.07 | 1.77 | 2.00 | 2.00 | 2.10 | 2.22 | 2.33 |
| <b>Burundi</b>          | 2018 | 158 | 2.06 | 1.69 | 1.95 | 2.21 | 2.33 | 2.01 | 2.17 |
| <b>Angola</b>           | 2018 | 159 | 2.05 | 1.57 | 1.86 | 2.20 | 2.00 | 2.00 | 2.59 |
| <b>Afghanistan</b>      | 2018 | 160 | 1.95 | 1.73 | 1.81 | 2.10 | 1.92 | 1.70 | 2.38 |

Джерело: [31].