

# ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ І ТУРИЗМУ

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: «Удосконалення управління міжнародною діяльністю підприємства шляхом інтеграції сталих логістичних рішень (на матеріалах ТОВ «ДЕЛА ЕНЕРДЖІ СІСТЕМС»)»

«Improving the management of international business activity of an enterprise through the integration of sustainable logistics solutions (on the materials of LLC «DELA ENERGY SYSTEMS»)»

Виконала: здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти групи БМНлог спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

освітньо-професійної програми

«Міжнародна логістика»

Стельмах Ю. Д.

(прізвище та ініціали)

Керівник: Корчевська Л. О.

(прізвище та ініціали)

Хмельницький 2025 рік

Факультет міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу  
Кафедра менеджменту, маркетингу і туризму  
Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Міжнародна логістика»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

к.е.н., доц. Руслан НАБОКА

«16» 09 2025 року

## **ЗАВДАННЯ** **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Стельмах Юлії Дмитрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення управління міжнародною діяльністю підприємства шляхом інтеграції сталих логістичних рішень (на матеріалах ТОВ «ДЕЛА ЕНЕРДЖІ СИСТЕМС»)»

керівник роботи Корчевська Лілія Олександрівна, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 16 вересня 2025р., №430-с

2. Строк подання здобувачем роботи 19 грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи планові та звітні дані щодо діяльності ТОВ «ДЕЛА ЕНЕРДЖІ СИСТЕМС» за період 2021–2024 рр.

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

1. Теоретичні засади управління міжнародною діяльністю підприємств на основі інтеграції сталих логістичних рішень

2. Аналіз міжнародної логістичної діяльності ТОВ «ДЕЛА ЕНЕРДЖІ СИСТЕМС»

3. Удосконалення управління міжнародною діяльністю ТОВ «ДЕЛА ЕНЕРДЖІ СИСТЕМС» на засадах сталих логістичних рішень

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)  
Робота містить 28 таблиць, 5 рисунків. Наочний матеріал на 7 аркушах

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ім'я та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Консультант з написання I-III розділів</i>	<i>Лілія КОРЧЕВСЬКА – професор</i>	16.09.2025	25.11.2025
<i>Консультант з нормоконтролю</i>	<i>Анна БЕРИСЛАВСЬКА – доцент</i>	16.09.2025	03.12.2025

7. Дата видачі завдання 16 вересня 2025 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Огляд літературних джерел з теми	17.09.2025 - 30.09.2025	виконано
2	Складання і затвердження плану роботи	01.10.2025 - 09.10.2025	виконано
3	Робота над теоретико-методичним розділом	10.10.2025 - 24.10.2025	виконано
4	Робота над дослідницько-аналітичним розділом	25.10.2025 - 10.11.2025	виконано
5	Робота над проектно-рекомендаційним розділом	11.11.2025 - 21.11.2025	виконано
6	Формулювання висновків за темою дослідження	21.11.2025 - 25.11.2025	виконано
7	Оформлення роботи	26.11.2025 - 03.12.2025	виконано
8	Надання роботи керівнику для перевірки та написання подання	04.12.2025 - 11.12.2025	виконано
9	Подання роботи для перевірки у КСПНП	12.12.2025	виконано
10	Захист роботи в ЕК	19.12.2025	

Здобувачка \_\_\_\_\_ Юлія СТЕЛЬМАХ  
( підпис ) ( ім'я прізвище )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Лілія КОРЧЕВСЬКА  
( підпис ) ( ім'я прізвище )

## АНОТАЦІЯ

**Стельмах Ю.Д. Удосконалення управління міжнародною діяльністю підприємства на засадах сталих логістичних рішень (на матеріалах ТОВ «ДЕЛА ЕНЕРДЖІ СІСТЕМС»).**

Кваліфікаційна робота магістра присвячена дослідженню теоретико-методичних та практичних аспектів удосконалення управління міжнародною діяльністю підприємства на основі сталих логістичних рішень. Розглянуто теоретико-методичні засади управління міжнародною діяльністю та інтеграції принципів сталого розвитку у логістичні процеси. Здійснено комплексний аналіз міжнародної логістичної діяльності підприємства і оцінено рівень його ефективності. Надано практичні рекомендації щодо підвищення результативності міжнародної діяльності шляхом упровадження моделі «Green Logistics Hub».

*Ключові слова:* міжнародна діяльність, логістика, сталий розвиток, зелена логістика, ефективність управління, цифровізація.

## ANNOTATION

**Stelmakh Y.D. «Improving the management of international business activity of an enterprise through the integration of sustainable logistics solutions (on the materials of LLC «DELA ENERGY SYSTEMS»)»**

The master's qualification work is devoted to the study of theoretical, methodological and practical aspects of improving the management of international activities on the basis of sustainable logistics solutions. The theoretical foundations of international activity management and the integration of sustainable development principles into logistics processes are examined. A comprehensive analysis of the international logistics activity of LLC «DELA ENERGY SYSTEMS» is carried out and its efficiency is assessed. Practical recommendations for improving the company's international activity through the implementation of the “Green Logistics Hub” model are proposed.

*Key words:* international activity, logistics, sustainable development, green logistics, management efficiency, digitalization.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ІНТЕГРАЦІЇ СТАЛИХ ЛОГІСТИЧНИХ РІШЕНЬ .....</b>	<b>11</b>
1.1. Сутність, цілі та принципи міжнародної діяльності підприємств у сучасних умовах глобалізації.....	11
1.2. Концепція сталого розвитку та управління міжнародною діяльністю, її вплив на формування логістичних систем підприємства.....	21
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності міжнародної діяльності з урахуванням сталих логістичних рішень.....	30
Висновки до розділу 1.....	39
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЕЛА ЕНЕРДЖІ СИСТЕМС».....</b>	<b>41</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ДЕЛА ЕНЕРДЖІ СИСТЕМС».....	41
2.2. Аналіз логістичних процесів у системі міжнародного менеджменту підприємства.....	50
2.3. Оцінка ефективності управління міжнародною діяльністю підприємства.....	55
Висновки до розділу 2.....	63
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЕЛА ЕНЕРДЖІ СИСТЕМС» НА ЗАСАДАХ СТАЛИХ ЛОГІСТИЧНИХ РІШЕНЬ.....</b>	<b>64</b>
3.1. Розроблення проекту інтеграції сталих логістичних рішень у міжнародну діяльність підприємства.....	64
3.2. Організаційно-економічне забезпечення реалізації запропонованих заходів.....	71

3.3. Оцінка ефективності впровадження сталих логістичних рішень у діяльність ТОВ «ДЕЛА ЕНЕРДЖІ СИСТЕМС».....	81
Висновки до розділу 3.....	88
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>	<b>90</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>92</b>

## ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції національних економік міжнародна діяльність підприємств набуває стратегічного значення. Підприємства, що працюють на зовнішніх ринках, стикаються не лише з високим рівнем конкуренції, але й із новими вимогами щодо екологічної відповідальності, енергоефективності та соціальної орієнтованості бізнесу. Особливої актуальності набуває проблема формування ефективних систем управління міжнародною діяльністю на засадах сталого розвитку, де ключову роль відіграють логістичні процеси.

Сучасний стан розвитку міжнародної логістики характеризується зростанням транспортних витрат, ускладненням ланцюгів постачання, екологічними викликами та необхідністю цифровізації процесів. У цих умовах традиційні підходи до управління міжнародною діяльністю виявляються недостатньо ефективними. Це зумовлює потребу в інтеграції сталих логістичних рішень, які поєднують економічну доцільність, екологічну безпеку та соціальну відповідальність. Таким чином, постає наукова та практична проблема розроблення ефективних механізмів удосконалення управління міжнародною діяльністю підприємств шляхом впровадження сталих логістичних інструментів.

Питання управління міжнародною діяльністю та розвитку логістичних систем досліджувалися у працях науковців, зокрема: Д. Картера, М. Крістофера, А. Маккіннона, Г. Пека, М. Роджерса, Дж. Саркіса, С. Срівастави та інших. Разом з тим, недостатньо опрацьованими залишаються питання комплексної інтеграції сталих логістичних рішень у систему управління міжнародною діяльністю підприємства з урахуванням специфіки українських компаній.

Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках шляхом оптимізації логістичних процесів, зниження екологічного навантаження та цифровізації управління міжнародними операціями.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є розроблення теоретичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення управління міжнародною діяльністю підприємства шляхом інтеграції сталих логістичних рішень на прикладі ТОВ «ДЕЛА ЕНЕРДЖІ СИСТЕМС».

Відповідно до поставленої мети визначено наступні завдання:

- дослідити сутність, цілі та принципи міжнародної діяльності підприємств у сучасних умовах глобалізації;
- проаналізувати концепцію сталого розвитку та визначити її вплив на формування логістичних систем підприємства в контексті управління міжнародною діяльністю;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності міжнародної діяльності підприємства з урахуванням сталих логістичних рішень;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «ДЕЛА ЕНЕРДЖІ СИСТЕМС»;
- проаналізувати логістичні процеси в системі міжнародного менеджменту підприємства;
- оцінити ефективність управління міжнародною діяльністю підприємства;
- розробити проєкт інтеграції сталих логістичних рішень у міжнародну діяльність ТОВ «ДЕЛА ЕНЕРДЖІ СИСТЕМС»;
- обґрунтувати організаційно-економічне забезпечення реалізації запропонованих заходів;
- оцінити ефективність впровадження сталих логістичних рішень у діяльність підприємства.

**Об’єктом дослідження** є процеси управління міжнародною діяльністю ТОВ «ДЕЛА ЕНЕРДЖІ СИСТЕМС».

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів удосконалення управління міжнародною діяльністю

підприємства на основі інтеграції сталих логістичних рішень на прикладі ТОВ «ДЕЛА ЕНЕРДЖІ СИСТЕМС».

*Елементами наукової новизни є:*

- удосконалення методичного підходу до оцінювання ефективності управління міжнародною діяльністю підприємства, що передбачає комплексне врахування економічних, логістичних, соціально-екологічних та управлінсько-організаційних показників, обґрунтування напрямів інтеграції сталих логістичних рішень у міжнародну діяльність підприємства, спрямованих на підвищення економічної й екологічної результативності логістичних процесів;

- удосконалення визначення дефініції сталих логістичних рішень шляхом формулювання авторського визначення як системи управлінських і операційних заходів, що забезпечують економічну ефективність, екологічну безпечність і соціальну відповідальність міжнародних логістичних процесів.

*Практична значущість* роботи полягає у можливості використання отриманих результатів у діяльності ТОВ «ДЕЛА ЕНЕРДЖІ СИСТЕМС» для підвищення ефективності міжнародних операцій, оптимізації логістичних процесів, зменшення витрат та підвищення рівня екологічної відповідальності.

У процесі дослідження було використано такі методи: аналіз і синтез, системний та структурно-логічний аналіз, порівняльний аналіз, статистичні методи, експертні оцінки, метод інтегральної оцінки.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, статистичні дані, фінансова та управлінська звітність ТОВ «ДЕЛА ЕНЕРДЖІ СИСТЕМС», результати власних аналітичних розрахунків.

*Апробація результатів роботи: опубліковано 2 тези в збірниках:*

1. *Корчевська Л.О., Стельмах Ю.Д.* Інноваційні технології в управлінні міжнародними логістичними процесами // Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи: збірник матеріалів II-ї науково-практичної конференції за міжнародною участю / за наук. ред. О. В. Чепелюк, В. Д. Філіппової, В. М. Демченка. Хмельницький: ХНТУ, 2025. Том 2. –

269-273 С. URL: <https://kntu.net.ua/ukr/Nauka/Naukovi-publikaciyi/Materiali-naukovih-konferencij/Materiali-III-oyi-nauk-prakt.-konf.-Suchasni-strategiyi-stalogo-rozvitku-derzhavi-ta-suspil-stva-naukovi-gorizonti-ta-perspektivi-25.02.25-r>

2. *Корчевська Л.О., Стельмах Ю.Д.* Інтеграція сталих рішень у логістичну діяльність підприємств // Міжгалузеві бізнес-інтеграції у сфері виробництва товарів і послуг: матеріали III Всеукраїнської наук.-практ. Інтернет-конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених (05 грудня 2025 р., м. Хмельницький, м. Херсон) / за ред. Р.М. Набоки. – Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С. (подано до публікації).

**Структура й обсяг роботи.** Основний текст кваліфікаційної роботи викладений на 95 сторінках і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел із 43 найменувань на 4 сторінках. Робота містить 28 таблиць і 5 рисунків.