

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет маркетингу

Кафедра комерційної діяльності і логістики

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЛОГІСТИКА»

Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	076 «Підприємництво та торгівля»
Спеціалізація	Комерційна діяльність та логістика

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА»

здобувача **Барбашової Олександри Русланівни** _____

Науковий керівник: к.е.н., доц. Хмурковський Г.В.

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з
атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: д.е.н. Олексюк О.І.

Київ 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет маркетингу

Кафедра комерційної діяльності і логістики

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЛОГІСТИКА »

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ Олександр ДИМА
(підпис)

_____ 2024 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Олексій ОЛЕКСЮК
(підпис)

_____ 2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Барбашовій Олександрі Русланівні

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему «Логістичне забезпечення конкурентного потенціалу підприємства»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " _____ " _____ 20____ р. № _____

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах ДП «КІОНЕ І НАГЕЛЬ»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.
Розділ 2	АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «КЮНЕ І НАГЕЛЬ» ТА ЙОГО ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ
Розділ 3	ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.
Об'єкт дослідження:	процес логістичного забезпечення діяльності підприємства
Предмет дослідження:	логістичні рішення та їх вплив на конкурентний потенціал ДП «Кюне і Нагель»
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення логістичного забезпечення конкурентного потенціалу підприємства на прикладі ДП «Кюне і Нагель»

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	Визначити ключові елементи та фактори, що впливають на формування конкурентного потенціалу підприємства через логістичні процеси. Описати методи оцінювання конкурентного потенціалу підприємства
У розділі 2	Проаналізувати існуючу логістичну систему ДП «Кюне і Нагель», оцінити ефективність логістичних процесів та їхній вплив на конкурентний потенціал ДП «Кюне і Нагель», визначити сильні та слабкі сторони логістичної системи компанії.
У розділі 3	Розробити рекомендації щодо удосконалення логістичних процесів для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Запропонувати впровадження інноваційних рішень у логістику для підвищення ефективності управління ланцюгами постачання.

**Завдання підготував
науковий керівник**

_____	Хмурковський Г. В.
(підпис)	(ініціали, прізвище)
	« ____ » _____ 20__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

_____	Барбашова О. Р.
(підпис)	(ініціали, прізвище)
	« ____ » _____ 20__ р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 83 сторінки, 14 таблиць, 13 рисунків, список використаних джерел з 50 найменувань.

«Логістичне забезпечення конкурентного потенціалу підприємства»

Об'єктом дослідження кваліфікаційної магістерської роботи є процес логістичного забезпечення діяльності підприємства.

Предметом дослідження є логістичні рішення та їх вплив на конкурентний потенціал ДП «Кюне і Нагель».

Мета і завдання дослідження. Основною метою кваліфікаційної магістерської роботи є розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення логістичного забезпечення конкурентного потенціалу підприємства на прикладі ДП «Кюне і Нагель».

Відповідно до поставленої мети визначені такі завдання:

- розглянути теоретичні основи логістичного забезпечення діяльності підприємств;
- визначити ключові елементи та фактори, що впливають на формування конкурентного потенціалу підприємства через логістичні процеси;
- проаналізувати логістичні процеси та інфраструктуру ДП «Кюне і Нагель»;
- оцінити вплив логістичних рішень на конкурентний потенціал підприємства;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення логістичного забезпечення підприємства.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретична значущість роботи полягає в узагальненні знань про логістичне забезпечення конкурентного потенціалу підприємств та розробці алгоритмів для його вдосконалення. Практична значущість полягає у можливості застосування результатів дослідження для оптимізації логістичних процесів ДП «Кюне і Нагель» та інших підприємств в Україні.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2024/2025.

Рік захисту роботи – 2025.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, логістичні системи, методи оцінювання конкурентного потенціалу, конкурентні переваги, контрактна логістика, оптимізація логістики, інноваційні методи, штучний інтелект, роботизовані системи, профіль ризиків.

Відгук
на магістерську кваліфікаційну роботу
здобувача другого (магістерського) рівня освіти вищої освіти
освітньо-професійної програми «Комерційна діяльність та логістика»
факультету маркетингу

Барбашової Олександри Русланівни

на тему: «Логістичне забезпечення конкурентного потенціалу підприємства»

1. **Актуальність теми** пояснюється тим, що ефективне логістичне забезпечення є ключовим фактором підвищення конкурентного потенціалу підприємства в умовах динамічного ринку. Оптимізація логістичних процесів дозволяє сформувати конкурентні переваги та забезпечити стабільність функціонування бізнесу.
2. **Позитивні риси кваліфікаційної роботи:** автор добре орієнтується в сучасних логістичних технологіях та підходах до управління логістичною діяльністю; в роботі на високому рівні використані якісні методи оцінки конкурентного потенціалу підприємств.
3. **Наявність самостійних розробок автора:** рекомендації щодо удосконалення логістичного забезпечення конкурентного потенціалу ДП «Кюне і Нагель» містять елементи самостійних розробок автора.
4. **Цінність теоретичних висновків і практичних рекомендацій:** висновки та рекомендації автора можуть бути використані при вирішенні актуальних проблем вітчизняних підприємств у сфері логістичного забезпечення діяльності підприємств.
5. **Наявність недоліків:** в аналітичному та рекомендаційному розділах роботи варто було використати також кількісні методи оцінки конкурентного потенціалу підприємств.
6. **Загальна оцінка змістової частини КМР та її допущення до захисту перед ЕК:**

Критерії оцінювання	Оцінка, балів (шкала: “0 - 6 - 8 - 10”)
1. Логіко-структурний рівень	10
2. Науково-теоретичний рівень	10
3. Аналітико-методичний рівень	8
4. Конструктивний рівень	8
5. Рівень наукової етики	10
6. Організаційний рівень	10
Загальна оцінка	56

Кваліфікаційна магістерська робота загалом відповідає вимогам вищої школи й може бути допущена до захисту.

Науковий керівник _____

к.е.н., доц. Хмурковський Г.В., доцент
кафедри КДЛ КНЕУ імені Вадима Гетьмана

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти

Барбанова Олександра Русланівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема «Логістичне забезпечення конкурентного потенціалу підприємства»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення
Логістичне забезпечення конкурентного потенціалу підприємства є надзвичайно важливим у сучасних умовах глобалізації та динамічного розвитку ринкових відносин. Підприємства стикаються з необхідністю підвищення своєї конкурентоспроможності для утримання позицій на ринку. Ефективне логістичне забезпечення дозволяє не лише мінімізувати витрати, а й оптимізувати виробничі процеси, забезпечувати своєчасне постачання товарів та задовольняти потреби споживачів.

Якість проведеного дослідження з теми "Логістичне забезпечення конкурентного потенціалу підприємства" визначається її актуальністю, науковою новизною, методологічною основою, практичною значимістю та рівнем реалізації поставлених завдань. Дослідження є обґрунтованим і спрямованим на вирішення реальних проблем, пов'язаних із підвищенням конкурентоспроможності підприємства через ефективне управління логістичними процесами.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи є наукова новизна, яка полягає у розробці нових підходів до підвищення ефективності логістичного забезпечення. Використання сучасних інноваційних технологій, таких як цифровізація, автоматизація та штучний інтелект, у контексті логістики підвищує її практичну цінність і демонструє актуальність запропонованих рішень.

Зауважень суттєвих немає.

Практична значимість висновків і рекомендацій полягає в їхній орієнтації на вирішення реальних проблем підприємств у сучасних умовах ринкової конкуренції. Висновки роботи відображають аналіз стану логістичних процесів підприємства, виявлення основних недоліків і факторів, що обмежують його конкурентний потенціал. Вони дають змогу підприємствам чіткіше усвідомити взаємозв'язок між ефективністю логістики та здатністю до успішного функціонування на ринку.

Місце роботи та посада рецензента: Директор департаменту персоналу ДП «Кюне і Нагель»

Науковий ступінь, учене звання (за наявності)

Прахова О.С.

(підпис, ПІП)

Печатка засвідчує:

Директор департаменту персоналу ДП «Кюне і Нагель»

(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент



ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Поняття логістики та її роль в конкурентоспроможності підприємства	6
1.2 Вплив логістичних процесів на формування конкурентного потенціалу підприємства	14
1.3 Методи оцінювання конкурентного потенціалу підприємства	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «КЮНЕ І НАГЕЛЬ» ТА ЙОГО ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ	27
2.1 Загальна характеристика підприємства Кюне+Нагель	27
2.2 Аналіз логістичного забезпечення конкурентного потенціалу ДП «Кюне і Нагель»	39
2.3 Аналіз поточного стану складської інфраструктури ДП «Кюне і Нагель» ..	47
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	56
3.1 Оптимізація логістичних процесів для підвищення конкурентоспроможності	56
3.2 Заходи щодо впровадження інноваційних технологій в діяльності підприємства	62
3.3 Оцінка ризиків та економічне обґрунтування запропонованих заходів	69
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ДП – дочірнє підприємство.

WMS – система контролю складу.

MRP – планування матеріальних потреб.

MRP II – планування виробничих ресурсів.

ERP – планування ресурсів підприємства.

DDT – логістика, орієнтована на попит.

SCM – управління ланцюгом постачання.

TQM – тотальне управління якістю.

єТТН – електронна товарно-транспортна накладна.

ВСТУП

У сучасному світі економічна діяльність підприємств значною мірою залежить від ефективного управління логістичними процесами. Логістика не тільки забезпечує своєчасність постачання товарів і послуг, але й формує конкурентні переваги на ринку за рахунок оптимізації витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів та впровадження інноваційних рішень. В умовах глобалізації та зростаючої конкуренції важливість логістики зростає, особливо для міжнародних компаній, які працюють на перехресті складних ланцюгів постачання. Дослідження логістичного забезпечення конкурентного потенціалу підприємства, зокрема на прикладі ДП «Кюне і Нагель», є актуальним і важливим для розуміння сучасних викликів та можливостей у цій сфері.

Актуальність теми полягає в тому, що в сучасних умовах глобалізації, зростання міжнародної торгівлі та інтеграції економік ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств стає їх здатність ефективно управляти логістичними процесами. Логістика забезпечує своєчасне постачання товарів і послуг, оптимізацію витрат і підвищення якості обслуговування клієнтів, що в свою чергу формує стійкі конкурентні переваги на ринку. Для українських підприємств, які інтегруються у світову економіку, питання вдосконалення логістики стає надзвичайно важливим для забезпечення їх конкурентного потенціалу. Це пов'язано з необхідністю адаптації до світових стандартів, ефективного використання ресурсів та зменшення логістичних витрат.

Особливо актуальним є питання підвищення конкурентоспроможності підприємств логістичної галузі, оскільки вони виконують стратегічну роль у забезпеченні міжнародних економічних зв'язків та функціонуванні ланцюгів постачання. Досвід міжнародних компаній, таких як «Кюне+Нагель», може стати важливим прикладом для українських підприємств щодо організації та оптимізації

логістичних процесів. «Кюне+Нагель» є однією з провідних світових логістичних компаній, що спеціалізується на міжнародних перевезеннях, управлінні складськими процесами та наданні комплексних логістичних послуг. Її успішний досвід показує, як інноваційні підходи до управління логістикою можуть підвищити конкурентний потенціал компанії навіть у складних ринкових умовах.

На фоні економічної нестабільності, викликаній глобальними кризами, такими як пандемією COVID-19 та повномасштабною війною, підприємства мають адаптувати свої логістичні стратегії для забезпечення безперебійності поставок, зниження ризиків і втрат, а також підтримки конкурентних переваг. В Україні питання ефективного логістичного забезпечення також набуло важливості через проблеми з транспортною інфраструктурою, зростанням вартості палива та економічними викликами, що спричиняють збої в ланцюгах постачання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останніми роками питання ефективного управління логістикою розглядалися в працях багатьох українських та вітчизняних науковців. Вони досліджували вплив логістики на конкурентоспроможність підприємств та розробляли рекомендації щодо оптимізації логістичних процесів.

Метою роботи є розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення логістичного забезпечення конкурентного потенціалу підприємства на прикладі ДП «Кюне і Нагель». Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання:

- розглянути теоретичні основи логістичного забезпечення діяльності підприємств;
- проаналізувати логістичні процеси та інфраструктуру ДП «Кюне і Нагель»;
- оцінити вплив логістичних рішень на конкурентний потенціал підприємства;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення логістичного забезпечення діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес логістичного забезпечення діяльності підприємства.

Предметом дослідження є логістичні рішення та їх вплив на конкурентний потенціал ДП «Кюне і Нагель».

Методи дослідження. У роботі використано такі методи дослідження: аналіз наукових джерел, системний підхід до вивчення логістичних процесів, порівняльний аналіз діяльності підприємства, а також економіко-статистичні методи для оцінки ефективності логістики.

Теоретична та практична значущість отриманих результатів. Теоретична значущість роботи полягає в узагальненні знань про логістичне забезпечення конкурентного потенціалу підприємств та розробці алгоритмів для його вдосконалення. Практична значущість полягає у можливості застосування результатів дослідження для оптимізації логістичних процесів ДП «Кюне і Нагель» та інших підприємств в Україні.

Інформаційну базу дослідження становлять праці вітчизняних та зарубіжних науковців, фінансові та аналітичні звіти ДП «Кюне і Нагель», статистичні дані офіційних сайтів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття логістики та її роль в конкурентоспроможності підприємства

На сьогоднішній день, логістика в сучасному бізнесі є невід'ємною частиною управління підприємством, що охоплює організацію, контроль і моніторинг усіх процесів, пов'язаних із переміщенням товарів та інформації. Це поняття передбачає не лише фізичні поставки, а й ефективну координацію всіх етапів ланцюга постачання. У світлі глобалізації та стрімкого розвитку технологій роль логістики в конкурентоспроможності підприємства стає дедалі важливішою. Ефективне управління логістичними процесами може знижувати витрати, покращувати якість обслуговування та забезпечувати гнучкість у реагуванні на зміни попиту.

У науковій літературі питання логістичної конкурентоспроможності підприємств досліджували багато авторів. Наприклад, М. Портер[1] зосередився на формуванні конкурентних переваг у бізнесі, тоді як В.В. Смиринський [2] аналізував специфіку застосування логістичних підходів для підвищення ефективності управління. Вони вказують на важливість інтеграції логістики в загальну стратегію підприємства для досягнення кращих результатів у конкурентному середовищі.

Логістика, як комплексна система управління потоками матеріалів та інформації, поділяється на два основних рівні: макрологістика та мікрологістика[3]. Макрологістика [4] займається управлінням глобальними потоками, що охоплюють різні галузі та компанії, включаючи транспорт, складування і зберігання, а також

надання послуг, пов'язаних із виробництвом та транспортуванням. Цей рівень спрямований на координацію процесів між різними організаціями.

Мікрологістика [5], у свою чергу, зосереджується на внутрішніх процесах конкретного підприємства, охоплюючи його виробничу діяльність і внутрішні потоки. Вона включає три основні види:

- заготівельну логістику – сфокусовану на закупівлі та заготівлі матеріалів і комплектуючих для виробництва.
- виробничу логістику – відповідає за раціональне управління внутрішніми потоками в процесі виробництва.
- розподільчу логістику – займається процесом реалізації продукції, забезпечуючи її доставку до кінцевих споживачів.

Всі ці види логістики інтегруються у єдиний логістичний інформаційний потік, який охоплює збір, обробку та передачу даних про рух матеріальних ресурсів. Інтеграція функцій постачання, виробництва, збуту і транспортування, а також зв'язок з ринком та споживачем створюють повноцінну макрологістичну систему.

До основних функцій мікрологістики належать:

- виробниче планування – передбачає складання детальних графіків виробництва, розподіл завдань по виробничих ділянках і контроль якості.
- переробка та переміщення вантажів – включає управління запасами, транспортування, зв'язок, організацію інформаційних потоків, пакування, зберігання та комплектування партій.
- маркетинг – охоплює дослідження ринку, забезпечення необхідними матеріалами, організацію постачання та фінансові розрахунки.
- споживання – передбачає складання замовлень, зберігання запасів і постачання продукції клієнтам, а також фінансування замовлень.

Мікрологістичні системи сприяють інтеграції різних функцій в межах підприємства, дозволяючи об'єднати процеси планування, виробництва та збуту

продукції. Вони забезпечують ефективне управління складськими та транспортними операціями, а також контролюють матеріальні та інформаційні потоки, що проходять через підприємство. Часто такі системи називають внутрішньовиробничими, особливо коли вони включають великі автоматизовані транспортно-складські комплекси (ТСК).

Виробнича логістика також враховує побудову раціональної структури підприємства, оптимальне використання технічних засобів та розподіл функцій між персоналом. Досягнення максимальної ефективності можливо лише при створенні інтегрованої системи, яка об'єднує всі підсистеми логістики в єдиний гнучкий модуль, що охоплює виготовлення, розподіл, складування і транспортування готової продукції.

Для забезпечення належної роботи всіх етапів ланцюга постачання, необхідно використовувати ефективні методи управління логістикою. Це призводить до виникнення низки концепцій, які спрямовані на підвищення ефективності логістичних операцій, зменшення витрат і забезпечення своєчасної доставки продукції. Концепції логістичного забезпечення охоплюють різні підходи до управління матеріальними та інформаційними потоками, що дозволяє підприємствам оптимізувати свої процеси та бути конкурентоспроможними на ринку.

На рис 1.1 представлені основні концепції логістичного забезпечення, які найбільше використовуються у стратегічних цілях підприємства.

Однією з основних концепцій логістики є Just-in-Time (JIT), яка була розроблена наприкінці 1950-х років. Основна ідея цієї концепції логістики полягає у постачанні матеріалів, комплектуючих або продукції точно в той момент, коли вони необхідні для виробництва або продажу. Завдяки цьому зменшуються витрати на зберігання, мінімізуються запаси і покращується загальна ефективність процесів [7].

Концепція JIT передбачає, що підприємство підтримує тільки мінімальні запаси, необхідні для безперебійного функціонування, і отримує нові постачання

лише тоді, коли вони дійсно потрібні. Це дозволяє уникнути накопичення надлишкових запасів, скорочує витрати на складування та знижує ризик старіння продукції або її втрати.

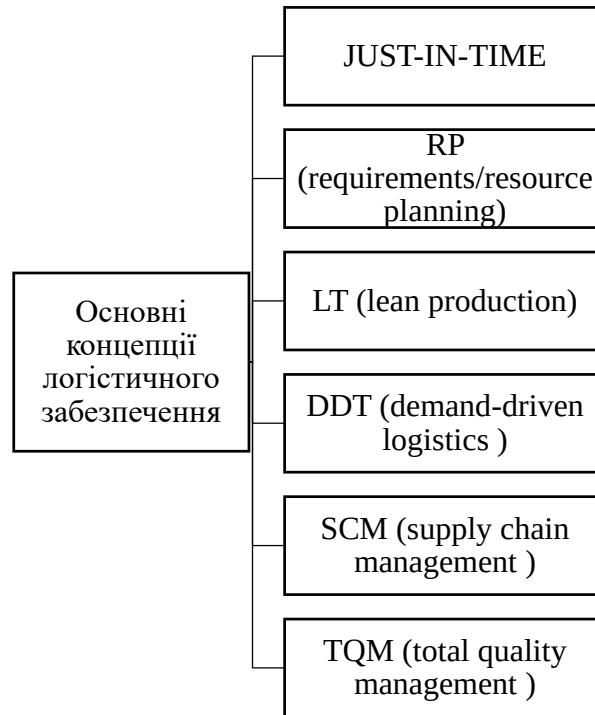


Рисунок 1.1 – Основні концепції логістичного забезпечення [6]

Водночас JT вимагає високого рівня координації між постачальниками та виробниками, оскільки будь-яка затримка у постачанні може призвести до простоїв у виробництві. Таким чином, концепція JT сприяє підвищенню гнучкості та ефективності роботи підприємства, але вимагає ретельного планування і бездоганної логістичної організації.

Основні переваги концепції JT:

- зниження витрат на зберігання;
- скорочення запасів і, відповідно, робочого капіталу;
- підвищення продуктивності через усунення надлишкових операцій;
- зниження ризику утримання застарілих запасів.

Проте реалізація ІТ також має певні виклики, зокрема високі вимоги до постачальників та необхідність точного прогнозування попиту.

RP (Requirements Planning) або Resource Planning є ключовою складовою управління виробничими процесами та логістичними операціями на підприємстві. Основна мета RP полягає в забезпеченні підприємства необхідними ресурсами в потрібний час і в необхідній кількості для безперебійного функціонування виробництва та виконання замовлень. Існує кілька різновидів цієї концепції, які мають різні сфери застосування, зокрема:

1. MRP (Material Requirements Planning) Планування матеріальних потреб (MRP) — це система управління виробничими матеріалами, яка допомагає підприємствам визначати, які матеріали та у якій кількості потрібні для виконання виробничого плану. MRP також дозволяє визначати часові рамки для поставок і виробництва, що сприяє мінімізації надлишкових запасів та забезпечує своєчасне постачання компонентів. Основними функціями MRP: визначення потреб у матеріалах на основі виробничого плану; планування замовлень на матеріали; оптимізація запасів; управління виробничими графіками [8].

2. MRP II (Manufacturing Resource Planning)

Планування виробничих ресурсів (MRP II) є розширеною версією MRP. Вона охоплює не тільки матеріальні ресурси, але й інші ключові аспекти виробничої діяльності, такі як робоча сила, обладнання, фінанси тощо [9]. MRP II дозволяє підприємствам більш ефективно планувати всі ресурси, необхідні для виробництва, і покращувати загальну інтеграцію виробничих процесів.

Функції MRP II:

- управління матеріальними ресурсами;
- планування виробничих потужностей;
- оцінка фінансових потреб;
- підтримка загальної інтеграції бізнес-процесів.

3. ERP (Enterprise Resource Planning)

Планування ресурсів підприємства (ERP) — це система, яка інтегрує всі аспекти управління бізнесом, включаючи фінанси, виробництво, логістику, закупівлі, продажі, маркетинг та інші операції. ERP дозволяє автоматизувати та інтегрувати бізнес-процеси, забезпечуючи єдиний інформаційний простір для прийняття рішень [10]. Ця система дає змогу підприємствам краще координувати свої ресурси та підвищувати загальну продуктивність.

Основні функції ERP:

- інтеграція всіх бізнес-функцій;
- автоматизація рутинних процесів;
- покращене управління інформаційними потоками;
- підвищення прозорості та контролю за ресурсами.

Lean production (або ошадливе виробництво) — це методологія управління виробничими процесами, спрямована на мінімізацію втрат і підвищення ефективності виробництва [11]. В основі цієї концепції лежить прагнення до максимальної цінності для споживача з одночасним зниженням витрат за рахунок усунення всіх видів втрат у виробничому процесі. Lean production бере свій початок з виробничої системи Toyota (Toyota Production System, TPS), розробленої після Другої світової війни. Мета цієї системи — створити таку організацію виробництва, яка б забезпечувала гнучкість та ефективність без збільшення витрат.

DDT (Demand-Driven Logistics) або логістика, орієнтована на попит, є підходом до управління ланцюгом постачання, який ґрунтується на реальному попиті споживачів. Основна мета DDT полягає в тому, щоб оптимізувати всі логістичні процеси — від постачання до доставки — на основі фактичних даних про попит, а не прогнозів. Це допомагає підприємствам більш гнучко реагувати на зміни в попиті, зменшувати витрати на зберігання і забезпечувати своєчасне постачання товарів споживачам [12].

SCM (Supply Chain Management) або управління ланцюгом постачання — це комплексний підхід до управління всіма процесами, які стосуються переміщення товарів та послуг, починаючи від постачання сировини і закінчуючи доставкою кінцевого продукту споживачеві [13]. SCM охоплює всі етапи ланцюга постачання, включаючи закупівлю сировини, виробництво, складування, транспортування, дистрибуцію, управління запасами та споживче обслуговування. Метою SCM є забезпечення ефективності всіх ланок ланцюга постачання для мінімізації витрат, скорочення часу виконання замовлень, поліпшення якості продукції та підвищення задоволеності клієнтів.

TQM (Total Quality Management) або тотальне управління якістю — це всеосяжний підхід до управління організацією, спрямований на постійне покращення якості всіх аспектів діяльності з метою задоволення потреб споживачів і підвищення конкурентоспроможності. TQM охоплює всі процеси на підприємстві, залучає всіх співробітників, незалежно від їх рівня, і орієнтується на довгостроковий успіх шляхом покращення якості продукції, послуг і процесів. Основна мета TQM — досягти повного задоволення потреб клієнтів через постійне вдосконалення якості продуктів і послуг, при цьому знижуючи витрати і підвищуючи ефективність організації.

Глобалізація істотно змінила правила гри на ринку, відкривши нові можливості, але водночас створивши нові виклики. Конкуренція тепер не обмежується лише місцевим чи національним ринком — підприємства змагаються на міжнародному рівні, де логістичні процеси відіграють одну з найважливіших ролей у забезпеченні успіху.

У глобальному контексті, де споживачі мають доступ до безлічі продуктів і послуг з усього світу, швидкість, надійність і ефективність доставки є вирішальними факторами конкурентної переваги. Це стосується як сегмента B2C (business-to-consumer), де кінцеві споживачі вимагають зручної та швидкої доставки товарів через електронну комерцію, так і B2B (business-to-business), де партнери очікують точності

та надійності в поставках для підтримки безперервності своїх виробничих та комерційних операцій.

Конкуренція між підприємствами в умовах глобалізації ще більше загострилася через появу нових технологій і швидке розширення ринків. Підприємства, що працюють у сегментах B2B та B2C, повинні адаптувати свої логістичні стратегії для досягнення максимальної ефективності. Це стосується зниження витрат, управління запасами, оптимізації транспортних маршрутів, і т.д.

Зниження логістичних витрат є важливим пунктом, оскільки зростання цін на продукцію та обмеження ринків збуту не дозволяють збільшити обсяги виробництва. Витрати на логістику зазвичай становлять від 5 до 35% від обсягу реалізації, залежно від типу бізнесу, географічного розташування та вагових і цінових характеристик ресурсів.

У таблиці 1.1 наведено аналіз структури логістичних витрат, який показує, що найбільшу частку займають витрати на управління запасами (20-40%), транспорт (15-35%) та адміністративні витрати (9-14%).

Таблиця 1.1 – Структура логістичних витрат

Управління запасами	20-40%
Транспорт	15-35%
Адміністративні витрати	9-14%

Джерело: складено автором на основі [14]

Отже, логістика є ключовим елементом у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Вона охоплює комплексний підхід до управління потоками товарів, послуг, інформації та ресурсів, сприяючи оптимізації витрат і підвищенню ефективності бізнес-процесів. Завдяки правильній організації логістичних операцій підприємства здатні швидше реагувати на зміну ринкових умов, задовольняти потреби клієнтів та посилювати свої позиції на ринку. Таким чином,

логістика відіграє вирішальну роль у досягненні стратегічних цілей і довгострокового успіху підприємства.

1.2 Вплив логістичних процесів на формування конкурентного потенціалу підприємства

Логістична діяльність підприємства охоплює широкий спектр процесів, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства, підвищенні конкурентоспроможності та зниженні витрат [15]. Розглянемо кожен з процесів детальніше.

- постачання – це ключовий процес логістики, який полягає у закупівлі необхідних ресурсів для забезпечення безперервного функціонування підприємства. Він відіграє центральну роль у підтриманні виробничих і комерційних процесів, прямо впливаючи на ефективність діяльності, рівень витрат та конкурентоспроможність підприємства.

- транспортування забезпечує оперативне переміщення товарів у межах ланцюга постачання, що підтримує безперервність виробництва та обслуговування клієнтів. Від точності та надійності транспортування залежить, наскільки своєчасно підприємство зможе отримати сировину чи доставити готову продукцію на ринок. Збої в цьому процесі можуть призвести до затримок у виробництві, погіршення якості обслуговування клієнтів та втрат конкурентних позицій.

- складування дозволяє підтримувати необхідний рівень запасів для безперебійної роботи підприємства, що особливо важливо в умовах сезонних коливань попиту або нестабільності постачання. Завдяки правильній організації складських процесів, підприємство може оперативно реагувати на зміни ринкової

ситуації, швидко виконувати замовлення та уникати простоїв виробництва через нестачу сировини або товарів. Сучасні автоматизовані системи управління складом (WMS) дозволяють оптимізувати розміщення товарів на складах і прискорювати процеси обробки замовлень.

Оскільки багато логістичних операцій є трудомісткими, важливим аспектом для підвищення їх ефективності є управління персоналом. Для того щоб логістичні процеси функціонували безперебійно, необхідний постійний збір, аналіз та обробка інформації, що можливе завдяки впровадженню сучасних інформаційних систем та баз даних.

Конкурентні переваги логістики полягають у здатності підприємства ефективно керувати ланцюгом постачань, забезпечуючи швидку, надійну, економічно вигідну доставку товарів і послуг до кінцевого споживача. Ці переваги (рис. 1.2) дозволяють компаніям знижувати витрати, підвищувати рівень обслуговування клієнтів та покращувати свою ринкову позицію.



Рисунок 1.2 – Логістичні конкурентні переваги

Джерело: складено автором

Наступне, що формує конкурентний потенціал підприємства є логістичні системи, які відіграють ключову роль у цьому, оскільки забезпечують оптимізацію операційних процесів, зниження витрат і покращення якості обслуговування клієнтів. Це досягається через кілька важливих аспектів. Перш за все, ефективне управління логістичними процесами – такими, як транспортування, складування та закупівлі –

дозволяє знизити витрати на логістику. Зменшення витрат дає можливість підприємству пропонувати кращі ціни на продукцію, що робить його більш конкурентоспроможним на ринку.

По-друге, швидка і точна доставка товарів підвищує задоволеність клієнтів і зміцнює репутацію підприємства. Вчасне виконання замовлень, скорочення термінів доставки та високий рівень сервісу спонукають клієнтів до повторних покупок і підвищують лояльність. Водночас ефективне управління запасами дозволяє уникати дефіциту або надлишку товарів. Це не тільки мінімізує витрати на зберігання, але й знижує ризик втрати продажів через відсутність товару на складі, що також сприяє задоволенню потреб споживачів.

Інформаційні системи, які інтегруються в логістичні процеси, забезпечують прозорість на всіх етапах ланцюга поставок. Це дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни попиту, своєчасно оновлювати дані про запаси і скорочувати час обробки замовлень. Така гнучкість є важливою конкурентною перевагою, оскільки підприємство здатне швидко адаптуватися до ринкових змін і реагувати на потреби клієнтів. Нарешті, зворотна логістика сприяє підвищенню екологічності та ефективності, оскільки передбачає повернення бракованих товарів, утилізацію або переробку, що дозволяє знижувати витрати та зміцнювати імідж відповідального бізнесу.

Принципи формування логістичних систем відображено на рис. 1.3.

Принципи формування логістичних систем є основою для побудови ефективних і конкурентоспроможних процесів у сфері управління ланцюгом поставок. Основні принципи такі:

- 1) принцип системності : логістична система має розглядатися як єдине ціле, де всі її елементи пов'язані між собою. Кожен елемент (закупівлі, складування, транспортування, управління запасами тощо) повинен функціонувати узгоджено, впливаючи на загальний результат;

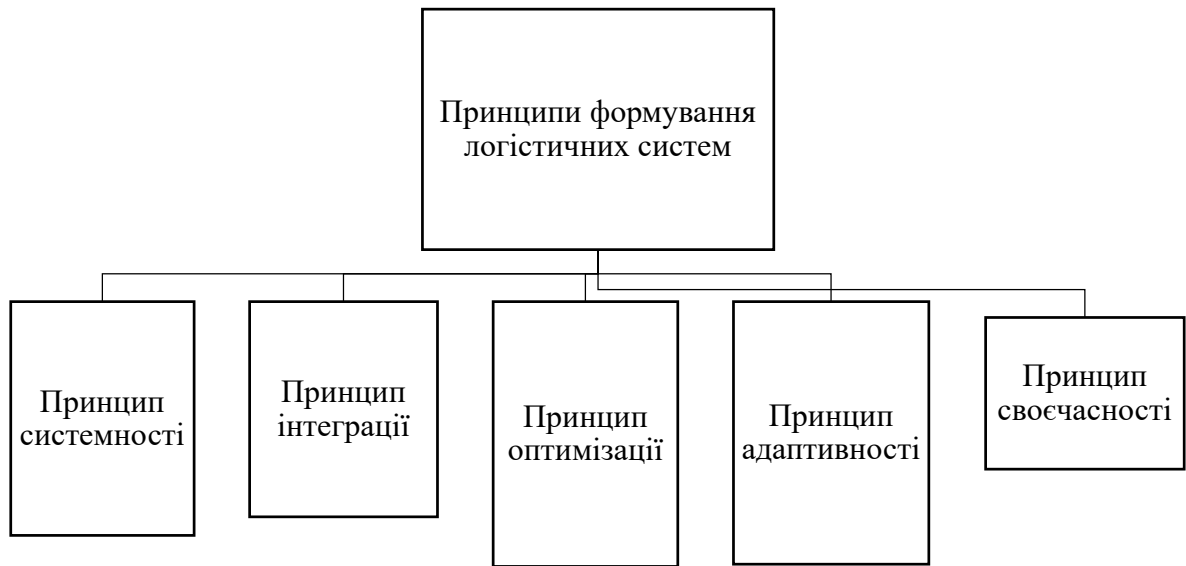


Рисунок 1.3 - Принципи формування логістичних систем

Джерело: складено автором

2) принцип інтеграції : логістичні процеси повинні бути інтегровані як всередині компанії, так і з її партнерами по ланцюгу поставок – постачальниками та дистриб'юторами. Інтеграція забезпечує злагоджену роботу всіх учасників процесу та прискорює обмін інформацією, що дозволяє швидко реагувати на зміни.

3) принцип оптимізації : логістична система повинна бути побудована так, щоб мінімізувати витрати при забезпеченні необхідного рівня обслуговування. Це стосується оптимізації маршрутів, розміщення складів, управління запасами та вибору транспортних засобів.

4) принцип адаптивності : логістична система повинна мати здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та внутрішніх вимог компанії. Це дозволяє ефективно реагувати на коливання попиту, зміни в роботі постачальників, нові ринкові умови.

5) принцип своєчасності : всі логістичні операції повинні виконуватися у визначені терміни, щоб забезпечити вчасне постачання продукції. Своєчасність дозволяє уникнути затримок, втрати клієнтів і зниження рівня обслуговування.

Метою логістичної системи [16] є забезпечення ефективного управління процесами постачання, транспортування, зберігання та доставки товарів або послуг для досягнення максимального рівня обслуговування клієнтів з мінімальними витратами. Вона спрямована на оптимізацію всього ланцюга поставок, починаючи від придбання сировини і закінчуючи доставкою готової продукції кінцевому споживачу. Основні завдання, що становлять мету логістичної системи, включають скорочення витрат через оптимізацію всіх логістичних процесів для зменшення загальних витрат на транспортування, зберігання та управління запасами, підвищення швидкості та своєчасності виконання всіх логістичних операцій, щоб товари надходили до споживачів у потрібний момент, максимізацію якості обслуговування, орієнтовану на задоволення потреб клієнтів, забезпечення швидкої та надійної доставки, високого рівня сервісу і можливості індивідуальних рішень. Також важливим є завдання оптимізації запасів, яке передбачає управління запасами таким чином, щоб уникнути як надлишків, так і дефіциту товарів, що мінімізує витрати на зберігання та втрати від недопоставок [17].

До елементів логістичної системи належать [18] :

1) Ланки – це структурно чи функціонально відокремлені частини організації або незалежні підприємства, які виконують певні логістичні функції. Ланка може бути окремим підрозділом компанії або юридично самостійною організацією, що виконує певні завдання в логістичному процесі. До прикладів ланок належать постачальники, збутові компанії, посередники, фінансові установи, транспортні організації тощо. Ланки відіграють ключову роль у логістиці, утворюючи ієрархію від логістичних каналів і ланцюгів до мереж і всієї логістичної системи.

2) Канали – це впорядкована група посередників (постачальників, перевізників, страховиків та інших), які забезпечують переміщення матеріальних потоків від виробника до кінцевого споживача. Логістичний канал є мережею взаємодій, спрямованою на ефективне транспортування та управління запасами, і

часто асоціюється з каналами збуту чи дистрибуції. Після визначення конкретних учасників процесу канал набуває структури логістичного ланцюга.

3) Ланцюги – це послідовність фізичних або юридичних осіб, що займаються логістичними операціями, які сприяють переміщенню матеріальних потоків від однієї логістичної системи до іншої. В логістичних ланцюгах зазвичай виділяють внутрішню логістику, зовнішню логістику, збут продукції, а також сервісне обслуговування. Їхнє завдання – оптимізація потоків, включно з інформаційними та фінансовими.

4) Мережі – це сукупність усіх ланок логістичної системи, що мають взаємозв'язки з основним або супутніми потоками в межах певної логістичної системи.

Логістичні системи поділяються на мікрологістичні та макрологістичні. Мікрологістичні системи складаються з групи внутрішніх логістичних систем, які інтегрують взаємопов'язані виробництва, об'єднані єдиною інфраструктурою. Це можуть бути окремі виробничі та торговельні підприємства або територіально-виробничі комплекси, що працюють у межах одного технологічного циклу. Основна мета мікрологістичних внутрішньовиробничих систем полягає в оптимізації управління матеріальними потоками всередині виробничого процесу, причому система може бути деталізована аж до окремого виробничого підрозділу [19].

Зовнішні логістичні системи, на відміну від внутрішніх, займаються управлінням логістичними потоками за межами виробничого циклу – від джерела до кінцевого місця призначення. Ці дві системи часто об'єднують в інтегровану логістичну систему, яка виконує базові логістичні функції відповідно до стратегічних цілей і критеріїв оптимізації. Така інтегрована система включає організаційно-функціональну структуру з верхнім рівнем логістичного менеджменту, який відповідає за координацію логістичних потоків та інтегроване управління численними ланками логістики.

Макрологістичні системи охоплюють великі матеріальні потоки і включають декілька підприємств – промислових, торговельних, посередницьких та транспортних, які можуть бути розташовані у різних регіонах чи навіть країнах. Їх основною метою є координація дій усіх учасників для оптимізації логістичних процесів і досягнення максимального загального соціально-економічного ефекту.

Макрологістичні системи з прямими зв'язками забезпечують переміщення матеріального потоку безпосередньо від постачальників і виробників до кінцевого споживача, виключаючи посередників. У ешелонованих макрологістичних системах матеріальні потоки прямують від постачальників до виробника, а потім – до споживачів через проміжних посередників. Макрологістичні системи з гнучкими зв'язками об'єднують підходи прямої та ешелонованої систем, надаючи можливість вибору залежно від обставин.

Коли всі логістичні ланцюги компанії поєднуються, утворюється логістична мережа. Вона розглядає логістичну систему як єдине ціле, спираючись на інтегрований підхід до управління процесами. Логістична мережа виникає через складність взаємодій у русі матеріальних потоків, що веде до ускладнення окремих логістичних ланцюгів і, як результат, до створення повноцінної мережевої системи.

Логістичні системи мають вирішальне значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки вони охоплюють всі процеси управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Ефективна логістика дає змогу підприємству оптимізувати витрати, підвищувати швидкість доставки, забезпечувати надійність поставок і покращувати обслуговування клієнтів. Це безпосередньо впливає на здатність компанії конкурувати на ринку, особливо в умовах глобалізації та швидкої зміни вимог споживачів.

Логістичні системи допомагають підприємству знизити загальні витрати, зменшуючи витрати на транспортування, управління запасами, складування та

обробку замовлень. Це зниження витрат дозволяє підприємству пропонувати конкурентні ціни, що є вагомою перевагою на ринку.

1.3 Методи оцінювання конкурентного потенціалу підприємства

Процес оцінки конкурентоспроможності підприємства є важливою складовою стратегічного управління, яка дозволяє виявити поточний стан підприємства на ринку, визначити його потенційні можливості для зростання, а також сильні та слабкі сторони. Конкурентний потенціал можна розглядати як сукупність ресурсів, компетенцій та організаційних характеристик, що забезпечують підприємству стійку позицію у конкурентному середовищі. В умовах динамічного ринку та швидких змін в економічному середовищі постає потреба у системному, багатосторонньому підході до аналізу цих факторів, що дає змогу визначити найбільш перспективні напрямки розвитку та ефективно використати наявні ресурси.

На мою думку, процес оцінки конкурентоспроможності повинен враховувати не лише кількісні та експертні методи, а й бути ширшим і системним, охоплюючи різноманітні методи для створення цілісної картини ринкової позиції підприємства [20]. Різноманіття методів оцінювання конкурентного потенціалу обумовлене складністю самого поняття «конкурентоспроможність» та багатофакторністю його формування. До основних методів належать класичні стратегічні аналізи, такі як SWOT і STEP, які дозволяють оцінити зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на підприємство. Окрім того, використовуються методи для вивчення конкурентного середовища (аналіз п'яти сил Портера) та внутрішніх ресурсів (портфельний аналіз, матриця McKinsey/GE і метод оцінки ресурсів і компетенцій). Ці методи дають змогу отримати комплексне уявлення про місце підприємства на ринку, визначити його

сильні сторони, які забезпечують конкурентну перевагу, та слабкі аспекти, що потребують вдосконалення.

Запропонована методика оцінки конкурентоспроможності поєднує статистичні методи для ранжування показників, що дозволяє надавати кожному фактору відповідний бал, і графічний компонент бенчмаркінгу, що спрощує візуалізацію та порівняння з конкурентами. Статистичні методи ранжування об'єктивно оцінюють вплив різних факторів на конкурентоспроможність та визначають найважливіші з них. Включення графічної частини бенчмаркінгу не лише сприяє наочному представленню результатів, а й забезпечує легкість порівняння з кращими практиками, допомагаючи виявити, в яких аспектах підприємство має переваги, а де необхідне вдосконалення для досягнення рівня лідерів ринку.

Методи фінансового аналізу та аналізу ланцюжка створення вартості, зокрема, акцентують увагу на ефективності використання ресурсів підприємства та можливостях для зниження витрат, що є вагомими чинниками підвищення конкурентоспроможності. Таким чином, комплексний підхід до оцінювання конкурентного потенціалу передбачає використання кількох методів, що доповнюють один одного, дозволяючи отримати всебічну картину стану підприємства та окреслити стратегічні напрями для його розвитку.

Наприклад SWOT-аналіз є інструментом для стратегічного планування та управління, який широко використовується в організаціях. Його ефективно застосовують для розробки організаційної та конкурентної стратегії. Відповідно до системного підходу, організації є цілими структурами, які взаємодіють зі своїм оточенням і складаються з різних підсистем. У цьому сенсі організація існує у двох середовищах: внутрішньому (власне організаційному) та зовнішньому. Для реалізації стратегічного управління необхідно проводити аналіз обох цих середовищ, і саме цей процес аналізу називається SWOT-аналізом.

У процесі SWOT-аналізу сильні та слабкі сторони організації визначаються шляхом аналізу внутрішніх елементів, тоді як зовнішні можливості та загрози виявляються через вивчення чинників зовнішнього середовища. Сильні сторони та можливості сприяють досягненню організаційних цілей і є позитивними факторами для організації. Слабкі сторони та загрози, навпаки, ускладнюють досягнення цілей і є несприятливими чинниками. Таким чином, основою успішного вибору стратегій є аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін організації, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. Іншими словами, завданням керівника є «збалансувати» аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, адаптувати сильні та слабкі сторони організації до можливостей і загроз навколишнього середовища [21].

STEP-аналіз — це стратегічний метод, який компанії використовують для оцінки чотирьох основних зовнішніх факторів, що впливають на бізнес-середовище. Назва STEP є акронімом, який розшифровується як Social (соціальні), Technological (технологічні), Economic (економічні) та Political (політичні) фактори. Отримана інформація допомагає організації приймати нові внутрішні рішення. Крім того, цей аналіз дозволяє керівникам зосередитися на чотирьох найважливіших факторах, що впливають на бізнес-рішення, споживчі звички та інші ключові аспекти успішного ведення бізнесу.

STEP-аналіз може бути як детальним, так і спрощеним, залежно від потреб організації. Зібрані дані є корисними як для поточного, так і для майбутнього прийняття рішень. Регулярне проведення аналізу є бажаним, оскільки інформація може змінюватися доволі швидко в умовах нестабільного середовища.

Також можна обрати для аналізу лише кілька аспектів із STEP, або ж охопити всі чотири — залежно від того, які з них є найбільш актуальними для компанії на даний момент. Повноцінний аналіз може виявитися корисним у майбутньому, оскільки ті фактори, що не є значущими зараз, можуть стати пріоритетними згодом.

Аналіз п'яти сил Портера дає можливість глибше зрозуміти зовнішнє конкурентне середовище і визначити ключові фактори, які впливають на позицію компанії в галузі. Розроблений Майклом Портером, цей метод дозволяє ідентифікувати фактори, які формують ринкове середовище та впливають на здатність компанії досягати конкурентних переваг. П'ять сил, які розглядаються в моделі Портера, представлені на рисунку 1.4.

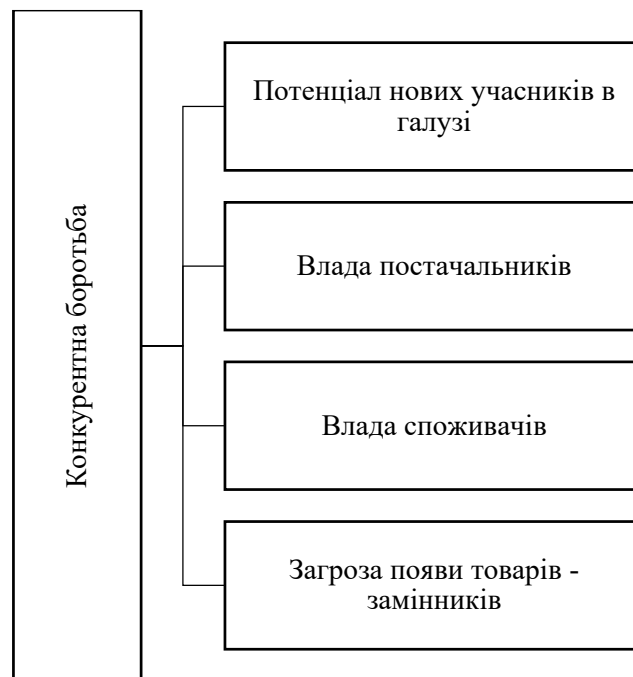


Рисунок 1.4 – П'ять сил в моделі Майкла Портера

Джерело: складено автором на основі [22]

Однак, для більш детального оцінювання бізнес-одиниць і стратегічного планування часто потрібен інструмент, який дозволяє оцінити не лише вплив зовнішніх сил, але й врахувати внутрішній потенціал компанії для ефективного розподілу ресурсів.

У цьому контексті матриця McKinsey/GE стає надзвичайно корисною, оскільки поєднує в собі як аналіз внутрішніх можливостей компанії, так і фактори ринкової привабливості. Цей інструмент дозволяє компанії класифікувати свої бізнес-напрями

за двома основними параметрами: конкурентоспроможністю (що враховує сильні та слабкі сторони) та привабливістю ринку (яка відображає зовнішні фактори, визначені під час аналізу за Портером).

Таким чином, матриця McKinsey/GE допомагає прийняти обґрунтовані рішення щодо інвестицій у різні бізнес-напрями та оптимізувати ресурси для підвищення рентабельності й досягнення стратегічних цілей.

Якщо матриця McKinsey/GE орієнтована на глибоку аналітику і деталізацію, то матриця BCG підходить для тих випадків, коли необхідно швидко оцінити ефективність продуктів або бізнес-одиниць.

Матриця BCG, створена консалтинговою компанією The Boston Consulting Group, є важливим інструментом стратегічного планування, що дозволяє компаніям оцінити перспективність своїх продуктів або бізнес-напрямів. Її основна мета – допомогти у прийнятті рішень щодо розподілу ресурсів: визначити, які продукти варто розвивати, у які вкладати більше інвестицій, від яких товарів краще відмовитися та чи слід запустити нові [23].

Матриця будується на двох основних критеріях:

1. Темпи зростання ринку (вертикальна вісь) – показують, наскільки активно розвивається ринок, на якому представлений продукт.
2. Частка ринку (горизонтальна вісь) – демонструє позицію компанії порівняно з конкурентами.

Ця двовимірна модель дозволяє класифікувати всі товари чи послуги компанії в чотири категорії.

Чотири сегменти матриці BCG:

1. Зірки (Stars):
 - висока частка ринку та швидке зростання галузі;

- це продукти-лідери, які потребують значних інвестицій для збереження позицій. Згодом, зі зниженням темпів зростання ринку, вони можуть перетворитися на "Дійних корів".

2. Дійні корови (Cash Cows):

- висока частка ринку, але низький ріст ринку;
- такі продукти стабільно генерують прибуток із мінімальними витратами.

Вони є основним джерелом фінансування для компанії.

3. Знаки питання (Question Marks):

- низька частка ринку в швидкозростаючому середовищі;
- це продукти з потенціалом стати "Зірками", але для цього потрібні значні інвестиції. Якщо ринкова частка не зросте, вони можуть стати збитковими.

4. Собаки (Dogs):

- низька частка ринку та низький ріст ринку;
- зазвичай вони не є прибутковими і мають обмежені перспективи.

Найчастіше компанії ухвалюють рішення про ліквідацію таких продуктів.

Методи оцінювання конкурентного потенціалу підприємства є важливим інструментом стратегічного управління, що допомагає виявити сильні та слабкі сторони компанії, оцінити її позиції на ринку та розробити ефективні стратегії розвитку. Застосування таких підходів, як матриця BCG, матриця McKinsey/GE, PEST-аналіз, SWOT-аналіз та інші, дозволяє отримати комплексну картину конкурентоспроможності бізнесу.

Ефективна оцінка потенціалу сприяє раціональному розподілу ресурсів, адаптації до змін ринку та зміцненню позицій компанії в умовах жорсткої конкуренції. Таким чином, системний підхід до аналізу конкурентного потенціалу є основою для прийняття стратегічних рішень і досягнення довгострокового успіху підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «КЮНЕ+НАГЕЛЬ» ТА ЙОГО ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ

2.1 Загальна характеристика підприємства Кюне+Нагель

Kuehne + Nagel – це одна з найбільших і найвідоміших міжнародних транспортно-логістичних компаній у світі. У 1890 році Август Кюне і Фрідріх Нагель заснували транспортну компанію в Бремені, Німеччина. За 134 роки, що минули з того часу, Кюне+Нагель з традиційної транспортної компанії перетворилася в міжнародного логістичного партнера, який пропонує спеціалізовані рішення для багатьох галузей економіки по всьому світу.

У 1975 році компанія була реорганізована у холдингову структуру під назвою Kuehne + Nagel International AG, з головним офісом у Шенделезі, Швейцарія. У 1966 році 30-річний Клаус-Майкл Кюне, представник третього покоління сім'ї Кюне, приєднався до управлінської команди як виконавчий директор. Він взяв на себе відповідальність за майбутній розвиток компанії, зосередивши зусилля на розширенні її діяльності в Європі та на Далекому Сході.

Операційна діяльність (рис 2.1) Kuehne + Nagel структурована за шістьма основними географічними регіонами, кожен з яких має власний регіональний офіс для управління бізнесом:

- Європа. Регіональний офіс : Гамбург, Німеччина.
- Близький Схід та Африка. Регіональний офіс: Дубай, Об'єднані Арабські Емірати.
- Північна Америка. Регіональний офіс: Нью-Джерсі, США.

- Центральна та Південна Америка. Регіональний офіс: Сантьяго де Чилі, Чилі.
- Північно-Східна Азія. Регіональний офіс: Шанхай, Китай.
- Південна Азія. Регіональний офіс: Сінгапур.



Рисунок 2.1 – Карта офісів «Kuehne + Nagel» [24]

Організаційна структура «Kuehne + Nagel» є лінійно-функціональна і представлена на рисунку 2.2.

Структура включає наступні елементи:

1. Генеральний директор – на верхівці організаційної піраміди, відповідає за загальне управління та координацію діяльності компанії. Підпорядковані йому кілька спеціалізованих менеджерів та асистентів.
2. Керівник з охорони здоров'я та безпеки – забезпечує дотримання стандартів безпеки та охорони праці.
3. Адміністративний менеджер – відповідає за адміністративні питання компанії.

4. Керівник транспортного відділу – контролює транспортні операції та забезпечує ефективну роботу транспортних підрозділів.

5. Асистент генерального директора – допомагає в адміністративних та організаційних питаннях.

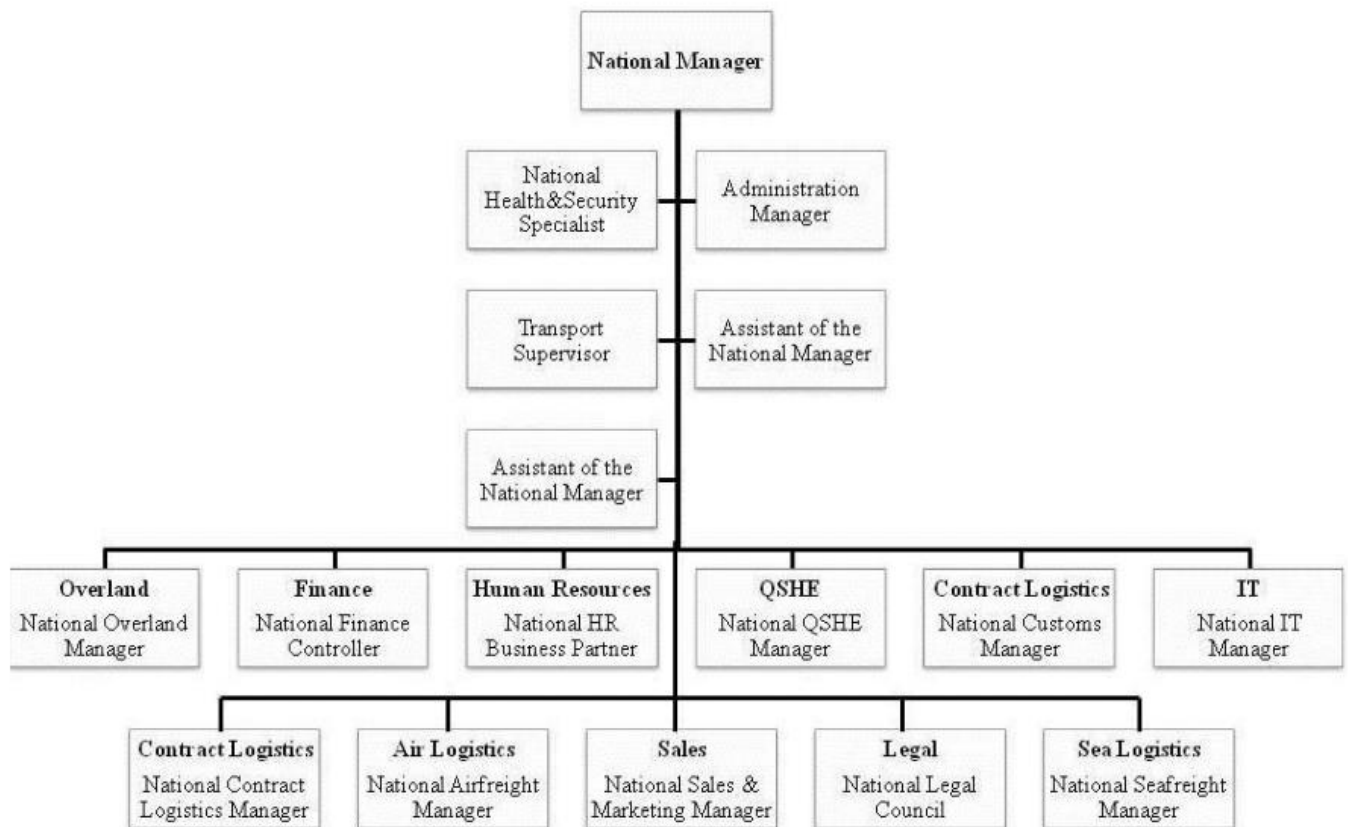


Рисунок 2.2 – Організаційна структура «Кюне+Нагель»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Основні функціональні департаменти:

- Наземні перевезення (Overland): менеджер з наземних перевезень відповідає за управління автомобільними логістичними операціями.
- Фінанси: фінансовий керівник контролює фінансові операції, бюджети, звітність та управління фінансами.

- Людські ресурси (HR): HR-менеджер займається управлінням персоналом, наймом, розвитком та мотивацією співробітників.
- Безпека, охорона здоров'я та навколишнє середовище (QSHE): менеджер QSHE контролює стандарти безпеки, якості та екологічних норм у роботі компанії.
- Контрактна логістика: менеджер відповідає за ефективне функціонування ланцюга постачання, складування, транспортування та інші логістичні послуги, які відповідають вимогам клієнта.
- IT-департамент: IT-менеджер керує інформаційними технологіями та забезпечує технічну підтримку.

Підпорядковані підрозділи:

1. Контрактна логістика: менеджер з управління контрактною логістикою.
2. Авіап перевезення: менеджер з управління авіаційними перевезеннями.
3. Продажі та маркетинг: менеджери з продажів та маркетингу керують стратегіями залучення клієнтів.
4. Юридичний відділ: юристконсульт відповідає за правові питання компанії.
5. Морські перевезення: менеджер з морської логістики керує морськими перевезеннями.

Основні напрями операційної діяльності Kuehne + Nagel охоплюють широкий спектр логістичних послуг, орієнтованих на глобальний ринок. Операційна діяльність компанії організована у кількох ключових напрямках, що дозволяє ефективно обслуговувати клієнтів у різних галузях. Основні напрями включають:

- Морські перевезення.

Kuehne + Nagel є одним з найбільших логістичних операторів, які спеціалізуються на морських контейнерних перевезеннях. Компанія організовує транспортування вантажів по всьому світу, оптимізуючи маршрути та знижуючи витрати для клієнтів.

- Авіаційні перевезення.

Міжнародні авіап перевезення: Kuehne + Nagel є лідером у наданні послуг авіаційної логістики, зокрема швидкого перевезення вантажів для таких галузей, як фармацевтика, електроніка та високотехнологічні продукти.

- Автомобільні перевезення.

Наземні перевезення: організація внутрішніх та міжнародних перевезень автотранспортом по Європі, Північній Америці та інших регіонах.

- Контрактна логістика.

Управління складами: Kuehne + Nagel надає послуги з управління складами та обробки замовлень, включаючи зберігання, пакування, комплектацію та відвантаження товарів.

- Митно-брокерські послуги.

Митне оформлення: Kuehne + Nagel надає послуги з митного оформлення товарів у різних країнах світу, забезпечуючи відповідність всім регуляторним вимогам.

Компанія Kuehne + Nagel розробила інтегровану систему KN Login, яка надає споживачам повну прозорість і контроль над їхніми транзакціями, постачальниками та партнерами.

Ця система дозволяє користувачам отримувати детальну інформацію про кожен етап логістичного процесу, від відправлення товарів до їх доставки, а також забезпечує управління всіма елементами ланцюга постачання.

Завдяки KN Login, клієнти можуть відстежувати свої вантажі в режимі реального часу, незалежно від виду транспорту (авіа, морський, автомобільний). Також можна контролювати ефективність своїх постачальників і партнерів через доступ до аналітики та звітності. Ще не менш важливим є те, що можна легко управляти документацією та митними процедурами, що значно спрощує процес доставки та зменшує затримки.

До складу холдингу входять такі дочірні компанії: Kuehne & Nagel Management AG, Kuehne & Nagel Internationale Transporte AG, Kuehne & Nagel Liegenschaften AG, Kuehne & Nagel Treasury AG, Nacora Holding AG, Nacora Agencies AG, Nakurail AG, Ferroviasped Holding AG, Kuehne & Nagel Asia Pacific Holding AG.

В Україні компанія Kuehne + Nagel діє через дочірнє підприємство «Кюне і Нагель». Представництво почало функціонувати у 1992 році, а вже у 1997 році було офіційно створено повноцінну дочірню компанію. Завдяки високій якості послуг, у 2009 році компанія отримала визнання як "Кращий міжнародний логістичний оператор в Україні" за результатами національного рейтингу в галузі логістики. Сьогодні команда складається з понад 450 фахівців, які надають професійні послуги у сферах авіаційних, автомобільних, морських перевезень, митно-брокерського супроводу та контрактної логістики. Головний офіс компанії знаходиться в Києві, а також є представництва у Львові, Одесі, Кременчуці та Покрові (рис. 2.3).

Kuehne + Nagel Ukraine

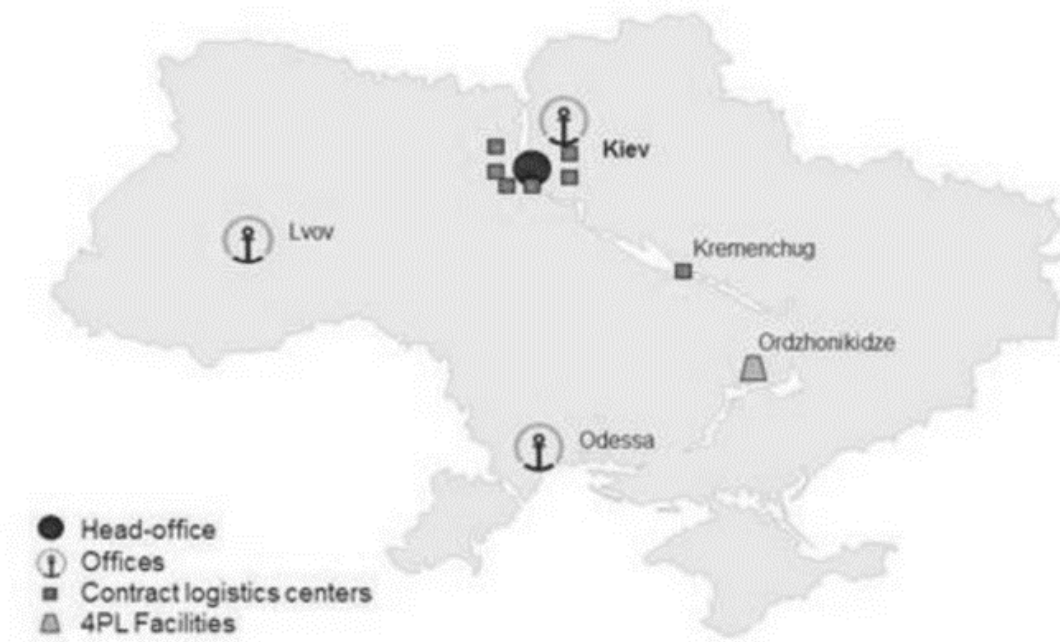


Рисунок 2.3 – Представництва «Kuehne + Nagel» в Україні [24]

Основними факторами успіху в Україні є надання послуг контрактної логістики та складського обслуговування на площах понад 100 000 квадратних метрів. Операції ведуться цілодобово, з використанням сучасних систем управління складськими процесами. Щороку компанія стабільно входить до трійки провідних логістичних операторів країни у галузі авіа-, авто- та морських перевезень.

У таблиці 2.1 наведені загальні характеристики ДП «Кюне і Нагель», головний офіс якого знаходиться в м. Київ, вулиця Гарматна, 4.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ДП «Кюне і Нагель»

Зміст відомостей	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО КЮНЕ І НАГЕЛЬ
Скорочена назва	ДП «КЮНЕ І НАГЕЛЬ»
Назва англійською	SUBSIDIARY COMPANY KUEHNE+NAGEL (SC KUEHNE+NAGEL)
Код ЄДРПОУ	24596990
Дата реєстрації	23.01.1997
Уповноважені особи	Шабатин Ірина Миколаївна
Розмір статутного капіталу	26 975 446,98 грн.
Організаційно-правова форма	ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО
Види діяльності	Основний : 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

Джерело: складено автором на основі [25]

Наступним кроком проаналізуємо фінансові показники ДП «Кюне і Нагель» за 2021-2023 рр. (див. табл. 2.2).

З даної таблиці можна зробити наступні висновки : по-перше, зниження доходу у 2022 році (-47,65%) може бути наслідком макроекономічної нестабільності, пов'язаної з війною, що вплинуло на попит та пропозицію послуг. Це також могло

спричинити скорочення кількості клієнтів або замовлень через загальне падіння економічної активності. Зростання у 2023 році (4,07%) вказує на певну стабілізацію ринку та поступове відновлення попиту, що могло бути пов'язано з відновленням бізнес-активності в окремих секторах або на окремих ринках.

Таблиця 2.2 – Аналіз фінансових показників ДП «Кюне і Нагель» за 2021-2023 рр.

Показники	Значення за період, тис. грн			Абсолютне відхилення, тис. грн		Темп приросту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.
Чистий дохід від реалізації послуг	1 388 073	940 083	979 965	-447 990	39 882	-47,65	4,07
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1 213 678	824 609	855 084	-389 069	30 475	-47,18	3,56
Валовий прибуток	174 395	115 474	124 881	-58 921	9 407	-51,03	7,53
Інші операційні доходи	14 427	60 081	44 965	45 654	-15 116	75,99	-33,62
Адміністративні витрати	77 555	51 399	51 270	-26 156	-129	-50,89	-0,25
Витрати на збут	16 950	8 819	7 635	-8 131	-1 184	-92,20	-15,51
Інші операційні витрати	22 649	33 100	15 868	10 451	-17 232	31,57	-108,60
Прибуток від операційної діяльності	71 731	69 563	72 547	-2 168	2 984	-3,12	4,11
Інші фінансові доходи	495	2 350	4 492	1 855	2 142	78,94	47,68
Інші доходи	906	70	1 844	-836	1 774	-1194,29	96,20
Фінансові витрати	-	-	-	-	-	-	-
Інші витрати	22	8 669	-	8 647	-	99,75	-
Прибуток до оподаткування	-	-	-	-	-	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-13 156	-13 886	-18 106	-730	-4 220	5,26	23,31
Чистий фін.прибуток	59 891	63 286	82 119	3 395	18 833	5,36	22,93

Джерело: складено автором на основі [26]

Зростання чистого доходу при стабільній або зниженій собівартості збільшує валовий прибуток, що, у свою чергу, позитивно впливає на чистий фінансовий

результат. Якщо собівартість зростає швидше, ніж чистий дохід, це зменшує валовий прибуток і, як наслідок, чистий фінансовий результат. Для більш чіткого розуміння основних фінансових показників ДП «Кюне і Нагель» складемо діаграму.

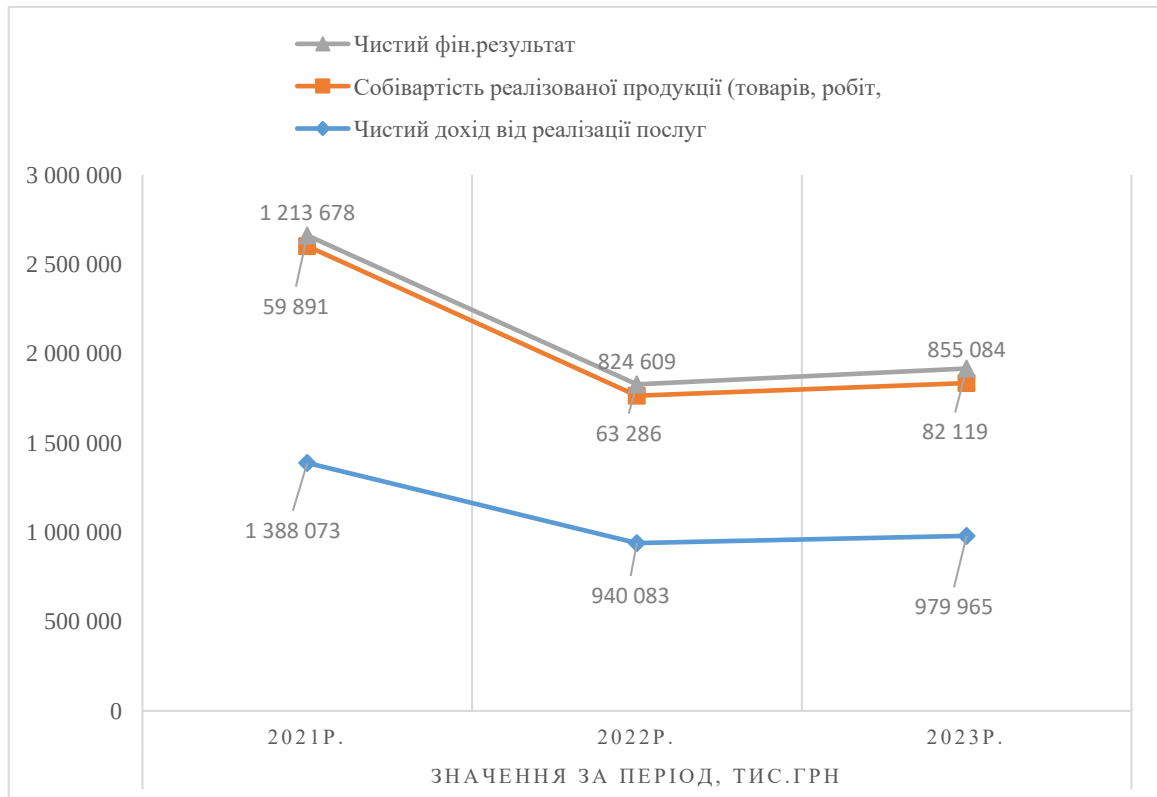


Рисунок 2.4 – Основні показники діяльності ДП «Кюне і Нагель»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Зниження собівартості продукції у 2022 році (-47,18%) можна пояснити оптимізацією витрат або зменшенням обсягів виробництва, що також може бути пов'язано зі зниженням замовлень. Легке збільшення собівартості в 2023 році (3,56%) може свідчити про початок відновлення виробничих процесів.

Зменшення адміністративних витрат (-50,89% у 2022) свідчить про жорсткі заходи економії та оптимізації ресурсів у період кризи, що стало необхідним для підтримки компанії на плаву. Невелика зміна у 2023 році (-0,25%) вказує на збереження дисципліни витрат.

Зменшення валового прибутку у 2022 (-51,03%) – природний наслідок значного падіння доходу. Проте, позитивна динаміка валового прибутку у 2023 році (7,53%) може свідчити про адаптацію компанії до нових умов і більш ефективне управління витратами.

Чистий фінансовий результат показує покращення у 2023 році (22,93%), що вказує на успішну стратегію адаптації до ринкових умов та стабілізацію діяльності.

Наступним кроком розрахуємо коефіцієнти ліквідності (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники ліквідності ДП «Кюне і Нагель»

Показник	Формула для розрахунку	Джерела інформації (форми фінансової звітності)	Значення за період		
			01.01.21 р.	01.01.22 р.	01.01.23 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	Поточні активи / Поточні пасиви	Ф. №1, р.1195/ Ф. №1, р.1695	1,52	1,66	2,6
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Поточні активи – Запаси) / Поточні пасиви	Ф. №1, (р.1195-1100)/ Ф. №1, р.1695	1,5	1,65	2,13
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні пасиви	Ф. №1, р.1165/ Ф. №1, р.1695	0,22	0,41	1,06

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) зріс з 1,52 у 2021 році до 2,6 у 2023 році. Це означає, що підприємство покращило свою здатність покривати короткострокові зобов'язання оборотними активами, що є позитивним сигналом для кредиторів і інвесторів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також зріс до 2,13 у 2023 році, що свідчить про зменшення залежності від запасів у покритті поточних зобов'язань. Це вказує на високий рівень ліквідних активів для покриття боргів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показав найбільш значне зростання – з 0,22 до 1,06. Це означає, що компанія суттєво покращила свою здатність швидко погашати поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів, що є важливим показником фінансової стійкості в умовах кризових ситуацій.

Показники ліквідності демонструють значне покращення фінансової стабільності підприємства. Зростання коефіцієнтів пов'язане із зусиллями компанії щодо зниження зобов'язань, збільшення обсягів грошових коштів та оптимізації оборотних активів. Це може бути результатом зменшення запасів, більш ефективного управління грошовими потоками та зростанням ліквідності, що є стратегічно важливим в умовах економічної невизначеності, викликаній повномасштабним вторгненням.

Загалом, ці показники свідчать про те, що компанія адаптувала свої фінансові стратегії для забезпечення ліквідності й стійкості навіть у кризові періоди.

Далі перейдемо до показників фінансової стійкості ДП «Кюне і Нагель» (див. табл. 2.4). З таблиці 2.4 видно, що власний оборотний капітал суттєво збільшився (зростання на 65 245 тис. грн у 2022 році та на 77 078 тис. грн у 2023 році). Це може бути результатом збільшення власного капіталу чи зниження зобов'язань або інвестицій в оборотні активи.

Коефіцієнт забезпеченості власними коштами показав зростання, що свідчить про покращення ліквідності компанії та здатність фінансувати оборотні активи власними коштами. Це може бути спричинено збільшенням власного капіталу або зниженням оборотних активів.

Коефіцієнт фінансової автономії знизився з 0,63 у 2021 році до 0,43 у 2023 році, що вказує на зменшення частки власного капіталу в загальних активах. Це може свідчити про зростання фінансових ризиків, пов'язаних із залученням більшої кількості зобов'язань. Коефіцієнт заборгованості знизився з 2,35 у 2021 році до 1,58 у

2023 році, що є позитивним показником, оскільки свідчить про зменшення відносної залежності компанії від зовнішнього фінансування.

Таблиця 2.4 – Показники фінансової стійкості ДП «Кюне і Нагель»

Показник	Формула для розрахунку	Джерела інформації (форми фінансової звітності)	Значення за період			Абсолютна зміна	
			01.01.21 р.	01.01.22 р.	01.01.23 р.	2022 р.	2023 р.
Власний оборотний капітал	Власний капітал + Довгострокові зобов'язання і забезпечення - Необоротні активи	Ф. №1, р.1495 + р.1595 – р.1095	93 917	159 162	236 240	65 245	77 078
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	Власні обігові кошти / Оборотні активи	Ф. №1, р.1495 + р.1595 – р.1095 / Ф. №1, р.1195	0,34	0,42	0,62	0,08	0,2
Коефіцієнт фінансової автономії	Власний капітал / Пасиви	Ф. №1, р. 1495+ р.1595 / Ф. №1, р.1900	0,63	0,45	0,43	-0,18	-0,02
Коефіцієнт заборгованості	Пасиви / Власний капітал	Ф. №1, р.1900 / Ф.№1, р.1495 + р.1595	2,35	2,24	1,58	-0,11	-0,66

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

ДП «Кюне і Нагель» виявило здатність адаптуватися до складних економічних умов, зокрема в період повномасштабного вторгнення росією в Україну. Підприємство покращило свої показники ліквідності, що свідчить про стабільність та ефективне управління ресурсами.

Зростання власного оборотного капіталу та покращення коефіцієнтів ліквідності вказують на здатність підприємства ефективно покривати короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт фінансової автономії, хоч і знизився, залишається достатньо стабільним для забезпечення стійкості компанії.

Попри скорочення доходів та зростання боргового навантаження у 2022 році, у 2023 році спостерігається відновлення ключових фінансових показників, що свідчить про стійкість бізнес-моделі та адаптивність до зовнішніх шоків.

2.2 Аналіз логістичного забезпечення конкурентного потенціалу ДП «Кюне і Нагель»

Оцінка конкурентоспроможності підприємства – це складне і багатofакторне завдання, яке передбачає аналіз та інтерпретацію показників, що характеризують різні аспекти діяльності компанії та визначають її конкурентні переваги [27].

Аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства дозволяє:

- встановити управлінські завдання, пов'язані з вибором підходів до виробничих процесів, технологій, методів збуту, залучення персоналу, а також забезпечення матеріальних, інформаційних і організаційних ресурсів;
- ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, такі як зниження витрат, концентрація зусиль на певному сегменті ринку чи укладення відповідних угод;
- розробити стратегії для розвитку і підтримки конкурентних переваг, що включають впровадження інновацій, зміцнення довгострокових позицій, оперативне реагування на дії конкурентів, освоєння нових ринків та залучення інвестицій;
- адаптувати діяльність підприємства до ринкових умов, що забезпечить успіх у конкуренції за споживачів та ринки збуту.

Логістика є ключовою складовою в ланцюгу створення цінності, тому її ефективність безпосередньо впливає на здатність компанії конкурувати на ринку.

На сьогоднішній день, основними конкурентами компанії виступають:

- DHL Україна – українське представництво міжнародної логістичної компанії DHL, що входить до складу концерну Deutsche Post DHL Group. DHL пропонує послуги з внутрішньої та міжнародної експрес-доставки. DHL має високі стандарти обслуговування, що підтримуються завдяки досвіду, інвестиціям у технології та розгалуженій інфраструктурі.

- FM Logistic - це міжнародна логістична компанія, яка також представлена в Україні і надає комплексні логістичні послуги для великих компаній, зокрема у галузях FMCG, фармацевтики, роздрібною торгівлі та електронної комерції. Компанія налічує 27 500 співробітників і представлена 14 країнах Європи, Азії та Латинської Америки. [28]

- ZAMMLER - група компаній ZAMMLER надає повний спектр логістичних послуг, включаючи автомобільні, морські, авіаційні перевезення, митно-брокерське обслуговування та комплексну складську логістику. До складу групи входять 5 компаній, представлених 17 офісами в Європі та Азії, що дозволяє охоплювати широкий ринок та ефективно підтримувати міжнародні операції. ZAMMLER співпрацює з численними логістичними партнерами в різних країнах, що дає можливість здійснювати перевезення по всьому світу, забезпечуючи єдині стандарти якості та сучасні технології обслуговування для всіх своїх клієнтів. [29]

- Raben - компанія представлена у 15 європейських країнах, включаючи Польщу, Німеччину, Нідерланди, Чехію, Словаччину, Україну, Литву, Латвію, Естонію, Угорщину, Румунію, Болгарію, Грецію, Австрію та Італію, де має понад 160 власних філій. Загальна площа складів компанії становить близько 1,6 мільйона квадратних метрів, а також у її розпорядженні власний автопарк і широка мережа партнерів.

Група Рабен пропонує повний комплекс логістичних послуг, зокрема контрактну логістику, автомобільні перевезення (внутрішні, міжнародні та східного напрямку), Fresh Logistics, перевезення типу FTL та інтермодальні перевезення, а також організацію морських і авіаперевезень. Компанія має понад 11 000 співробітників, які об'єднані спільною метою і завжди готові прийняти нові виклики. В Україні Рабен працює понад 18 років і має 24 регіональні підрозділи, основний дистрибуційний центр розташований неподалік Броварів. Завдяки розвиненій системі управління транспортом, широкій мережі філій та сучасним складським приміщеннями, компанія забезпечує високий рівень якості послуг в Україні. [30]

- DB SCHENKER пропонує комплексні рішення для транспортування та обробки вантажів, охоплюючи міжнародні вантажоперевезення автомобільним транспортом (FTL/LTL), перевезення з контролем температури, ADR-вантажі, а також доставку збірних вантажів між Україною та Європою. Компанія також забезпечує авіаперевезення, міжнародні морські перевезення (повні контейнерні FCL і збірні LCL), внутрішні перевезення по Україні та складську логістику. DB SCHENKER активно впроваджує інноваційні підходи для ефективного управління ланцюгами постачання [31].

Наступним кроком розглянемо таблицю тарифів ДП «Кюне і Нагель» та його конкурентів (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Таблиця тарифів ДП «Кюне і Нагель» та його конкурентів в період з 2021 – 2023 рр.

Тип доставки	ДП «Кюне і Нагель», €/км	DHL, €/км	DB SCHENKE R, €/км	Zammler, €/км	FM Logistic, €/км	Raben, €/км
1	2	3	4	5	6	7
Автомобільні перевезення (FTL)	1.5 €/км	1.7 €/км	1.6 €/км	1.4 €/км	1.6 €/км	1.5 €/км
Автомобільні перевезення (LTL)	0.8 €/км	0.9 €/км	0.85 €/км	0.75 €/км	0.85 €/км	0.8 €/км
Авіаперевезення (експрес)	5 €/кг	5.5 €/кг	5.3 €/кг	5.2 €/кг	5.6 €/кг	5.1 €/кг

Кінець таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7
Авіап перевезення (стандарт)	3.5 €/кг	4 €/кг	3.8 €/кг	3.7 €/кг	4 €/кг	3.6 €/кг
Морські перевезення (FCL)	800 €/контейнер	850 €/контейнер	820 €/контейнер	780 €/контейнер	830 €/контейнер	790 €/контейнер
Морські перевезення (LCL)	50 €/м³	55 €/м³	52 €/м³	48 €/м³	54 €/м³	50 €/м³
Складська логістика	15 €/м²/місяць	16 €/м²/місяць	15.5 €/м²/місяць	14 €/м²/місяць	15.5 €/м²/місяць	15 €/м²/місяць
Температурний контроль (склад)	20 €/м²/місяць	21 €/м²/місяць	20.5 €/м²/місяць	19 €/м²/місяць	20.5 €/м²/місяць	20 €/м²/місяць
Збірні вантажі (Європа)	0.5 €/км	0.55 €/км	0.52 €/км	0.48 €/км	0.53 €/км	0.5 €/км
Митно-брокерські послуги	50 €/документ	55 €/документ	52 €/документ	48 €/документ	53 €/документ	50 €/документ
Температурний контроль (перевезення)	2.2 €/км	2.3 €/км	2.25 €/км	2.1 €/км	2.25 €/км	2.2 €/км

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Далі виконаємо SWOT-аналіз ДП «Кюне і Нагель» в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз ДП «Кюне і Нагель»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- глобальна мережа та міжнародна репутація: "Кюне і Нагель" має стабільну репутацію на глобальному ринку логістики, що робить її привабливою для міжнародних клієнтів. - широкий спектр послуг: компанія пропонує комплексні логістичні рішення, включаючи автомобільні, морські, авіаційні перевезення, складську логістику та митно-брокерські послуги, що дозволяє обслуговувати клієнтів різних галузей. - висока якість та стандарти обслуговування: застосування єдиних стандартів якості на рівні всіх дочірніх компаній створює впевненість клієнтів у надійності послуг. - інвестиції в інновації та технології: Впровадження сучасних систем для управління ланцюгами постачання (SCM), автоматизованих складських систем, аналітики даних підвищує ефективність операцій і швидкість обслуговування.	- високі витрати на обслуговування та технології: впровадження сучасних технологій вимагає значних витрат, що може збільшувати собівартість послуг. - обмежена гнучкість на локальному рівні: через стандарти, встановлені на глобальному рівні, компанія має меншу гнучкість у впровадженні регіонально адаптованих послуг та цінових рішень для українського ринку. - залежність від інфраструктури: ефективність логістики залежить від якості української інфраструктури, особливо доріг і митних пунктів, що іноді ускладнює своєчасну доставку.

Кінець таблиці 2.6

Можливості	Загрози
- зростання ринку e-commerce: розвиток електронної комерції в Україні створює попит на послуги логістики та доставки, що може стимулювати зростання обсягів замовлень. - розширення складів і регіональної присутності: відкриття нових складів та офісів у регіонах дозволить розширити охоплення ринку та підвищити доступність послуг для клієнтів з різних куточків України. - екологічні логістичні рішення: впровадження сталих ініціатив, таких як екологічні транспортні засоби та енергоефективні склади, може підвищити привабливість компанії для клієнтів, що орієнтуються на екологічність. - міжнародні інвестиції та партнерства: залучення нових партнерів у рамках міжнародної співпраці дозволить підвищити якість послуг і розширити перелік пропонованих рішень.	- сильна конкуренція: інші великі логістичні оператори, такі як DHL, DB Schenker, Raben та Zammler, продовжують нарощувати свої позиції в Україні, що може вплинути на частку ринку "Кюне і Нагель". - економічна нестабільність: коливання економіки та інфляція можуть впливати на споживчий попит та на загальну активність ринку логістики. - регуляторні зміни та митні бар'єри: зміни у законодавстві, податкових нормах або митних правилах можуть ускладнити діяльність компанії, збільшуючи витрати на виконання вимог. - військові дії та ризики безпеки: політична нестабільність та військові ризики можуть перешкоджати логістичним операціям, зокрема у східних регіонах України, а також впливати на затримки поставок та страхові витрати.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Виходячи з даної таблиці можна зробити висновок про те, що "Кюне і Нагель" має сильну конкурентну позицію на українському ринку завдяки міжнародному досвіду, високим стандартам якості та інноваційним рішенням.

Проте компанія має враховувати локальні виклики, зокрема, економічну нестабільність, жорстку конкуренцію та залежність від якості інфраструктури. Орієнтація на ринок електронної комерції та впровадження сталих рішень можуть стати основними драйверами зростання та посилення конкурентоспроможності.

Далі проведемо STEP-аналіз компанії ДП «Кюне і Нагель» (див. табл. 2.7). Наступним кроком оцінимо конкурентні переваги у порівнянні з основними конкурентами (див. табл. 2.8) Ми використаємо ключові показники, які характеризують сильні сторони та унікальні особливості компанії. Виходячи з таблиць 2.7 і 2.8, можемо зробити комплексну оцінку конкурентних переваг ДП «Кюне і Нагель»:

Таблиця 2.7 - STEP-аналіз ДП «Кюне і Нагель»

Соціальні фактори (S - Social)	Технологічні фактори (T - Technological)
- тренди споживання: зростаюча популярність онлайн-шопінгу збільшує попит на логістичні послуги та швидку доставку. - сталий розвиток: суспільство все більше підтримує екологічні ініціативи, що вимагає від компанії використання енергоефективних транспортних засобів і зменшення вуглецевого сліду. - робоча сила: на ринку праці зростає конкуренція за кваліфікованих співробітників, особливо у сфері логістики, що впливає на політику компанії щодо найму та утримання кадрів. - демографічні зміни: старіння населення у багатьох країнах вимагає адаптації логістичних послуг для нових споживчих потреб.	- автоматизація та цифровізація: впровадження штучного інтелекту, IoT (інтернету речей) і блокчейну у логістичні процеси покращує відстеження вантажів і оптимізує маршрути. - інновації у транспорті: поява та безпілотних технологій відкриває нові можливості для логістичних компаній. - цифрові платформи: розвиток інтегрованих логістичних платформ, що дозволяють клієнтам відслідковувати вантажі в режимі реального часу. - кібербезпека: зростає важливість захисту даних клієнтів і компанії, враховуючи обсяги інформації, які передаються в логістичних системах.
Економічні фактори (E - Economic)	Політичні фактори (P - Political)
- глобалізація: розширення міжнародної торгівлі сприяє зростанню попиту на міжнародні логістичні послуги. - інфляція та ціни на паливо: зростання цін на паливо і коливання валютних курсів впливають на вартість логістичних послуг. - економічні кризи: нестабільність у світовій економіці (наприклад, після COVID-19) впливає на обсяги перевезень і складські послуги. - рівень інвестицій: доступність інвестицій у модернізацію транспортних засобів і складської інфраструктури важлива для підтримки конкурентоспроможності.	- митні бар'єри: зміни у митному законодавстві та торгових угодах (наприклад, Brexit) впливають на транспортування товарів між країнами. - регулювання екології: уряди багатьох країн вводять жорсткіші вимоги щодо екологічності транспорту. - геополітична напруженість: конфлікти між країнами можуть перешкоджати стабільним логістичним потокам. - податкова політика: впливає на операційну вартість компанії в залежності від податків на транспорт, паливо і послуги.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

1. Глобальна мережа та міжнародний досвід: ДП "Кюне і Нагель" має значну перевагу в глобальній мережі, що особливо цінно для клієнтів, які працюють на міжнародному рівні. Ця перевага є спільною з DHL і DB Schenker, які також мають сильну присутність у міжнародній логістиці.

2. Технологічні інновації та автоматизація: високий рівень автоматизації складів і постійне впровадження інновацій дають "Кюне і Нагель" перевагу в точності та швидкості обробки замовлень. Це дозволяє компанії виділятися на тлі Raben та Zammler, які мають помірний рівень автоматизації.

3. Екологічні ініціативи: компанія активно впроваджує екологічні рішення (наприклад, енергоефективні склади та екологічний транспорт), що відповідає

сучасним вимогам сталого розвитку. DHL також є лідером у цій сфері, тоді як інші конкуренти поки що знаходяться на початкових етапах.

Таблиця 2.8 - Оцінка конкурентних переваг у порівнянні з конкурентами ДП «Кюне і Нагель».

Показник	ДП "Кюне і Нагель"	DHL	DB Schenker	Raben	Zammler
Міжнародна мережа	Сильна присутність	Дуже сильна	Сильна	Помірна	Помірна
Автоматизація складів	Високий рівень	Високий рівень	Середній	Середній	Середній
Контрактна логістика	Комплексні рішення	Комплексні рішення	Комплексні рішення	Сильна спеціалізація	Середній рівень
Технологічні інновації	Постійні інвестиції	Постійні інвестиції	Помірні інновації	Помірні інновації	Помірні інновації
Експрес-доставка	Середній рівень	Дуже сильний сегмент	Середній рівень	Середній рівень	Середній рівень
Екологічні ініціативи	Впроваджуються	Впроваджуються активно	Впроваджуються помірно	Початкові етапи	Початкові етапи
Контроль температури	Присутній	Присутній	Присутній (високий рівень)	Середній рівень	Середній рівень
Локальна адаптація послуг	Середня гнучкість	Висока гнучкість	Середня гнучкість	Висока адаптація	Дуже висока гнучкість
Митно-брокерські послуги	Комплексні послуги	Комплексні послуги	Комплексні послуги	Помірний рівень	Високий рівень
Орієнтація на електронну комерцію	Впроваджується	Дуже сильна	Середня	Впроваджується	Висока адаптація
Вартість послуг	Висока	Висока	Середня	Середня	Низька
Якість обслуговування	Високий стандарт	Високий стандарт	Високий стандарт	Середній рівень	Високий рівень

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

4. Високий стандарт обслуговування: завдяки єдиним стандартам якості обслуговування по всьому світу, "Кюне і Нагель" підтримує високу якість послуг, що є важливим для клієнтів з високими вимогами до надійності.

5. Цінова політика: через високий рівень якості та інновацій компанія має вищі тарифи порівняно з місцевими операторами, такими як Zammler, які часто можуть пропонувати конкурентніші ціни.

6. Орієнтація на електронну комерцію: "Кюне і Нагель" поступово впроваджує логістичні рішення для e-commerce, що стає необхідністю з огляду на зростання попиту у цьому сегменті, але ця перевага поки що менш виражена, ніж у DHL.

DHL, як основний конкурент, фокусується на експрес-доставці та швидких логістичних рішеннях. Їх перевага полягає у високій швидкості обробки посилок і надійній міжнародній мережі. На відміну від "Кюне і Нагель", DHL більше орієнтований на послуги експрес-доставки малих та середніх вантажів, тоді як "Кюне і Нагель" спеціалізується на великих логістичних проектах і складних ланцюгах постачання.

FM Logistic відомий своїми складськими рішеннями та високоякісною контрактною логістикою. FM Logistic має добре організовані склади і пропонує комплексне зберігання та обробку товарів. Однак, на відміну від "Кюне і Нагель", компанія менш інтегрована у морські й авіаційні перевезення та обмежується більше контрактною логістикою на національному рівні.

Zammler є українською компанією, що спеціалізується на автомобільних перевезеннях і логістичних послугах в межах України та сусідніх країн. Zammler має потужну інфраструктуру для обслуговування національних перевезень і пропонує конкурентні ціни. Проте її обмеженість в глобальних перевезеннях та інтеграції IT-рішень робить її менш конкурентною на міжнародному рівні порівняно з "Кюне і Нагель".

Raben пропонує автомобільні та складські логістичні послуги в Україні, зокрема для малого та середнього бізнесу. Їх головна перевага – міцна логістична мережа в Європі та Україні, але вони не мають таких значних глобальних морських і

авіаційних перевезень, як "Кюне і Нагель". Вони зосереджені на регіональних перевезеннях і менш орієнтовані на міжнародні потоки вантажів.

DB Schenker має подібну до "Кюне і Нагель" глобальну мережу і спеціалізується на великомасштабних логістичних рішеннях, включаючи залізничні перевезення з Європи до Азії. Водночас, DB Schenker значну увагу приділяє залізничній логістиці, яка є менш привабливою для клієнтів у випадках, коли морські або авіаперевезення є кращим варіантом.

Компанія «Кюне і Нагель» надає свої логістичні послуги в режимі B2B, орієнтуючись на співпрацю з корпоративними клієнтами, підприємствами та іншими організаціями, які потребують комплексного управління логістичними процесами. Клієнтами компанії є такі провідні фірми як Toyota Ukraine, Mondelez Corporation, Auchan, Будпостач, Bosch, Samsung, L'Oreal, Leroy Merlin тощо.

Бути конкурентом таких великих гравців, як DHL, Raben, DB SCHENKER та ін. підкреслює сильну конкурентну позицію ДП «Кюне і Нагель». Це робить компанію вигідною для націлювання на клієнтів, які шукають альтернативи визнаним постачальникам логістичних послуг. ДП «Кюне і Нагель» може підкреслити свої комплексні рішення для ланцюга поставок, щоб залучити клієнтів, які шукають бездоганну логістику.

2.3 Аналіз поточного стану складської інфраструктури ДП «Кюне і Нагель»

ДП «Кюне і Нагель» надає професійне управління галузевими потребами в зберіганні та розподілі продукції з максимальною увагою, ефективністю та економічністю завдяки їх послугам контрактної логістики [32].

Контрактна логістика охоплює такі напрямки, як зберігання та обробка вантажів, організація їх транспортування, а також управління товарними потоками на всіх етапах ланцюга постачання [33].

Складська діяльність [34] є важливою складовою контрактної логістики. Підрядні логістичні компанії, які працюють у межах цієї сфери, виконують низку ключових функцій, зокрема:

- розробка оптимальних ланцюгів постачання;
- планування стратегічних рішень для ефективного функціонування ланцюгів постачання;
- проектування інфраструктурних об'єктів, необхідних для підтримки ланцюгів постачання;
- організація складування товарів і продукції;
- забезпечення транспортування та розповсюдження продукції;
- управління процесами обробки замовлень та їх просування;
- здійснення контролю за платежами та розрахунками;
- управління товарними запасами;
- забезпечення якісного обслуговування клієнтів та інші.

Контрактна логістика зазвичай розглядається як довгострокове делегування функцій управління розподілом товарних потоків від промислового чи торговельного підприємства до спеціалізованої логістичної компанії на основі укладеного договору. Така передача повноважень може включати управління центральними складами виробничих чи торговельних підприємств та інші важливі операції.

ДП «Кюне і Нагель» є однією з провідних логістичних компаній, яка активно займається дистрибутивною логістикою, що становить основу ефективного функціонування складів. Дистрибутивний центр [35] – це багатофункціональний складський об'єкт, призначений для зберігання та розподілу товарів. У таких центрах зазвичай функціонують різні підрозділи, зокрема відділи приймання продукції,

зберігання, підготовки вантажів до відправлення та обробки замовлень для їх подальшої доставки. Це забезпечує підтримку операцій контрактної логістики, включаючи управління запасами, приймання та відвантаження товарів, їх підготовку до доставки, що сприяє ефективності ланцюгів постачання.

Можемо зазначити з таблиці 2.9, що склади ДП «Кюне і Нагель» мають тип класу А. Склади класу А вважаються найсучаснішими та найефективнішими об'єктами для зберігання та обробки товарів. Вони відповідають високим міжнародним стандартам і забезпечують оптимальні умови для організації логістичних процесів [36].

Таблиця 2.9 – Характеристика складського господарства ДП «Кюне і Нагель»

Найменування показника	Одиниця виміру	Значення	
		2021 р.	2022 р.
Кількість складів	шт.	7	5
Загальна площа	м2	14 387	10 517
Складська площа	м2	13 600	11 120
Приймально-відправочна площа	м2	2 432	1 576
Службова площа	м2	470	200
Середнє навантаження	т/м2	5,2	5,2
Класи складів	А		
Склади за ступенем механізації	Механізовані та напів автоматизовані		
За характером функцій	Сортувально-розподільчі		
Тип зберігання	Штабельний, стелажний, мезонінний		
VAS	Консолідація, перепакування, кітінг, стікерування, палетизація, повернення, крос-докінг		

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Використання складів класу А дозволяє ДП «Кюне і Нагель» забезпечувати найвищу якість послуг, незалежно від типу продукції. Вони ідеально підходять для:

- зберігання товарів, що потребують особливих умов (температурний контроль, захист від вологи);
- обробки великих обсягів товарів завдяки автоматизації процесів;
- забезпечення швидкої доставки клієнтам завдяки зручному місцезнаходженню.

Сортувально-розподільчі склади класу А є важливою складовою логістичної інфраструктури, яка забезпечує швидку обробку товарів і високу ефективність управління запасами. Компанія «Кюне і Нагель» приділяє значну увагу розвитку інфраструктури, інвестуючи в створення сучасних сортувально-розподільчих складів цього класу. Подібні склади зазвичай розташовані у стратегічно важливих локаціях, що дозволяє оптимізувати процеси дистрибуції, і часто оснащені передовим обладнанням, включаючи автоматизовані системи управління.

Склади ДП «Кюне і Нагель» поділені на такі зони:

- Зона приймання товарів - тут здійснюється розвантаження та первинна обробка вантажів, включаючи перевірку відповідності та якості продукції.
- Зона зберігання, яка призначена для розміщення товарів на стелажах або в спеціальних комірках, забезпечуючи оптимальні умови зберігання та легкий доступ до продукції.
- Зона комплектування замовлень - у цій зоні відбувається підбір товарів відповідно до замовлень клієнтів, підготовка їх до відправлення та пакування.
- Зона відвантаження, в якій здійснюється завантаження підготовлених замовлень на транспортні засоби для подальшої доставки клієнтам.
- Зона повернень, яка спеціально відведена для обробки поверненої продукції, включаючи перевірку стану товарів та прийняття рішень щодо їх подальшого використання.
- Адміністративна зона: офісні приміщення для персоналу, де ведеться управління складськими операціями, планування та контроль процесів.

Такий поділ на зони забезпечує ефективну організацію складських процесів, оптимізує робочі потоки та підвищує загальну продуктивність логістичних операцій.

На прикладі складського комплексу ДП «Кюне і Нагель» в м. Бровари [37], який займає близько 6000 кв. метрів і налічує більше 600 позицій, проведемо аналіз.

Почнемо з системи адресного відбору , яка дозволяє організувати точну та ефективну обробку товарів, направляючи їх до відповідних зон зберігання або відвантаження. Після розвантаження контейнера на складі формуються палети, які маркуються ярликами. Зони для зберігання товарів є динамічними, тобто не прив'язані до конкретного артикулу. Однак, якщо на склад надходить продукція з уже існуючим артикулом, система Ciel FW WMS автоматично пропонує поповнити відповідну комірку.

CIEL FW — це модульна система управління складом (Warehouse Management System, WMS), розроблена компанією Kuehne + Nagel для оптимізації операцій у своїй глобальній мережі. Вона дозволяє вибирати та налаштовувати різні модулі відповідно до специфічних вимог кожного складу, забезпечуючи ефективне управління процесами зберігання, обробки та розподілу товарів [38].

Надходження товарів від постачальників фіксується за допомогою «case ID» — документа, що зв'язаний зі штрих-кодом. Відбір товарів на складі здійснюється за принципом FIFO (перший прийшов — перший пішов): система пріоритизує відправлення продукції зі старіших надходжень, залишаючи новіші товари в запасі. Для збору замовлень працівники використовують сканери і спеціальні листи із зазначенням необхідних товарів.

Інвентаризація здійснюється за допомогою програми Business Object, яка інтегрована із системою Ciel FW WMS. Ця програма дозволяє експортувати звіт про залишки продукції у форматі Excel, який потім друкується. На основі цього звіту співробітники вручну перераховують кожну одиницю товару для забезпечення точності обліку.

На складах ДП «Кюне і Нагель» активно використовуються навантажувачі та річтраки для переміщення вантажів. Навантажувачі — це спеціалізовані машини, які виконують завдання підйому та транспортування вантажів. Вони доступні у різних варіантах з різною вантажопідйомністю та габаритами. Річтраки також є важливим

елементом складського обладнання, оскільки вони можуть працювати як у приміщеннях складу, так і на відкритих майданчиках або вулицях.

За допомогою цих машин виконуються операції, такі як підйом вантажів, транспортування їх між різними зонами складу, завантаження та розвантаження транспортних засобів, а також розміщення товарів на полицях. Використання навантажувачів і річтраків значно підвищує ефективність логістичних процесів і зменшує трудові витрати на ручну працю.

Нижче наведено опис окремих видів машинного обладнання, що використовується на підприємстві ДП «Кюне і Нагель» :

1. Jungheinrich EFG 215 (рис. 2.5) — це триколісний електричний навантажувач, розроблений для ефективної роботи на складах та в промислових приміщеннях. Він оснащений сучасною трифазною АС-технологією та концепцією PureEnergy, що забезпечує оптимальну енергоефективність та високу продуктивність.



Рисунок 2.5 – Навантажувач Jungheinrich EFG 215 [39]

Основні характеристики :

- Вантажопідйомність: до 1 500 кг.
- Висота підйому: до 4 500 мм.

- Джерело живлення: 48-вольтна акумуляторна батарея.
- Радіус повороту: компактний, що забезпечує високу маневреність у вузьких проходах.

2. Річтрак STILL FM 17i (рис. 2.6) — це електричний навантажувач, призначений для ефективної роботи на складах з вузькими проходами та високими стелажми. Він забезпечує високу продуктивність та маневреність, що робить його ідеальним для інтенсивних складських операцій.



Рисунок 2.6 – Навантажувач STILL FM 17i [40]

Основні характеристики STILL FM 17i:

- Вантажопідйомність: 1 700 кг.
- Висота підйому: до 10 500 мм.
- Джерело живлення: 48-вольтна акумуляторна батарея.
- Швидкість руху: до 11 км/год без вантажу.
- Система управління: ергономічна кабіна оператора з інтуїтивно зрозумілими елементами керування.

3. Jungheinrich EFG 113 (рис. 2.7) — це триколісний електричний навантажувач, розроблений для ефективної роботи в обмежених просторах, таких як вузькі проходи складів та виробничих приміщень. Завдяки компактним розмірам та високій маневреності, він забезпечує зручність у використанні та підвищену продуктивність.



Рисунок 2.7 – навантажувач Jungheinrich EFG 113 [41]

Основні характеристики Jungheinrich EFG 113:

- Вантажопідйомність: до 1 300 кг.
- Висота підйому: від 3 000 до 6 500 мм.
- Джерело живлення: 48-вольтна акумуляторна батарея.
- Швидкість руху: до 12,5 км/год.
- Радіус повороту: 1345 мм, що забезпечує високу маневреність у вузьких проходах.

- Система управління: ергономічна кабіна оператора з інтуїтивно зрозумілими елементами керування.

Отже , можна зазначити, що компанія активно використовує інноваційні рішення, зокрема автоматизовані системи управління, сучасне обладнання та оптимально поділені складські зони. Це забезпечує ефективність операцій, швидкість обробки замовлень і гнучкість у реагуванні на потреби клієнтів. Такий підхід дозволяє підприємству залишатися лідером у сфері логістики та складських послуг.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Оптимізація логістичних процесів для підвищення конкурентоспроможності

Оптимізація логістичних процесів є ключовим етапом управління ланцюгом постачання, спрямованим на підвищення ефективності та раціональне використання ресурсів. Вона може значно вплинути на результативність комерційної діяльності підприємства, покращуючи такі показники, як швидкість доставки, витрати на логістику, рівень обслуговування клієнтів та інші аспекти, що сприяють загальній конкурентоспроможності. [42]

Один з ключових аспектів оптимізації логістичних процесів полягає в ефективному управлінні товарними запасами. Ефективне управління запасами дозволяє мінімізувати витрати, пов'язані з утриманням надлишкових товарів на складах, та уникнути ситуацій дефіциту продукції, що можуть призвести до втрати клієнтів і прибутку. Важливими інструментами в цьому процесі є прогнозування попиту, системи управління запасами та автоматизація процесів. Завдяки правильному плануванню та постійному моніторингу запасів компанія може забезпечити безперебійний потік товарів, швидке реагування на зміни попиту та оптимізувати витрати на логістику. Це, в свою чергу, підвищує рівень задоволеності клієнтів та сприяє поліпшенню фінансових показників підприємства.

Для досягнення найкращих результатів у процесі оптимізації логістичних операцій необхідно застосовувати сучасні інформаційні технології. Вони

забезпечують автоматизацію та ефективне управління різними етапами логістики, такими як планування маршрутів, управління складськими запасами, моніторинг перевезень та обробка замовлень. Використання спеціалізованих програмних рішень, наприклад, систем управління складом (WMS) та транспортних управлінських систем (TMS), дозволяє значно скоротити час і витрати, підвищити точність операцій та забезпечити швидку обробку даних. Інтеграція цих технологій сприяє оптимізації логістичних процесів, підвищенню продуктивності та покращенню обслуговування клієнтів. Завдяки автоматизації складських процесів, обробки замовлень та відстеження переміщень товарів, компанія здатна значно підвищити продуктивність та знизити потребу в людських ресурсах на виконання рутинних операцій. Інвестиції в автоматизацію дозволяють досягати високої віддачі на вкладений капітал завдяки зниженню витрат на оплату праці та зменшенню впливу людського фактору на можливі помилки. Економічна вигода від впровадження автоматизованих рішень, зокрема систем WMS та TMS, може бути оцінена через скорочення витрат на операційні процеси на 15–25% протягом першого року використання.

Крім того, оптимізація логістичних процесів сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії. Скорочення витрат на логістику дозволяє зменшити собівартість продукції, що надає підприємству можливість пропонувати вигідніші ціни для споживачів. До того ж, забезпечення швидкої та надійної доставки дозволяє ефективно задовольняти потреби клієнтів, підвищуючи рівень їхньої задоволеності. Це, у свою чергу, зміцнює лояльність клієнтів та сприяє довгостроковим партнерським відносинам, що є важливим аспектом у побудові успішного бізнесу.

Додатковим напрямком оптимізації логістичних процесів є зниження негативного впливу на довкілля. Використання екологічних транспортних засобів, впровадження енергоефективних складських рішень та зменшення кількості викидів під час транспортування допомагають мінімізувати екологічний слід компанії. Такі

заходи не лише підтримують корпоративну відповідальність, але й підвищують репутацію підприємства в очах клієнтів, які дедалі більше цінують екологічну свідомість. Це додає конкурентних переваг і робить компанію привабливішою для партнерів та споживачів, які орієнтуються на стале споживання. Програма «Net Zero Carbon» [43] демонструє відповідальність компанії за стійкі та екологічні логістичні рішення, яку вона реалізує у співпраці зі своїми клієнтами та партнерами. Завдяки цій ініціативі «Кюне і Нагель» прагне зменшити свій вуглецевий слід, впроваджуючи енергоефективні технології, використовуючи екологічний транспорт і оптимізуючи ланцюги постачання для мінімізації викидів.

Загалом, раціоналізація логістики дозволяє компаніям зменшити операційні витрати, що позитивно впливає на валову маржу та рівень рентабельності. Це досягається завдяки скороченню витрат на зберігання товарів, транспортування, управління запасами та використання робочої сили. Оптимізація складських операцій, наприклад, може знизити витрати на утримання надлишкових запасів, що дозволяє спрямувати вивільнені кошти на інші важливі напрямки бізнесу.

Оптимізація процесів управління запасами сприяє зниженню загальних витрат завдяки точному прогнозуванню попиту, зниженню потреби в надмірному резервуванні товарів і зменшенню обігових коштів, які «заморожені» у вигляді товарних запасів. З економічної точки зору, це дозволяє зменшити витрати на зберігання (оренда складів, енергоспоживання, обслуговування системи WMS) та втрати від можливого морального старіння продукції. Згідно з дослідженнями, ефективне управління запасами дозволяє компаніям скоротити витрати на зберігання на 10–15%, що суттєво відображається на загальному фінансовому результаті.

Оптимізація логістичних послуг сприяє значному підвищенню конкурентоспроможності підприємства за рахунок зростання ефективності, гнучкості та якості обслуговування клієнтів. У сучасних умовах ринку, де клієнти очікують

швидкої доставки, точного дотримання термінів та прозорості в ланцюгу постачання, ефективно організовані логістичні процеси стають важливим конкурентним активом.

Інноваційні методи та технології в логістиці, такі як штучний інтелект (ШІ), Інтернет речей (IoT), роботизовані системи та аналітика на основі великих даних (Big Data) [44], істотно підвищують конкурентоспроможність підприємств, оптимізуючи процеси та знижуючи витрати. Завдяки цим технологіям компанії можуть забезпечувати високу ефективність, точність і гнучкість операцій, що дозволяє не лише економити ресурси, а й підвищувати якість обслуговування клієнтів.

Зокрема, впровадження ШІ для прогнозування попиту та управління запасами [45] дає змогу підприємствам точно планувати потреби в продукції, що знижує витрати на зберігання товарів та мінімізує ризик надлишкових або дефіцитних запасів. Такі провідні компанії, як Amazon та Walmart, активно використовують ШІ для оптимізації запасів, що дозволяє їм скорочувати витрати на зберігання на 20–50% і підвищувати доступність товарів, збільшуючи обсяг продажів на 5–10%.

Не менш важливим є застосування автоматизованих роботизованих систем у складських операціях, які значно підвищують продуктивність і знижують операційні витрати. Так, компанія DHL завдяки впровадженню роботів скоротила час на обробку товарів на 60%, збільшивши обсяги обробки замовлень за менший час та зменшивши витрати на обслуговування складів на 30%. Це дозволяє їм швидше реагувати на зміни в обсязі замовлень і підвищувати якість обслуговування клієнтів.

Інновації у транспортній логістиці, зокрема оптимізація маршрутів завдяки ШІ, також значно підвищують конкурентоспроможність. Наприклад, система ORION, яку використовує UPS [46] для обчислення оптимальних маршрутів, дозволяє зменшити витрати на паливе на \$50 млн на рік, знижуючи пробіг та скорочуючи викиди вуглецю. Оптимізація маршрутів на основі алгоритмів допомагає зменшити загальні транспортні витрати на 10–15%, що дозволяє компанії бути більш гнучкою та ефективною.

Важливим аспектом сучасної логістики також є впровадження IoT, що дозволяє в режимі реального часу моніторити стан вантажів, їх місцезнаходження та температурні умови під час транспортування. Це особливо актуально для продукції з обмеженим терміном придатності, як у компанії Maersk, яка завдяки IoT-системам відстежує рефрижератори, що допомагає уникати збитків і забезпечувати доставку продукції в належному стані. IoT-технології дозволяють компаніям скоротити витрати на зберігання до 30%, запобігаючи збиткам через порушення умов зберігання.

Крім того, аналітика на основі Big Data забезпечує можливість прийняття обґрунтованих рішень у режимі реального часу [47]. Це дозволяє більш точно передбачати попит і адаптувати ланцюг постачання відповідно до ринкових змін. Наприклад, аналітичні моделі, за даними Deloitte, підвищують точність прогнозування попиту на 85%, що значно знижує втрати через неефективне управління запасами та запобігає збиткам через недостачу або надлишок продукції [48].

Так як ДП «Кюне і Нагель» враховує майбутню обов'язковість електронних товарно-транспортних накладних (eТТН), компанія завчасно розпочала адаптацію, щоб уникнути можливих труднощів у майбутньому [49].

Ще одним важливим мотивом став попит клієнтів. Багато партнерів компанії вже виявили зацікавленість у використанні eТТН, а деякі навіть почали активно впроваджувати їх. Як сервісно орієнтована компанія, «Кюне і Нагель» прагне відповідати сучасним вимогам і задовольняти запити своїх клієнтів, завжди залишаючись у тренді ринкових інновацій.

Електронні товарно-транспортні накладні мають значну кількість переваг у порівнянні з паперовими:

1. Економія ресурсів. Замість кількох паперових копій достатньо одного електронного документа, який підписується лише один раз.

2. Доступність. Електронна накладна доступна всім учасникам перевезення, її неможливо втратити чи пошкодити.

3. Простота обробки. Процеси створення, підписання та відправки еТТН значно швидші та легші.

4. Мобільність. Завдяки мобільним платформам водії та інші учасники можуть працювати з документами у будь-який час та з будь-якого місця.

5. Економія часу. Менше часу витрачається на повернення та передачу паперових документів між перевізниками та клієнтами.

Тестування сервісу еТТН виявило, що створення та підписання накладних є досить інтуїтивно зрозумілим процесом, однак певні аспекти викликали труднощі. Зокрема, обробка актів потребує додаткового часу для звикання до нового порядку їх створення та підписання. Крім того, інфраструктурні обмеження, такі як нестабільний доступ до інтернету та електроенергії в деяких місцях, створюють труднощі для водіїв, які працюють з еТТН у віддалених локаціях. Інтеграція сервісу в існуючу систему управління процесами також вимагає часу та значних зусиль для налаштування й адаптації.

Попри певні виклики, компанія вже зауважила значні переваги від впровадження еТТН. Зокрема, електронні документи значно пришвидшують процес обробки завдяки можливості їх легкого підписання будь-яким кваліфікованим електронним підписом. Це сприяє економії людських ресурсів, адже скорочується час, який раніше витрачався на обробку та повернення накладних, дозволяючи працівникам зосередитися на виконанні інших важливих завдань. Крім того, мобільні додатки для роботи з еТТН забезпечують зручність і гнучкість, дозволяючи учасникам процесу працювати з документами будь-де, що є особливо корисним для водіїв. Важливою перспективою є також відкриття шляху до подальшої цифровізації бізнес-процесів, зокрема впровадження електронного документообігу (eCRM), що підвищує ефективність і прозорість операцій.

Згідно з постановою, еТТН стануть обов'язковими для всіх учасників перевезень з 2024 року. Рання адаптація дозволяє компаніям не лише протестувати сервіс, а й заздалегідь підготувати співробітників і оптимізувати внутрішні процеси. Це допоможе уникнути можливих проблем у майбутньому та зробити перехід на електронні накладні максимально безболісним.

еТТН — це не лише про економію ресурсів, а й про підвищення прозорості, ефективності та безпеки операцій. Впроваджуючи цей сервіс, компанії створюють основу для сучасних стандартів управління логістикою.

3.2 Заходи щодо впровадження інноваційних технологій в діяльності підприємства

Логістичні процеси постійно розвиваються, і для успіху в цій галузі необхідно бути в курсі нових технологій та інновацій. На прикладі контрактної логістики ДП «Кюне і Нагель» розглянемо покращення складської роботи компанії. Вдосконалення включає в себе автоматизовані системи та інші технології для виконання рутинних задач. Складські роботи можуть бути використані для переміщення товарів, упаковки, сортування, інвентаризації та інших операцій.

Автоматизація процесів дозволяє підприємству скоротити час на рутинні операції та значно знизити витрати на утримання складу. Зокрема, роботи-агенти (AGV) [50] можуть транспортувати товари між різними зонами складу, зменшуючи навантаження на персонал і підвищуючи ефективність внутрішнього транспортування. Це особливо важливо для компанії, що працює з інтенсивними потоками товарів, забезпечуючи зниження витрат на логістику до 20%, що сприяє зростанню прибутковості компанії.

Впровадження роботизованих пакувальних і сортувальних систем дозволяє знизити ймовірність помилок у комплектації та упаковці товарів, забезпечуючи стабільність виконання замовлень. Такий підхід знижує затрати на перевірку та повторну обробку замовлень до 30%, зменшуючи втрати через повернення товарів і підвищуючи рівень задоволеності клієнтів. Це стає особливо цінним для контрактної логістики, де висока якість обслуговування має вирішальне значення для утримання довгострокових клієнтів.

Роботизовані системи для інвентаризації та обліку запасів дозволяють проводити постійний моніторинг залишків у реальному часі, автоматично оновлюючи інформацію про кількість і розташування товарів. Відсутність ручних помилок і точний облік забезпечують оптимізацію запасів та знижують витрати на зберігання на 25%, оскільки не потрібно тримати надлишкові обсяги товарів на складі. Крім того, така точність обліку дозволяє уникнути втрат, пов'язаних із дефіцитом, та задовольняти потреби клієнтів, забезпечуючи безперервність постачання.

Інтеграція роботів для завантаження та розвантаження підвищує швидкість обробки великих партій товарів, забезпечуючи швидке реагування на попит та знижуючи ризик пошкодження продукції. Використання роботизованих систем для розвантажувально-завантажувальних операцій скорочує час на ці операції до 60% та дозволяє зекономити до 15% операційних витрат на транспортування, оскільки роботи виконують завдання з більшою точністю та вищою швидкістю, ніж це можливо в разі ручної праці.

Контроль якості товарів за допомогою роботизованих систем із візуальними сенсорами знижує ризик відправлення товарів, що не відповідають стандартам якості. Це важливо для збереження лояльності клієнтів, таких як Loreal і Bosh, які висувають високі вимоги до якості товарів, що постачаються. Точний контроль дозволяє мінімізувати витрати на повернення і обмін продукції, підвищуючи загальну ефективність ланцюга постачання.

На запропоновані заходи з впровадження роботизованих та автоматизованих систем представимо витрати в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Витрати ДП «Кюне і Нагель» на підвищення конкурентоспроможності

№	Захід	Опис заходу	Кількість	Ціна за шт., грн	Сума, грн	Очікуваний результат
1	Оцінка поточних складських процесів	Аудит та аналіз складських операцій	1	100 000	100 000	Виявлення критичних місць для автоматизації
2	Закупівля та інтеграція роботизованих систем (AGV)	Придбання автономних роботів та інтеграція з системою управління складом	10	300 000	3 000 000	Оптимізація переміщення товарів, зниження витрат на ручну працю
3	Встановлення автоматизованих систем пакування та сортування	Інсталяція пакувальних та сортувальних систем	3	820 000	2 460 000	Зменшення помилок, підвищення швидкості обробки замовлень
4	Системи автоматизованої інвентаризації	Впровадження дронів та роботів для моніторингу запасів	5	200 000	1 000 000	Підвищення точності обліку, зниження витрат на зберігання
5	Роботизовані системи для завантажувально-розвантажувальних операцій	Інтеграція роботів для автоматичного завантаження та розвантаження товарів	2	1 000 000	2 000 000	Скорочення часу обробки товарів, зниження ризику пошкоджень
6	Системи контролю якості з візуальними сенсорами	Встановлення систем контролю якості для перевірки продукції	4	375 000	1 500 000	Зменшення повернень та обмінів, підвищення задоволеності клієнтів
7	Навчання персоналу	Проведення тренінгів для співробітників	5	20 000	100 000	Забезпечення ефективної роботи з новими системами
8	Пілотне тестування та адаптація	Тестові запуски систем і внесення коригувань	1	100 000	100 000	Мінімізація ризиків під час масштабного впровадження
	Всього				9 360 000	

Джерело : складено автором

Отже, загальна сума впровадження запропонованих заходів складає 9 360 000 грн.

Аналіз витрат і запланованих заходів для підвищення конкурентоспроможності ДП «Кюне і Нагель» демонструє стратегічний підхід компанії до вдосконалення логістичних процесів. Особлива увага приділяється модернізації складської інфраструктури, впровадженню роботизованих систем, автоматизації обліку та контролю якості, а також навчанню персоналу для ефективної роботи з новими технологіями.

Успішна реалізація цих ініціатив вимагає чіткого плану дій, врахування можливих ризиків і детального опрацювання кожного етапу. Враховуючи складність і масштаб заходів, важливо розробити рекомендації, які дозволять максимально ефективно впровадити заплановані зміни, забезпечуючи стійкий розвиток і зміцнення конкурентних позицій компанії.

Далі представлено рекомендації щодо впровадження заходів для підвищення конкурентоспроможності ДП «Кюне і Нагель», які допоможуть досягти поставлених цілей:

1. Оцінка поточних складських процесів :

- рекомендується залучити зовнішніх консультантів та внутрішніх експертів для проведення детального аудиту операцій;
- результати аналізу мають стати основою для розробки дорожньої карти автоматизації процесів.

2. Закупівля та інтеграція роботизованих систем (AGV) (див. рис. 3.1):

- вибір постачальників слід здійснювати на основі порівняльного аналізу функціоналу, вартості та сервісної підтримки;
- інтеграцію AGV проводити поетапно, починаючи з ділянок із найбільшим завантаженням.



Рисунок 3.1 – Роботизовані системи транспортування [49]

3. Встановлення автоматизованих систем пакування та сортування (див. рис. 3.2):

- перед встановленням провести оптимізацію складських зон для підвищення ефективності роботи обладнання; впровадження починати із зон із найбільшим обсягом пакування та сортування.

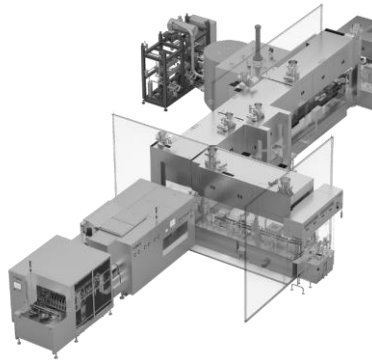


Рисунок 3.2 - Автоматизовані системи пакування та сортування [50]

4. Системи автоматизованої інвентаризації :

- пілотний проєкт варто реалізувати в окремій зоні для тестування точності роботи дронів та роботів;
- інтеграцію з інформаційною системою складу (WMS) провести до масштабного розгортання.

5. Роботизовані системи для завантажувально-розвантажувальних операцій:

- встановлення слід поєднати із вдосконаленням логістичної інфраструктури для оптимізації руху вантажів.

6. Системи контролю якості з візуальними сенсорами:

- рекомендується впроваджувати у зонах із найбільшою кількістю повернень, щоб мінімізувати дефекти.

7. Навчання персоналу:

- навчання варто проводити на всіх етапах впровадження, використовуючи практичні тренінги та тестові сценарії.

8. Пілотне тестування та адаптація :

- тестування повинно включати реальні операційні сценарії для виявлення слабких місць і подальшого вдосконалення систем.

Графік впровадження заходів оптимізації ДП «Кюне і Нагель» представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Календарний план впровадження заходів оптимізації ДП «Кюне і Нагель»

Місяць	Етап	Основні дії
01.02.2025 – 01.03.2025	Підготовчий	Аудит процесів, формування команди, вибір постачальників.
01.03.2025 – 01.05.2025	Закупівля обладнання	Підготовка ТЗ, укладання договорів, закупівля обладнання.
01.05.2025 – 01.07.2025	Підготовка інфраструктури	Підготовка складів, інтеграція з існуючими системами.
01.07.2025 – 01.10.2025	Навчання персоналу	Проведення тренінгів, навчання роботі з новими системами.
01.10.2025 – 01.11.2025	Встановлення обладнання	Монтаж систем, інтеграція автоматизації на складі.
02.11-30.11.2025	Пілотне тестування	Запуск тестових процесів, внесення коректив.
01.12.2025-31.12.2025	Повномасштабне впровадження	Розгортання систем, оптимізація складських операцій.

Джерело : складено автором

Очікувані результати впровадження заходів для підвищення конкурентоспроможності ДП «Кюне і Нагель» охоплюють кілька ключових напрямів.

Перш за все, автоматизація складських операцій сприятиме суттєвому скороченню часу на обробку замовлень, зокрема завдяки роботизованим системам транспортування (AGV), автоматизованим пакувальним лініям та дронам для інвентаризації. Це дозволить оптимізувати переміщення товарів та зменшити навантаження на персонал. Очікується, що точність виконання замовлень значно зросте, адже автоматизовані системи мінімізують ризик людських помилок, що призведе до скорочення повернень і підвищення якості обробки товарів.

Зниження витрат стане ще однією важливою перевагою. Використання роботів та інших автоматизованих рішень дозволить скоротити витрати на ручну працю та оптимізувати використання складських площ. Крім того, автоматизовані системи обліку сприятимуть точному управлінню запасами, зменшуючи витрати на їхнє зберігання та уникнення перевантажень. Це також позитивно вплине на загальну ефективність складських процесів. Покращення задоволеності клієнтів очікується завдяки швидшій обробці замовлень, мінімізації дефектів та повернень, а також прозорості операцій. Інтеграція автоматизованих систем із цифровими платформами забезпечить клієнтам доступ до інформації про статус замовлень у реальному часі. Це не лише підвищить довіру до компанії, але й дозволить зміцнити її репутацію як інноваційного та надійного партнера.

Систематична автоматизація та цифровізація процесів також зроблять компанію більш конкурентоспроможною. Використання сучасних технологій, таких як роботизовані системи, дрони та автоматизовані лінії контролю якості, дозволить ДП «Кюне і Нагель» відповідати сучасним вимогам ринку, випереджаючи конкурентів. Крім того, впровадження таких рішень сприятиме адаптації до змін у ринкових умовах і підвищить стійкість бізнесу до викликів. Важливим результатом стане розвиток внутрішніх компетенцій компанії. Навчання персоналу роботі з новими технологіями підвищить їхню кваліфікацію, а автоматизація рутинних процесів знизить рівень перевантаження працівників, що сприятиме ефективнішій

роботі. Прозорість складських операцій та можливість контролю в реальному часі дозволять керівництву компанії приймати більш обґрунтовані рішення щодо оптимізації процесів.

Загалом, впровадження заходів стане стратегічним кроком для довгострокового розвитку компанії, створення основи для масштабування діяльності та досягнення лідерських позицій у галузі логістики. Це дозволить не лише відповідати сучасним викликам, але й закласти фундамент для подальшого зростання і сталого розвитку ДП «Кюне і Нагель».

3.3 Оцінка ризиків та економічне обґрунтування запропонованих заходів

Далі розглянемо ключові ризики та заходи для їх мінімізації, що є критично важливими для успішного впровадження автоматизації на ДП "Кюне і Нагель" (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Профіль ризиків впровадження інноваційних технологій на ДП «Кюне і Нагель»

№	Категорія ризику	Опис ризику	Ймовірність	Вплив	Методи мінімізації
1	2	3	4	5	6
1	Технологічний	Несправність закуплених роботизованих систем або їх несумісність з існуючою інфраструктурою.	Середня	Високий	Проведення пілотного тестування (захід №8), укладення угоди з постачальником щодо гарантійного обслуговування.
2	Фінансовий	Перевищення бюджету через непередбачені витрати або затримки в постачанні обладнання.	Середня	Високий	Створення резервного фонду на непередбачені витрати (10-15% бюджету), укладення чітких договорів з постачальниками.

Кінець таблиці 3.3

11	2	3	4	5	6
3	Організаційний	Недостатня кваліфікація персоналу для роботи з новими системами.	Висока	Середній	Проведення навчання персоналу (захід №7), залучення консультантів для початкової підтримки.
4	Операційний	Порушення складських процесів під час впровадження нових систем.	Середня	Високий	Поступове впровадження технологій, початок з пілотного тестування та внесення коригувань (захід №8).
5	Інтеграційний	Складнощі в інтеграції нових роботизованих систем із системою управління складом.	Середня	Високий	Технічний аудит перед закупівлею (захід №1), залучення технічних спеціалістів для інтеграції (захід №2).
6	Репутаційний	Погіршення якості обслуговування клієнтів у перехідний період.	Низька	Середній	Забезпечення ручного дублювання критичних процесів до стабілізації роботи систем.
7	Юридичний	Невідповідність обладнання нормам та стандартам.	Низька	Високий	Перевірка сертифікації обладнання, залучення юристів до аналізу відповідності законодавчим вимогам.
8	Економічний	Зміна вартості обладнання через коливання валютного курсу.	Середня	Середній	Попередня оплата обладнання в стабільній валюті, врахування валютного резерву в бюджеті.

Джерело: складено автором

Виходячи з таблиці 3.3 можна зробити наступні висновки.

1) Несправність обладнання. У разі виходу з ладу роботизованих систем можливі затримки у впровадженні. Для мінімізації ризику проводиться пілотне тестування, а також забезпечується сервісна підтримка.

2) Недостатня підготовка персоналу. Складність роботи з новими системами може призвести до зниження продуктивності. Для цього передбачено навчання співробітників та поступова адаптація.

3) Інтеграційні проблеми. Несумісність систем або програмного забезпечення може уповільнити роботу складу. Проведення попереднього аудиту дозволяє уникнути цих проблем.

4) Фінансові ризики. Можливість перевищення бюджету враховується шляхом створення резервного фонду та регулярного моніторингу витрат.

Наступним кроком розрахуємо важливість ризиків (див. табл. 3.4). Для підвищення точності оцінювання ризиків до профілю ризиків додається розрахунок їхньої важливості. Це здійснюється шляхом множення оцінки впливу ризику (у балах) на очікувану ймовірність його виникнення. Такий підхід дозволяє ранжувати ризики не лише за їх потенційним впливом, а й з урахуванням реальної ймовірності їх появи. У контексті автоматизації складських процесів на ДП "Кюне і Нагель" профіль ризиків дозволяє врахувати складність технічних рішень, організаційні аспекти, фінансові обмеження та інші чинники. Розрахунок важливості кожного ризику дає змогу об'єктивніше оцінити їхній вплив на успішність проєкту та розробити чіткий план заходів для їх мінімізації.

Таблиця 3.4 – Розрахунок важливості ризиків

№ п/п	Найменування ризику	Оцінка ризику, бал	Ймовірність ризику (0–1)	Важливість ризику
1	2	3	4	5
1	Несправність закуплених роботизованих систем або їх несумісність	50	0,6	30
2	Перевищення бюджету через непередбачені витрати	60	0,7	42
3	Недостатня кваліфікація персоналу	45	0,8	36
4	Порушення складських процесів під час впровадження нових систем	55	0,7	38,5

Кінець таблиці 3.4

5	Складнощі інтеграції роботизованих систем із системою управління складом	50	0,6	30
6	Погіршення якості обслуговування клієнтів у перехідний період	30	0,5	15
7	Невідповідність обладнання нормам та стандартам	20	0,3	6
8	Зміна вартості обладнання через коливання валютного курсу	35	0,5	17,5

Джерело: складено автором

Для успішної реалізації проєкту автоматизації складських процесів необхідно впровадити низку заходів, спрямованих на запобігання потенційним ризикам. Ці заходи дозволять мінімізувати ймовірність виникнення ризиків та їхній негативний вплив, забезпечуючи стабільність проєкту та досягнення запланованих цілей.

Одним із ключових ризиків є несправність роботизованих систем або їхня несумісність із існуючою інфраструктурою. Для його мінімізації рекомендується проводити попередній технічний аудит систем перед закупівлею, укласти договори з постачальниками, що передбачають гарантійне обслуговування, та здійснювати пілотне тестування роботизованих рішень на невеликій ділянці складу.

Щоб уникнути перевищення бюджету через непередбачені витрати, доцільно створити резервний фонд (10–15% від загального бюджету проєкту) для покриття додаткових витрат. Також важливо встановити чіткі умови щодо вартості та термінів у договорах із постачальниками і регулярно моніторити витрати на всіх етапах реалізації проєкту.

Для подолання ризику недостатньої кваліфікації персоналу необхідно організувати тренінги для співробітників, щоб навчити їх працювати з новими системами. Крім того, варто залучити досвідчених консультантів для надання

підтримки на початкових етапах використання автоматизованих рішень, а також розробити чіткі інструкції щодо роботи з обладнанням.

Запобігання ризику порушення складських процесів під час впровадження нових систем включає поступове впровадження технологій із початковим тестуванням на окремих складських зонах. На перехідному етапі слід зберігати можливість ручного дублювання критичних процесів, щоб уникнути збоїв у роботі складу.

Щодо складнощів інтеграції роботизованих систем із системою управління складом, необхідно заздалегідь провести технічний аудит існуючих систем для виявлення можливих обмежень. Важливо залучити технічних фахівців із досвідом інтеграції, а також розробити детальний план інтеграції, який враховуватиме специфіку нового та існуючого обладнання.

Для зменшення ризику погіршення якості обслуговування клієнтів у перехідний період варто розробити тимчасові процеси, які забезпечать стабільність обслуговування на час впровадження нових рішень. Комунікація з клієнтами щодо можливих змін у швидкості обробки замовлень та постійний контроль якості дозволять знизити негативний вплив цього ризику.

Щоб уникнути ризику невідповідності обладнання законодавчим нормам та стандартам, необхідно залучити юридичних консультантів для перевірки відповідності продукції всім необхідним вимогам. Перевагу слід надавати постачальникам із перевіреною репутацією, які можуть надати сертифікати відповідності на своє обладнання.

Для запобігання ризику зміни вартості обладнання через валютні коливання доцільно укладати фіксовані контракти із постачальниками, що передбачають стабільні ціни, а також враховувати валютний резерв у бюджеті проєкту. Використання інструментів хеджування валютних ризиків дозволить мінімізувати можливі фінансові втрати. Таким чином, комплексний підхід до управління ризиками, що передбачає попередження потенційних загроз та оперативну адаптацію до змін, забезпечить

стабільність і результативність проєкту. Усі заходи мають бути реалізовані на етапах планування та виконання проєкту для досягнення максимальної ефективності.

Реалізація заходів із автоматизації складських процесів на ДП "Кюне і Нагель" має суттєвий економічний потенціал. Впровадження роботизованих систем і автоматизованих рішень дозволить не лише оптимізувати операційну діяльність, але й забезпечити суттєве підвищення доходів підприємства. Основні джерела економічного ефекту включають оптимізацію витрат, зростання продуктивності та залучення додаткових клієнтів завдяки підвищенню якості обслуговування.

Джерела економічного ефекту

1. Оптимізація витрат: зменшення витрат на ручну працю завдяки впровадженню роботизованих систем оцінюється у 20% щорічної економії, що складає 2 500 000 грн/рік; скорочення операційних витрат через підвищення точності інвентаризації та зниження рівня помилок дозволить заощадити ще 1 200 000 грн/рік.

2. Підвищення продуктивності: автоматизація процесів зменшить час обробки замовлень і підвищить ефективність використання складських ресурсів; зростання точності інвентаризації мінімізує втрати через нестачу товарів або їх надлишок.

3. Збільшення доходів: покращення якості обслуговування клієнтів та швидкості виконання замовлень стимулює збільшення клієнтської бази. Очікується, що додатковий дохід від нових клієнтів становитиме 3 000 000 грн/рік, що відповідає приросту в 15%.

На основі даних прогнозу сукупний річний економічний ефект від впровадження автоматизації становитиме:

2 500 000 грн (ручна праця) + 1 200 000 грн (операційні витрати) = 3 700 000 грн/рік – економія витрат.

3 000 000 грн/рік – додатковий дохід.

3 700 000 грн (економія) + 3 000 000 грн (дохід) = 6 700 000 грн/рік – загальний ефект.

Так як загальна вартість заходів становить 9 360 000 грн. Очікуваний сукупний економічний ефект дозволить повернути інвестиції через термін окупності.

Термін окупності = Загальні інвестиційні витрати/Річний економічний ефект.

Термін окупності = 9 360 000 грн / 6 700 000 грн = 1,4 роки

Очікується, що після повернення інвестицій (протягом 1,4 років) проєкт автоматизації забезпечить чистий річний дохід у розмірі 6 700 000 грн/рік. Це дозволить підприємству значно підвищити рентабельність, оптимізувати операційну діяльність та зміцнити свої конкурентні позиції на ринку. Впровадження автоматизації є стратегічно важливим кроком для розвитку ДП "Кюне і Нагель", забезпечуючи стійке зростання в довгостроковій перспективі.

Для розрахунку прогнозованого чистого доходу поточний чистий прибуток помножимо на 1,5.

Прогнозований чистий прибуток = 82 119 000 грн $\times$ 1,5 = 123 178 500 грн.

Розрахунок додаткового чистого прибутку:

Додатковий чистий прибуток = Прогнозований чистий прибуток – Поточний чистий прибуток

Додатковий чистий прибуток = 123 178 500 грн – 82 119 000 грн = 41 059 500 грн.

Розрахунок рентабельності інвестицій (ROI):

ROI = (Додатковий чистий прибуток / Інвестиційні витрати) $\times$ 100%

ROI = (41 059 500 грн / 9 360 000 грн) $\times$ 100% $\approx$ 438,6%.

Впровадження автоматизації складських процесів на ДП "Кюне і Нагель" прогнозовано забезпечить рентабельність інвестицій на рівні приблизно 438,6%. Це свідчить про високу ефективність проєкту та значний потенціал для підвищення прибутковості підприємства.

ВИСНОВКИ

В магістерській кваліфікаційній роботі на тему «Логістичне забезпечення конкурентного потенціалу підприємства» було проведено комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів формування й удосконалення логістичних процесів з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Було доведено, що ефективна логістична діяльність є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності.

Завдяки оптимізації логістичних процесів підприємства можуть зменшувати витрати, підвищувати якість обслуговування клієнтів та забезпечувати гнучкість у реагуванні на ринкові зміни.

У процесі дослідження було розглянуто основні концепції логістичного управління, такі як інтеграція процесів у ланцюгах постачання, застосування інноваційних технологій та забезпечення сталого розвитку.

Дослідження підтвердило, що логістика є не лише інструментом оптимізації операційних витрат, але й стратегічним елементом підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

У прикладній частині роботи було проведено комплексний аналіз логістичної діяльності та конкурентоспроможності компанії Kuehne + Nagel, що дало змогу оцінити її стратегічні переваги та виклики в сучасному бізнес-середовищі.

Аналіз діяльності Kuehne + Nagel продемонстрував, що основними конкурентними перевагами компанії є: високий рівень цифровізації логістичних процесів; гнучкість і адаптивність до потреб клієнтів; глобальна мережа та високий рівень обслуговування.

У результаті дослідження були також виявлені ключові виклики, які стоять перед компанією, такі як зростаюча конкуренція, нестабільність світових ринків та

необхідність подальшого вдосконалення процесів автоматизації й цифровізації. Для збереження провідних позицій на ринку Kuehne + Nagel рекомендується посилити інвестиції в розвиток нових технологій, а також адаптувати стратегії до змінних умов зовнішнього середовища.

У рамках дипломного дослідження було проведено комплексний аналіз автоматизації складських процесів на прикладі ДП "Кюне і Нагель". Особлива увага приділялася оцінці ризиків, прогнозуванню економічного ефекту від впровадження роботизованих систем та розрахунку рентабельності інвестицій.

Дослідження ризиків показало, що під час реалізації проєкту можуть виникати технічні, фінансові, організаційні та операційні загрози. Ідентифікація ключових ризиків дозволила створити профіль ризиків, у якому були систематизовані всі потенційні загрози та оцінений їх вплив.

Для підвищення точності аналізу було враховано ймовірність виникнення ризиків, що дало змогу чітко визначити їх важливість і розробити заходи для мінімізації.

Прогнозування економічного ефекту від впровадження заходів показало, що очікуваний сукупний річний дохід після автоматизації складе 6 700 000 грн.

Основними джерелами цього ефекту є зменшення витрат на ручну працю, скорочення операційних витрат та залучення нових клієнтів завдяки підвищенню якості обслуговування.

Це дозволить підприємству окупити інвестиційні витрати в розмірі 9 360 000 грн за 1,4 роки, що свідчить про швидку віддачу від проєкту.

Розрахунок рентабельності інвестицій (ROI) підтвердив економічну доцільність реалізації проєкту.

Показник ROI склав 438,6%, що свідчить про високу ефективність вкладених ресурсів і значний потенціал для збільшення прибутковості підприємства.

Загалом проведене дослідження підтвердило, що автоматизація складських процесів на ДП "Кюне і Нагель" є стратегічно важливим і економічно вигідним кроком. Впровадження запропонованих заходів не лише забезпечить оптимізацію операційної діяльності, але й зміцнить конкурентні позиції підприємства на ринку логістичних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Загальні конкурентні стратегії (за М. Портером) - Бібліотека BukLib.net – URL : <https://buklib.net/books/26095/> (дата звернення 25.09.2024)
2. Одінцева О.О., Сілютіна І.О., Остапчук І.І., СТРУКТУРНО-СЕМАНТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ТЕРМІНОЛОГІЇ В АНГЛІЙСЬКІЙ МОВІ. URL : [Структурно-семантичні особливості логіст. термінології.pdf](#) (дата звернення 25.09.2024)
3. Чикуркова А., Білянський Ю., Іванишин О., ВИДИ І ФУНКЦІЇ ЛОГІСТИКИ. URL : [ПТІБД-22-122-124.pdf](#) (дата звернення 30.09.2024)
4. Лекція 3. Концепція логістики. URL : [Лекція 3. Концепції логістики.pptx](#)
5. Кривогубова І. ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ЛОГІСТИЧНОЇ КОНЦЕПЦІЇ «JUST IN TIME». URL: [https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/50520/1/Кривогубова%20І.М,%20АЛІ18,%20теза%20політ%20\(1\)%20-%20Илона%20Кривогубова.pdf](https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/50520/1/Кривогубова%20І.М,%20АЛІ18,%20теза%20політ%20(1)%20-%20Илона%20Кривогубова.pdf) (дата звернення: 30.09.2024).
6. Кавецький В. В. СУЧАСНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЛАНУВАННЯМ ТА ОРГАНІЗАЦІЄЮ ВИРОБНИЦТВА [Електронний ресурс] / В. В. Кавецький // Електронне наукове фахове видання "\"Ефективна економіка\"". – 2021. – URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/35336/99651.pdf?sequence=2&isAllowed=y> (дата звернення 01.10.2024).
7. Н. МАРИНЕНКО, Т. КУТКО // СУЧАСНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЛАНУВАННЯМ ТА ОРГАНІЗАЦІЄЮ ВИРОБНИЦТВА [Електронний ресурс] // Socio-Economic Problems and the State. – 2024. – URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46164/1/24mnyvup.pdf> (дата звернення 01.10.2024).
8. Петрик І. В. ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА (ERP) В БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ПІДПРИЄМСТВА [Електронний ресурс] / І. В. Петрик // JEL Classification: R23SECTION “ECONOMICS”: Економіка.. – 2021. – URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/268/255> (дата звернення 02.10.2024).
9. Щербонос Я. А. Концепція LEAN як підхід до управління бізнесом в умовах сьогодення [Електронний ресурс] // СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ. – 2021. – URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/87179/3/Shcherbonos_mag_rob.pdf. (дата звернення 02.10.2024).

10. СУТНІСТЬ І СТАНОВЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ «УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГОМ ПОСТАЧАННЯ» [Електронний ресурс] / Н. Мариненко, Т. Кутко // Галицький економічний вісник. – 2024. – URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46229/2/GEJ_2024v88n3_Marynenko_N-supply_chain_management_113-121.pdf (дата звернення 03.10.2024)

11. Мішеніна Г. А. Концепція LEAN як підхід до управління бізнесом в умовах сьогодення [Електронний ресурс] / Галина Анатоліївна Мішеніна // СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ. – 2021. – URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/87179/3/Shcherbonos_mag_rob.pdf. (дата звернення 03.10.2024)

12. СУТНІСТЬ І СТАНОВЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ «УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГОМ ПОСТАЧАННЯ» [Електронний ресурс] / Н. Мариненко, Т. Кутко // Галицький економічний вісник. – 2024. – URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46229/2/GEJ_2024v88n3_Marynenko_N-supply_chain_management_113-121.pdf (дата звернення 03.10.2024)

13. Supply Chain Management, SCM [Електронний ресурс] – URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/supply-chain-management-sc> (дата звернення 05.10.2024)

14. Економічне забезпечення логістики [Електронний ресурс] – URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%9A%D0%BE%D1%89%D1%96%D0%B9/page17.html (дата звернення 05.10.2024)

15. Пудичева Г. О., Цуркан С. М., Малишко В. С. ВПЛИВ ЛОГІСТИКИ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7199/1/Вплив%20логістики%20на%20конкурентоспроможність%20підприємства.pdf> (дата звернення: 05.10.2024). Тема 3. Логістичні системи і ланцюги [Електронний ресурс] // ЛН№3 Логістичні системи і ланцюги. – 2021. – URL: <https://mk.nmu.org.ua/en/source/Logisticl3.pdf>. (дата звернення 05.10.2024)

16. Тема 3. Логістичні системи і ланцюги [Електронний ресурс] // ЛН№3 Логістичні системи і ланцюги. – 2021. – URL: <https://mk.nmu.org.ua/en/source/Logisticl3.pdf>. (дата звернення 05.10.2024)

17. Литвиненко Ю. І. ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТА ЇЇ ОСОБЛИВОСТІ В ЗЕД [Електронний ресурс] / Ю. І. Литвиненко, І. Ю. Приварникова // Дніпропетровський національний університет імені О. Гончара, Україна. – 2019. (дата звернення 05.10.2024)

18. Тема 4. Логістичні системи [Електронний ресурс]. – 2019. – URL: https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Flearn.ztu.edu.ua%2Fmod%2Fresource%2Fview.php%3Fid%3D183522&psig=AOvVaw3_2O7rJAVmTsVi0e7eeTPc&ust

=1731529540373000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CAQQn5wMahcK EwjQ6NWu0NeJAxUAAAAAHQAAAAAQBA. (дата звернення 05.10.2024)

19. Шапунова О. О. МЕТОДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ [Електронний ресурс] / О. О. Шапунова // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2018. – URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/390/387>. (дата звернення 10.10.2024)

20. GÜREL E. SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW [Електронний ресурс] / E. GÜREL, T. Merba // The Journal of International Social Research. – 2017. – URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/gurel_emetswot.pdf (дата звернення 10.10.2024)

21. Zosym M. 5 сил Портера (Porter's Five Forces) [Електронний ресурс] / Махум Zosym. – 2022. – URL: <https://www.maxzosim.com/porters-five-forces/>. (дата звернення 10.10.2024)

22. Матриця BCG: зручний метод для простого аналізу потенціалу товарів та послуг компанії [Електронний ресурс]. – 2020. – URL: <https://bakertilly.ua/%D0%BC%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%86%D1%8F-bcg-%D0%B7%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9-%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4-%D0%B4%D0%BB%D1%8F-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D0%B0/>. (дата звернення 10.10.2024)

23. Автоперевезення по Україні - ціни на автоперевезення - Ukraine. Kuehne + Nagel. URL: <https://ua.kuehne-nagel.com/uk/-/avtoperevezennya> (дата звернення: 20.10.2024)

24. ДП «КЮНЕ І НАГЕЛЬ» [Електронний ресурс] – URL : https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/24596990/ (дата звернення: 20.10.2024)

25. 24596990 - ДП "КЮНЕ І НАГЕЛЬ" - Фінансова звітність за 2023 рік - Clarity Project. Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/24596990/finances?current_year=2023 (дата звернення: 20.10.2024)

26. Competition: modern economic characteristics and peculiarities - CORE Reader. CORE – Aggregating the world's open access research papers. URL: <https://core.ac.uk/reader/324208140> (дата звернення: 20.10.2024)

27. Про нас - FM Logistic Україна. Ukraine. URL: <https://www.fmlogistic.com.ua/про-нас/огляд/> (дата звернення : 20.10.2024)

28. Логістична компанія Zammler | Міжнародні перевезення. ZAMMLER. URL: <https://www.zammler.com.ua/> (дата звернення : 20.10.2024)

29. Логістична компанія Raben Group - послуги логістики в Україні та за її межами. Логістична компанія Raben Group - послуги логістики в Україні та за її межами. URL: <https://ukraine.raben-group.com/> (дата звернення : 20.10.2024)

30. Про нас. *DB SCHENKER*. URL: <https://www.dbschenker.com/ua-uk/insights/profile> (дата звернення : 20.10.2024)
31. Contract Logistics, Warehousing & Distribution services - Ukraine. *Kuehne + Nagel*. URL: <https://ua.kuehne-nagel.com/en/-/services/warehousing-logistics> (дата звернення: 26.10.2024).
32. Поняття, переваги та особливості контрактної логістики. *WareTeKa*. URL: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/kontraktna-logistyka-shcho-tse-take/> (дата звернення: 26.10.2024).
33. Складська логістика. *TetrisBOX - сервіс зберігання речей | Сервіс зберігання речей в Києві та Львові*. URL: [https://tetrishbox.ua/blog/skladskaya-logistika/#:~:text=Складська%20логістика%20-%20перелік%20послуг,%20які,до%20замовника%20\(при%20необхідності\)](https://tetrishbox.ua/blog/skladskaya-logistika/#:~:text=Складська%20логістика%20-%20перелік%20послуг,%20які,до%20замовника%20(при%20необхідності).). (дата звернення: 26.10.2024).
34. Розподільні центри та їх розміщення. *Pidru4niki*. URL: https://pidru4niki.com/68033/logistika/rozpodilni_tsentri_rozmischennya (дата звернення: 26.10.2024).
35. Класифікація складів: види, ознаки, характеристики, вимоги. *WareTeKa*. URL: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/klasyfikaciya-skladiv-v-logistyci/> (дата звернення: 26.10.2024).
36. Наші офіси - Ukraine. *Kuehne + Nagel*. URL: <https://ua.kuehne-nagel.com/uk/nashi-ofisy?query=Ukraine> (дата звернення: 26.10.2024).
37. Kuehne + Nagel Ukraine: Contract Logistics Your reliable logistics partner. URL: [silotips_kuehne-nagel-ukraine-contract-logistics-your-reliable-logistics-partner.pdf](https://silotips.com.ua/kuehne-nagel-ukraine-contract-logistics-your-reliable-logistics-partner.pdf) (дата звернення: 26.10.2024).
38. Навантажувач електричний Jungheinrich EFG 215 [Електронний ресурс] – URL : https://stalker.ua/areas/pogruzochnaya-tehnika-bu/elektropogruzchiki/elektropogruzchiki_169.html. (дата звернення 26.10.2024)
39. Річтрак STILL FM 17 I. *КТС - навантажувачі и складська техніка. Продаж навантажувачів и складської техніки. Ремонт складської техніки. Продаж запчастин на складську техніку*. URL: <https://kts.com.ua/richtrak-still-fm-17-i/> (дата звернення: 26.10.2024).
40. Електричний навантажувач JUNGHEINRICH EFG 113 триопорний. *КТС - навантажувачі и складська техніка. Продаж навантажувачів и складської техніки. Ремонт складської техніки. Продаж запчастин на складську техніку*. URL: <https://kts.com.ua/elektricheskiy-pogruzchik-jungheinrich-efg-113-trekhopornyuy/> (дата звернення: 26.10.2024).

41. Електричний навантажувач JUNGHEINRICH EFG 113 триопорний. URL: <https://kts.com.ua/elektricheskiy-pogruzchik-jungheinrich-efg-113-trekhopornyuy/> (дата звернення: 26.10.2024).
42. Вперше в логістиці: програма Net Zero Carbon від Kuehne+Nagel - Ukraine. *Kuehne + Nagel*. URL: <https://ua.kuehne-nagel.com/uk/-/kompaniya/korporativna-socialna-vidpovidalnist/kompensaciya-co2-vikidiv> (дата звернення: 27.10.2024).
43. Штучний інтелект для бізнесу | ShiStrategies. *ShiStrategies*. URL: <https://strategi.com.ua/shtuchnyy-intelekt-dlia-biznesu/> (дата звернення: 27.10.2024).
44. ProIT. Як штучний інтелект впливає на продаж товарів: нові підходи. *ProIT*. URL: <https://proit.com.ua/news/yak-shtuchnyj-intelekt-vlyvaye-na-prodazh-tovariv-novi-pidhody/> (дата звернення: 27.10.2024).
45. Штучний інтелект для бізнесу: сфери застосування, ризики та перспективи. URL: <https://strategi.com.ua/shtuchnyy-intelekt-dlia-biznesu/> (дата звернення: 27.10.2024).
46. Інновації в автоматизації транспортної логістики: приклади успішних кейсів – Інше | iTechua. *iTechua - Новини про смартфони, гаджети і різні девайси*. URL: <https://itechua.com/other/260885> (дата звернення: 27.10.2024).
47. Кейс Kuehne + Nagel: поділилися досвідом роботи з «Вчасно.ТТН». *Вчасно*. URL: <https://vchasno.ua/case/kuehne-nagel/> (дата звернення: 27.10.2024).
48. Внутрішньологістичні системи - ETISOFT. *ETISOFT*. URL: <https://etisoft.com.ua/pt/amr-intralogistics-systems/> (дата звернення: 27.10.2024).
49. Aseptic Vaccine Production complete line - Dara Pharma. *Dara Pharma: Packaging Machines and Lines for Pharma and Cosmetic ind*. URL: <https://www.dara-pharma.com/en/34-aseptic-vaccine-production-multiformat-complete-line> (дата звернення: 27.10.2024).
50. Flexibility: The Key to Success. *Dara Pharma*. URL: <https://www.dara-pharma.com/en/34-aseptic-vaccine-production-multiformat-complete-line> (дата звернення : 27.10.2024).

Звіт подібності

метадані

Заголовок

Логістичне забезпечення конкурентного потенціалу підприємства

Автор

Барбашова О.Р.

Науковий керівник / Експерт

Хмурковський Г.В.

Підрозділ

кафедра комерційної діяльності і логістики

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	B	8
Інтервали	A—	0
Мікропробіли		17
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)	a	25

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності вказує на, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИФІКАЦІЙНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	ВІДНОШЕННЯ
1	https://www.wikiwand.com/uk/articles/Kuehne_%2B_Nagel_International_AG	39	0.26 %
2	https://www.wikiwand.com/uk/articles/Kuehne_%2B_Nagel_International_AG	38	0.25 %
3	ФТМП_2023_073_Гордієнко_перевірка 7/11/2024 Ukrainian national aviation university (Ukrainian national aviation university)	32	0.21 %

УДК 658.8:658.7(06)
С 91

Рекомендовано до друку

Науково-експертною радою

*Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана
протокол №11 від 21.11.2024р.*

Вченою радою

*Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана
Протокол № 3 від 28.11.2024 р.*

Редакційна колегія:

Олексюк О.І., д.е.н., проф. (відп. за випуск); **Шафалюк О.К.**, д.е.н., проф.;
Федорченко А.В., д.е.н., проф.; **Ханс-Дитрих Хаазіс**, проф.; **Довбішук І.**, д.е.н.;
Дима О.О., д.е.н., доц.; **Галиця І.О.**, д.е.н., проф.; **Кривещенко В.В.**, к.е.н., доц.;
Висоцька О.М., к.е.н., доц., **Сержук А.В.**, к.е.н., доц.,

С 91 Сучасні технології комерційної діяльності і логістики: Зб. матеріалів
IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції [Електрон-
ний ресурс]. — Київ : КНЕУ, 2024. 325 с.
ISBN 978-966-926-511-1

Викладено результати новітніх вітчизняних і закордонних досліджень в яких висвітлені питання теорії комерційної діяльності і логістики, практичного і міжнародного досвіду інтеграції комерційної діяльності і логістики, визначені перспективні напрями розвитку логістичної науки на концептуальному рівні та шляхи розв'язання актуальних проблем управління комерційною діяльністю сучасних підприємств.

УДК 658.8:658.7(06)

Адреса редакційної колегії:

03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1, кімн. 357

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ заборонено*

ISBN 978-966-926-511-1

© КНЕУ, 2024

Хмурковський Геннадій

к.е.н., доц., доцент кафедри комерційної діяльності та логістики

КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Україна

khmurkovskiy@kneu.edu.ua

Барбашова Олександра

Здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

освітньо-професійна програма «Комерційна діяльність і логістика»

КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Україна

barbashovasashka04@gmail.com

ЛОГІСТИЧНА ПІДТРИМКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

LOGISTICS SUPPORT OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS IN THE MODERN BUSINESS ENVIRONMENT

Анотація. Ефективне управління ланцюгами постачання дозволяє оптимізувати витрати, скоротити час доставки та підвищити якість обслуговування клієнтів. Інноваційні технології, такі як автоматизація процесів, використання великих даних і штучного інтелекту, сприяють підвищенню ефективності логістичних операцій та забезпечують гнучкість у реагуванні на зміни ринкових умов. Таким чином, логістика виступає ключовим інструментом для зміцнення конкурентних позицій компаній на глобальних ринках.

Abstract. Effective supply chain management allows for cost optimization, reduced delivery times, and improved customer service quality. Innovative technologies, such as process automation, big data and artificial intelligence, contribute to enhancing the efficiency of logistics operations and provide flexibility in responding to changing market conditions. Thus, logistics serves as a crucial tool for strengthening the competitive position of companies in global markets.

Ключові слова: логістична підтримка, конкурентоспроможність, ланцюги постачання, бізнес-середовище.

Key words: logistical support, competitiveness, supply chains, business environment.

В умовах сучасних геополітичних реалій, логістика перестала бути лише допоміжною функцією і стала стратегічним інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Пандемія, війни посилили цю тенденцію, висунувши нові вимоги до ефективності та гнучкості логістичних систем. Здатність швидко адаптуватися до змін, мінімізувати ризики та забезпечити безперебійність постачання стала ключовим фактором виживання та розвитку бізнесу.

Для того, щоб зберегти бізнес, варто чітко дати оцінку конкурентоспроможності підприємства в сьогоднішніх реаліях. Оцінка конкурентоспроможності підприємства – це оцінка його здатності не тільки досягати успіху зараз, але й створювати міцні позиції на ринку в майбутньому. Ця здатність включає в себе як поточні досягнення, так і потенціал для подальшого розвитку. Прогнозування майбутньої конкурентоспроможності дозволяє підприємству визначити стратегічні напрямки розвитку та зберегти лідерські позиції [1]. Ключовим елементом цього процесу є регулярний аналіз ефективності та результативності діяльності. Зважаючи на євроінтеграційні процеси та вигідне географічне положення України, логістичний сектор демонструє значний потенціал для розвитку як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Поняття «логістика» охоплює широкий спектр функцій забезпечення підприємства ресурсами на всіх етапах його діяльності. До основних логістичних функцій належать: постачання, виробнича логістика, а також розподіл або збут продукції. Використання логістичного потенціалу підприємства дозволяє не лише оцінити його поточний стан, але й виявити приховані резерви та можливості для розробки ефективних рішень, що сприятимуть формуванню конкурентних переваг [3].

Як вже було сказано, що ефективність логістики безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. При цьому важливо розуміти, що логістичні послуги є різноманітними та вимагають індивідуального підходу. До основних видів логістичних послуг належать: транспортні послуги, складські послуги, інформаційні послуги, митно-брокерські послуги.

Оцінка комплексної конкурентоспроможності підприємств має ґрунтуватися на системі показників, що охоплюють різноманітні аспекти логістичної діяльності компанії. До таких показників належать [2]:

- показники операційної ефективності: рентабельність різних видів діяльності (перевезень, складських операцій), ефективність використання основних засобів, рівень технічної оснащеності та організація транспортних процесів;
- фінансові показники: оцінка фінансової стійкості, ліквідності, ризиків та ефективності використання капіталу. До них належать різноманітні коефіцієнти, що відображають фінансовий стан підприємства;
- показники персоналу: кількісна оцінка (плинність кадрів, співвідношення прийнятих та звільнених працівників тощо) та якісна оцінка (рівень кваліфікації, соціальні гарантії) персоналу. Ці показники дозволяють оцінити стабільність кадрового складу та його вплив на результати діяльності компанії;
- маркетингові показники: частка ринку, структура клієнтів, асортимент послуг – ці показники відображають позицію компанії на ринку та її здатність задовольняти потреби клієнтів.

Отже, комплексна логістична підтримка є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вона дозволяє знизити витрати, підвищити якість обслуговування клієнтів та збільшити обсяги продажів. Для успішної реалізації логістичної підтримки необхідно залучати кваліфікованих фахівців, використовувати сучасні технології та постійно вдосконалювати логістичні процеси.

Література

1. Богацька Н. М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/75.pdf (Дата звернення: 21.10.2024)
2. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк. - Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
3. Лозова Г., Клименко В. Забезпечення конкурентоспроможності транспортно-логістичних підприємств. Економіка. Фінанси. Бізнес. Управління, матеріали II Міжнародного форуму / за заг. ред. проф. А. І. Ігнатюк: Київ, 2021. XIX Міжнародна наук.-практ. конф. «Конкурентоспроможність національної економіки». URL: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/57267/1/Забезпечення%20конкурентоспроможності.pdf> (Дата звернення: 20.10.2024).