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, торгівля та біржова діяльність»
Спеціалізація	Комерційна діяльність та логістика

Форма навчання: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему **«Логістичне забезпечення конкурентоспроможності підприємства»**
(назва теми)

здобувача Паламарчука Максима Сергійовича
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: к.е.н. доцент, Закревський А.В.
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

_____
(підпис)

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

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

_____
(підпис)

Київ 2024

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, торгівля та біржова діяльність»**

Спеціалізація Комерційна діяльність та логістика

ПОГОДЖЕНО
Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
_____
(підпис)
_____ 20___р.

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____Олексюк О.І.
(підпис)
_____ 20___р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Паламарчуку Максиму Сергійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

денної **форми навчання**
очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему **«Логістичне забезпечення конкурентоспроможності підприємства»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від "__" ____2024 р .№ _____-

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «НЕСТЛЕ Україна»;

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

У розділі 1	
– дослідити сутність логістичної діяльності та її вплив на конкурентоспроможність підприємства;	
– охарактеризувати підходи до формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможності підприємства;	
У розділі 2	
– надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства ТОВ «НЕСТЛЕ Україна»;	
– провести аналіз логістичної діяльності ТОВ «НЕСТЛЕ Україна»;	
У розділі 3	
– запропонувати застосування програмного забезпечення в управлінні логістикою ТОВ «НЕСТЛЕ Україна»;	
– надати економічне обґрунтування доцільності застосування запропонованих заходів.	

Завдання підготував науковий керівник _____ Закревський А.В.
(підпис) *(ініціали, прізвище)*

«_____» _____ 20___ р.

Завдання одержав здобувач _____ Паламарчук М. С.
(підпис) *(ініціали, прізвище)*

«_____» _____ 20___ р.

Реферат

Логістичне забезпечення конкурентоспроможності підприємства

(назва кваліфікаційної бакалаврської роботи)

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 57сторінок, 17таблиць, 13 рисунків, список використаних джерел з 48 найменувань, додатки.

Об'єктом дослідження є процес логістичного забезпечення на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти логістичного забезпечення.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – дослідження та аналіз стратегій і методів логістичного забезпечення, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

– дослідити сутність логістичної діяльності та її вплив на конкурентоспроможність підприємства;

– охарактеризувати підходи до формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможності підприємства;

– надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства ТОВ «НЕСТЛЕ Україна»;

– провести аналіз логістичної діяльності ТОВ «НЕСТЛЕ Україна»;

– запропонувати застосування програмного забезпечення в управлінні логістикою ТОВ «НЕСТЛЕ Україна»;

– надати економічне обґрунтування доцільності застосування запропонованих заходів.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи: 2024.

Рік захисту кваліфікаційної бакалаврської роботи: 2024.

Ключові слова: логістика, логістична діяльність, логістичне забезпечення, конкурентоспроможність, постачання, збут.

Відгук

про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача першого (бакалаврського) рівня освіти вищої освіти
освітньо-професійної програми «Комерційна діяльність та логістика» факультету маркетингу

Паламарчука Максима Сергійовича

на тему «Логістичне забезпечення конкурентоспроможності підприємства»

1. Дана дипломна бакалаврська робота висвітлює процес та важливість логістичного забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Правильна організація логістичного забезпечення впливає на покращення показників економічної діяльності підприємства та його конкурентоспроможність на ринку. Дивлячись на це, робота характеризується актуальністю та спрямована на вирішення ряду проблем, які стоять перед ТОВ «НЕСТЛЕ Україна».

2. Сильними сторонами роботи є логічність, послідовність викладення матеріалу, дослідження сучасних підходів, аналіз ефективності та розробка пропозицій щодо удосконалення логістичного забезпечення на підприємстві.

3. В дипломній бакалаврській роботі автором були розроблені заходи, щодо вдосконалення логістичного забезпечення для ТОВ «НЕСТЛЕ Україна». Практичною цінністю виконаної роботи для підприємства є розробка заходів, які пропонується використовувати для розвитку конкурентних позицій підприємства на ринку.

4. Правильне планування та застосування інструментів логістичного забезпечення дозволяє підвищити показники економічної діяльності підприємства та його конкурентоспроможність на ринку. Дивлячись на це, робота характеризується актуальністю та спрямована на вирішення ряду проблем, які стоять перед ТОВ «НЕСТЛЕ Україна».

5. В ході виконання даної роботи було зроблено ряд зауважень по суті та в оформленні роботи. Суттєвих недоліків щодо змісту роботи не виявлено. Під час перевірки на плагіат коефіцієнт не перевищує норму. Автором були внесені зміни і на разі зауважень немає.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:

Критерії оцінювання	*Шкала, балів*	Оцінка, балів
1. Логіко-структурний рівень	*0 – 6 – 8 – 10*	8
2. Науково-теоретичний рівень *(розділ 1)*	*0 – 6 – 8 – 10*	8
3. Аналітико-методичний рівень *(розділ 2)*	*0 – 6 – 8 – 10*	8
4. Конструктивний рівень *(розділ 3)*	*0 – 6 – 8 – 10*	8
5. Рівень наукової етики	*0 – 6 – 8 – 10*	10
6. Організаційний рівень	*0 – 6 – 8 – 10*	8
Загальна оцінка	***0 – 60***	50

Робота написана економічно обґрунтовано, тему повністю розкрито, наведені вдалі пропозиції та рекомендації. Дипломна робота виконана на високому рівні, може бути допущена до захисту і заслуговує оцінки 50 балів.

Науковий керівник к.е.н., доц., Закревський А. В.

«20» травня 2024 р. доцент кафедри комерційної діяльності і логістики

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти
Паламарчуку Максиму Сергійовичу

Тема: «Логістичне забезпечення конкурентоспроможності підприємства»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення. Обрана тема має велику актуальність у сучасних умовах, оскільки ефективна логістика є ключовим фактором у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств на ринку. В умовах динамічних змін у глобальній економіці, оптимізація логістичних процесів дозволяє знижувати витрати, підвищувати оперативність та якість обслуговування клієнтів, що, в свою чергу, позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства. Проведення дослідження з даної теми дозволить не лише визначити найкращі практики у сфері логістики, а й розробити конкретні стратегії та рекомендації щодо їх впровадження для підвищення конкурентних переваг підприємства.

Якість проведеного дослідження визначається його обґрунтованістю, використанням актуальних даних та методів аналізу, а також логічністю та послідовністю викладу матеріалу. Особливу увагу приділено аналізу логістичної діяльності підприємства, його стратегічним перевагам та слабким сторонам.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи включають в себе глибину аналізу проблеми, конкретність та реалізованість запропонованих рішень, а також їхню практичну цінність для бізнесу. Дослідження було здійснене на високому рівні із врахуванням усіх аспектів проблеми, воно може стати важливим джерелом інформації та рекомендацій для підприємств, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність через ефективну логістичну підтримку.

Зауваження. Суттєвих недоліків в КБР не виявлено, вона повністю розкриває поставлені автором завдання.

Практична значимість висновків і рекомендацій. Практична значущість полягає в тому, що отримані результати надають конкретні рекомендації та стратегії для підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності через оптимізацію логістичних процесів. Результати досліджень можуть бути використані підприємствами різних галузей, логістичними компаніями, консалтинговими та аудиторськими фірмами для підвищення ефективності логістичних процесів, зниження витрат та покращення обслуговування клієнтів.
Висновки, запропоновані автором, відображають зміст опрацьованого матеріалу. КБР відповідає вимогах освітньо-кваліфікаційного рівня та заслуговує на позитивну оцінку.

Місце роботи та посада рецензента

_____ _____ ПІБ

(підпис)

Місце печатки

ЗМІСТ

ВСТУП ... 3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ... 6
1.1 Сутність логістичної діяльності та її вплив на конкурентоспроможність підприємства ... 6
1.2 Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможності підприємства ... 15
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» ЗАСОБАМИ ЛОГІСТИКИ ... 22
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» ... 22
2.2 Аналіз логістичної діяльності ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» ... 29
РОЗДІЛ 3 ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ВИТРАТ З МЕТОЮ ПОКРАЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» ... 38
3.1 Застосування програмного забезпечення в управлінні логістикою ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» ... 38
3.2 Економічне обґрунтування доцільності застосування запропонованих заходів ... 45
ВИСНОВКИ ... 50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ... 53
ДОДАТКИ ... 1

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність обраної теми визначається необхідністю ефективного управління логістичними процесами в умовах постійних змін на ринку. Умови військового стану, зростаюча конкуренція, швидкі технологічні зміни та зміни в споживчих уподобаннях споживачів ставлять перед підприємствами завдання постійної оптимізації логістичних процесів. Правильне логістичне забезпечення дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність, адаптуючись до змін і відповідаючи на сучасні вимоги ринку. Особлива актуальність цієї теми для України полягає в потребі підприємств в ефективному вирішенні логістичних викликів в умовах війни. Таким чином, вивчення та розвиток методів та стратегій логістичного забезпечення стає ключовим для успішної діяльності підприємств у сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розвиток питань необхідності логістичного забезпечення діяльності підприємства внесли зарубіжні (Дзвіголь Г., Штангрет А. та інші) та вітчизняні (Алькема В. Г., Бурковська А. В., Кривещенко В. В., Масклак О. О., Пачева Н. О. та інші) вчені. Разом з тим, на сьогодні відсутній системний підхід до розгляду логістичного забезпечення як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – дослідження та аналіз стратегій і методів логістичного забезпечення, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Мета розкривається переліком завдань, які вирішуються у кваліфікаційній роботі:

– дослідити сутність логістичної діяльності та її вплив на конкурентоспроможність підприємства;

– охарактеризувати підходи до формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможності підприємства;

– надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства ТОВ «НЕСТЛЕ Україна»;

– провести аналіз логістичної діяльності ТОВ «НЕСТЛЕ Україна»;

– запропонувати застосування програмного забезпечення в управлінні логістикою ТОВ «НЕСТЛЕ Україна»;

– надати економічне обґрунтування доцільності застосування запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження у кваліфікаційній бакалаврській роботі – процес логістичного забезпечення на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти логістичного забезпечення.

Методи дослідження. Для вивчення сутності логістичної діяльності та її впливу на конкурентоспроможність підприємства, використовувалися методи аналізу та синтезу для формування цілісного уявлення про неї. Методи індукції та дедукції застосовувалися для ідентифікації та узагальнення методичних підходів до аналізу логістичної діяльності, що дозволило встановити основні принципи дослідження. Використання системного методу дало можливість охарактеризувати основні елементи системи управління логістикою підприємства та з'ясувати їх взаємозв'язок та вплив на його роботу. Проведення аналізу логістичної діяльності ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» та узагальнення отриманих результатів дозволило ідентифікувати основні проблеми та визначити напрямки подальшого дослідження. Застосування методу формалізації сприяло розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління логістикою ТОВ «НЕСТЛЕ Україна», що стало завершальним етапом дослідження.

Теоретична та практична значущість отриманих результатів. Отримані результати дослідження мають як теоретичну, так і практичну значущість. Теоретично вони доповнюють наявний науковий апарат у галузі логістики, розширюючи розуміння процесів логістичного управління та їх вплив на конкурентоспроможність підприємств. Результати роботи можуть служити підґрунтям для подальших досліджень у цій галузі.

Практична значущість полягає в тому, що отримані результати надають конкретні рекомендації та стратегії для підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності через оптимізацію логістичних процесів.

Інформаційна база дослідження кваліфікаційної бакалаврської роботи включає аналіз та узагальнення інформації з різних джерел, таких як наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, практичний досвід фахівців у галузі логістики, статистичні дані офіційних джерел, фінансові звіти підприємства.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

1.1 Сутність логістичної діяльності та її вплив на конкурентоспроможність підприємства

Логістична діяльність є важливою складовою сучасного бізнесу, особливо в умовах глобалізації та постійних змін на ринку. Цей аспект управління відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного руху матеріальних потоків від постачальників до кінцевих споживачів. Впорядкування та оптимізація процесів складського управління, транспортування, управління запасами та інших логістичних аспектів дозволяє підприємствам підтримувати конкурентоспроможність на ринку. Вивчення сутності та впливу логістичної діяльності на конкурентоспроможність підприємства є необхідним для успішного функціонування сучасного бізнесу.

На сьогодні у науковій літературі представлена велика кількість визначень поняття «логістична діяльність» (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «логістична діяльність» у науковій літературі

Автор	Визначення	Коментар
1	2	3
Матвієнко-Біляєва Г. Л.	Система заходів, які пов'язані з формуванням збалансованого співвідношення матеріальних, інформаційних та фінансових потоків на підприємстві, які проходять поетапний ланцюг від зовнішнього джерела до кінцевого споживача виробленої продукції [1, с.120].	Акцентує увагу на балансуванні різних видів потоків та їх етапах у процесі логістичної діяльності.
Бурковська А. В., Сизоненко Ю. С.	Контроль з моменту постачання сировини (посадкового матеріалу) на підприємство до моменту відвантаження готової продукції до споживача [2, с.54].	Зосереджує увагу на контролі за логістичними процесами від моменту постачання сировини до доставки готової продукції споживачеві.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Алькема В. Г.	Інтегрована та логічно упорядкована відносно цілей зкоординована в просторі та синхронізована в часі сукупність логістичних активностей, що спрямовано суб'єктом на формування та перетворення матеріальних і супутніх потоків для досягнення довгострокового успіху [3, с.77].	Висвітлює не лише інтегрованість та упорядкування логістичних процесів, але й їх спрямованість на досягнення довгострокового успіху підприємства.
Воронко О. С.	Практичне втілення ключових функцій та завдань логістики, процес прогнозування та комплекс рішень, функціонування системи взаємопов'язаних суб'єктів економічних потоків для забезпечення менеджменту досягнення базових цілей організації на базі мінімізації витрат ресурсів [4, с.31].	Відображає практичний аспект логістичної діяльності та її вплив на досягнення стратегічних цілей підприємства через ефективне управління ресурсами.
Савіна Г. В.	Система дій і рішень, пов'язаних з формуванням оптимального співвідношення матеріальних, фінансових, інформаційних та транспортних потоків, які проходять послідовний ланцюг від зовнішнього джерела до кінцевого споживача готової продукції [5, с.157].	Підкреслює системність логістичних процесів та їх спрямованість на забезпечення оптимальності усіх аспектів матеріальних потоків.

Джерело: розроблено автором на основі [1-5]

У науковій літературі запропоновано різноманітні визначення поняття «логістична діяльність», кожне з яких відображає підходи та акценти в розумінні цього концепту. Матвієнко-Біляєва Г. Л. підкреслює системність та баланс управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками на різних етапах виробничого процесу [1, с.120]. Бурковська А. В. та Сизоненко Ю. С. визначають логістичну діяльність через контроль за потоками від постачання сировини до відвантаження готової продукції [2, с.54]. Алькема В. Г. вказує на інтегрованість та спрямованість логістичних активностей на досягнення довгострокового успіху підприємства [3, с.77]. Воронко О. С. наголошує на практичному втіленні ключових функцій логістики та її впливі на стратегічні цілі підприємства [4, с.31]. Визначення Савіної Г. В. підкреслює системність та оптимальність логістичних рішень у забезпеченні ефективного руху матеріальних потоків [5, с.157]. Усі ці визначення свідчать про важливість та багатогранність

логістичної діяльності для успішного функціонування підприємства на сучасному ринку.

На нашу думку, логістична діяльність є комплексним процесом управління, спрямованим на забезпечення оптимального руху матеріальних, інформаційних та фінансових потоків від постачальника до кінцевого споживача з метою забезпечення потреб клієнтів і досягнення стратегічних цілей підприємства. Таке визначення підкреслює не лише комплексність та інтегрованість логістичних процесів, але й їхню спрямованість на досягнення стратегічних цілей підприємства та задоволення потреб клієнтів. Таке визначення враховує головні аспекти логістики та покликане стати орієнтиром для реалізації логістичних стратегій у сучасному бізнесі. Логістична діяльність включає в себе планування, координацію, контроль та оптимізацію усіх процесів, пов'язаних зі складанням, зберіганням, перевезенням та обробкою товарів та інформації протягом усього ланцюга постачання.

Алькема В. Г. об’єктом логістичної діяльності визначає будь який матеріальний чи віртуальний ресурс, який в процесі діяльності трансформується за властивостями чи знаходиться під впливом перетворень в часі і просторі [3, с.77]. Таке розуміння підкреслює важливість управління не лише матеріальними, а й інформаційними та фінансовими потоками у контексті логістичних процесів. На думку Маслака О. О. об’єктом логістичної діяльності є матеріальний потік, який складається з ресурсного забезпечення на етапі входу в виробничо-господарську діяльність до етапу виходу кінцевого товару чи послуги [6, с. 190]. Таке розуміння акцентує увагу на фізичних аспектах логістики та руху матеріальних ресурсів в ході виробництва. Завитій О. Д. об’єктом логістичної діяльності будь-якого підприємства вважає сукупність матеріальних, інформаційних та фінансових потоків [7, с.54]. Такий підхід підкреслює інтегрований характер логістичних процесів та їхню спрямованість на оптимізацію управління різними видами ресурсів у рамках підприємства. У цілому, різноманітність поглядів на об'єкт логістичної діяльності відображає

комплексність та багатогранність цього концепту, що варто враховувати при розробці та впровадженні логістичних стратегій в сучасному бізнесі.

Суб’єктам логістичної діяльності Попело О. В. вважає організації інститути й особи які мають право розпоряджатися об’єктами та несуть відповідальність за її результати [8, с.50]. Таке розуміння підкреслює важливість відповідальності суб'єктів у контексті управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками та результативності логістичних процесів. На думку Наконечної Т. В. до суб’єктів варто віднести продуцентів, постачальників, транспортні агентства, уряд, споживачів [9, с.17]. Автор звертає увагу на різноманітність стейкхолдерів, які впливають на логістичні процеси та мають свої власні інтереси та обов'язки у контексті забезпечення ефективності логістичного ланцюга. Підходи до визначення суб'єктів логістичної діяльності свідчать про комплексність та міжсекторальний характер цієї діяльності, а також про необхідність співпраці та координації між різними учасниками для досягнення успішних результатів у логістичному управлінні.

Тарасенко С. І. метою логістичної діяльності визначає гармонізацію інтересів виробників, постачальників і споживачів [10, с.39]. Таке розуміння підкреслює важливість створення сприятливих умов для взаємодії між різними стейкхолдерами логістичного ланцюга для досягнення взаємовигідних результатів та задоволення потреб кожної сторони. Метою логістичної діяльності Трушкіна Н. Н. вважає здійснення процесів матеріально-технічного забезпечення, виробництва, формування виробничих запасів на складах, обслуговування різних категорій споживачів, збуту готової продукції споживачам в єдиному комплексі [11, с.114]. Автор акцентує увагу на різноманітних аспектах логістичної діяльності, від управління запасами до обслуговування клієнтів, та підкреслює необхідність забезпечення комплексного підходу до управління логістичними процесами. Різні підходи до визначення мети логістичної діяльності свідчать про різноманітність функцій та завдань, які вона виконує, а також про необхідність адаптації стратегій логістики до конкретних умов та потреб бізнесу.

Функції логістичної діяльності є важливими складовими її процесів та сприяють забезпеченню ефективності та оптимізації управління логістичними системами. Васильченко М. І. визначає основні функції логістичної діяльності, які систематизуємо на рис.1.1.

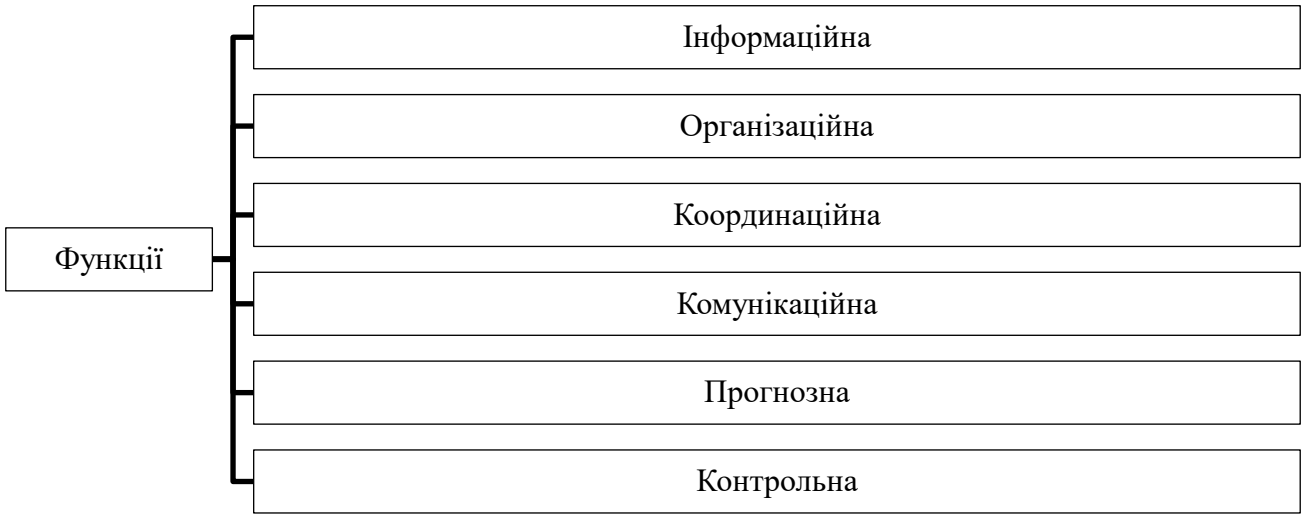

Рисунок 1.1 – Функції логістичної діяльності

Джерело: розроблено автором на основі [12, с.197]

Перш за все, інформаційна функція логістичної діяльності передбачає збір, обробку та аналіз інформації про потреби споживачів, стан складів, рух товарів тощо, що є основою для прийняття управлінських рішень. Організаційна функція спрямована на створення оптимальної структури та розподіл ресурсів для забезпечення безперебійного виконання логістичних процесів. Координаційна функція передбачає забезпечення взаємодії різних підрозділів та учасників логістичного ланцюга для досягнення спільних цілей. Комунікаційна функція сприяє обміну інформацією між учасниками логістичних процесів з метою покращення співпраці та вирішення конфліктів. Прогнозна функція передбачає аналіз тенденцій та розробку стратегій для адаптації до майбутніх змін на ринку. Контрольна функція включає моніторинг та оцінку виконання логістичних процесів з метою виявлення та виправлення відхилень від заданих стандартів та цілей. Усі ці функції допомагають забезпечити оптимальне функціонування підприємств та досягнення їхніх стратегічних цілей.

Для визначення впливу логістичної діяльності на конкурентоспроможність підприємства варто також розглянути сутність останньої (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» у науковій літературі

Автор	Визначення	Коментар
Шереметинська О. В.	Синергетичний результат складання конкурентоспроможності його продукції, рівня інтелектуального капіталу та конкурентного потенціалу [13, с.3].	Підкреслює комплексний характер конкурентоспроможності, яка включає в себе не лише продукцію, а й інтелектуальний та конкурентний потенціал підприємства.
Корнєєв М.В.	Властивість витримувати конкуренцію в порівнянні з подібними об'єктами на конкретному ринку, яка визначає рівень ефективності застосування всіх його ресурсів [14, с.51].	Підкреслює важливість ефективного використання ресурсів підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності.
Чатченко О. Є.	Здібність підприємства до розвитку і можливість виробляти товари або запропоновувати послуги, що відповідають вимогам галузевого ринку за умови якнайкращого використання всіх наявних ресурсів [15, с.186].	Акцентує увагу на здатності підприємства адаптуватися до змін на ринку та ефективному використанні ресурсів для забезпечення його конкурентоспроможності.
Токар К. С.	Здатність підприємства займати лідируючу позицію на ринку, шляхом набуття конкурентних переваг відносно підприємств-конкурентів [16, с.9].	Відображає мету досягнення конкурентних переваг для підприємства – зайняття провідної позиції на ринку.

Джерело: розроблено автором на основі []

Аналіз визначень поняття «конкурентоспроможність підприємства» відображає різноманітність підходів до розуміння цього концепту. Визначення, запропоноване Шереметинською О. В., вказує на синергетичний характер конкурентоспроможності, яка формується внаслідок взаємодії різних аспектів, таких як продукція, інтелектуальний капітал та конкурентний потенціал [13, с.3]. Визначення, наведене Корнєєвим М. В., акцентує увагу на здатності підприємства витримувати конкуренцію та ефективно використовувати свої ресурси на конкретному ринку [14, с.51]. У свою чергу, визначення Чатченко О. Є. підкреслює значення адаптивності та ефективного використання ресурсів

підприємства для виробництва товарів або послуг, що відповідають потребам ринку [15, с.186]. Визначення Токар К. С. звертає увагу на мету досягнення лідируючої позиції на ринку шляхом набуття конкурентних переваг [16, с.9]. У цілому, різноманітність підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства вказує на складний та багатогранний характер цього поняття. Кожне з визначень підкреслює важливість різних аспектів, таких як виробничі можливості, ресурсне забезпечення, інновації та адаптивність, у формуванні конкурентної переваги підприємства на ринку. Такий аналіз є важливим для розуміння та розробки стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

На нашу думку, конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку шляхом набуття та збереження переваг перед своїми конкурентами. Це означає, що підприємство має здатність привертати клієнтів, збільшувати свій частку на ринку, виробляти продукцію чи надавати послуги високої якості за конкурентними цінами і забезпечувати стійкий попит на свою продукцію або послуги в довгостроковій перспективі. Таке визначення доцільне, оскільки конкурентоспроможність є критичним елементом успіху будь-якого підприємства в сучасному бізнес-середовищі. Здатність пристосування до змін, постійне покращення якості продукції або послуг, ефективне управління ресурсами та інновації стають вирішальними для збереження та зміцнення позицій на ринку. Однак, конкурентоспроможність не є статичною; вона вимагає постійного аналізу ринку, розвитку нових стратегій та вдосконалення процесів для забезпечення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Тому розуміння та оцінка конкурентоспроможності підприємства є ключовими аспектами стратегічного управління, спрямованими на досягнення успіху та стійкого розвитку на ринку.

Чинники конкурентоспроможності підприємства можна розглядати на трьох рівнях: макросередовище, мезосередовище та мікросередовище. Чинники конкурентоспроможності підприємства систематизуємо на рис.1.2.

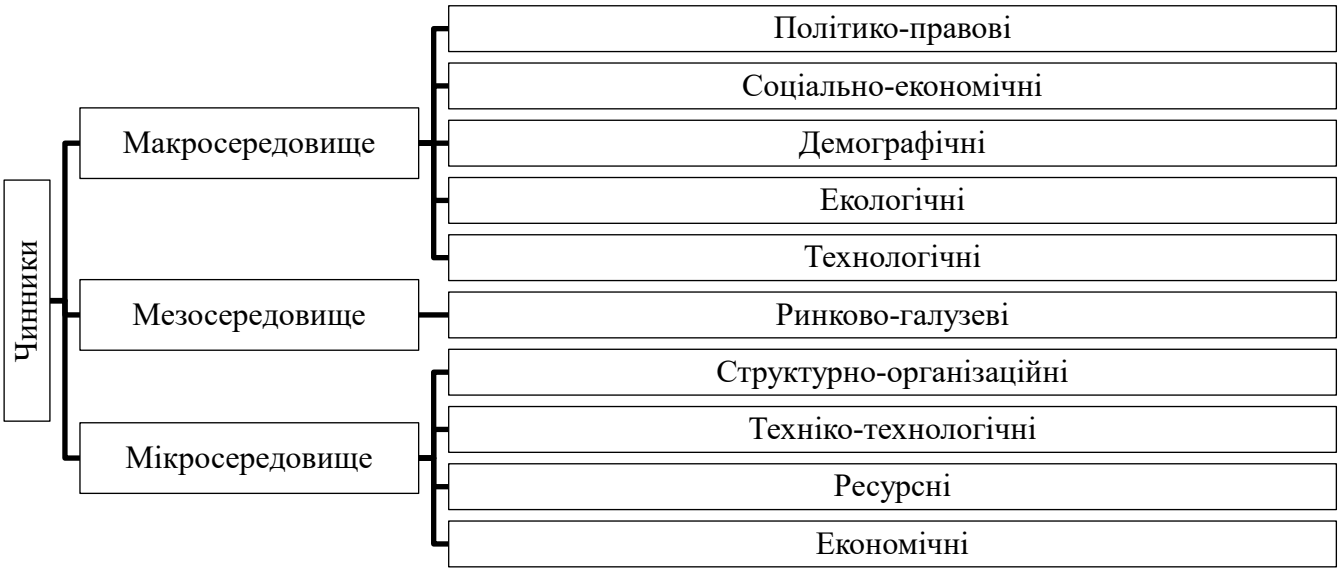

Рисунок 1.2 – Чинники конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [17, с.224]

Макросередовище включає різноманітні аспекти, які впливають на підприємство на загальному рівні. Політико-правові фактори, такі як законодавство та регулювання, можуть визначати умови діяльності підприємства. Соціально-економічні та демографічні аспекти включають в себе фактори, пов'язані з ринковими тенденціями, споживчим попитом та рівнем доходів. Екологічні та технологічні фактори враховують вплив на навколишнє середовище та інноваційні можливості для підприємства. Мезосередовище описує ринкове середовище, в якому функціонує підприємство. Це включає в себе конкурентну ситуацію в галузі, ступінь насиченості ринку, поведінку конкурентів та споживчі вподобання. Мікросередовище стосується внутрішньої організаційної структури та функціонування підприємства. Сюди входять структурні та організаційні аспекти, техніко-технологічні можливості, наявні ресурси та економічні показники. Усі ці рівні взаємодіють між собою, визначаючи конкурентну позицію підприємства на ринку. Розуміння та аналіз цих чинників дозволяє підприємству розробляти стратегії, спрямовані на підвищення його конкурентоспроможності та досягнення успіху у динамічному бізнес-середовищі.

Вплив логістичної діяльності на конкурентоспроможність підприємства визначається також в межах макросередовища, мезосередовища та

мікросередовища. На рівні макросередовища логістична діяльність впливає на конкурентоспроможність підприємства через оптимізацію витрат та ресурсів, що дозволяє підприємству ефективніше функціонувати в умовах політичного, правового, соціального, економічного та технологічного середовища [18, с.155]. На рівні мезосередовища логістична діяльність впливає на конкурентоспроможність підприємства через забезпечення ефективного логістичного ланцюга постачання та дистрибуції, що дозволяє підприємству реагувати на ринкові тенденції та задовольняти потреби споживачів швидко та ефективно [19, с.48]. На рівні мікросередовища логістична діяльність впливає на конкурентоспроможність підприємства через оптимізацію внутрішніх процесів управління матеріальними потоками, що сприяє підвищенню продуктивності, якості продукції та зниженню витрат [20, с.125]. Отже, логістична діяльність впливає на конкурентоспроможність підприємства через оптимізацію всіх рівнів його діяльності – від зовнішнього середовища до внутрішніх процесів управління. Це дозволяє підприємству підтримувати конкурентну перевагу та забезпечувати стійкий успіх на ринку.

Таким чином, логістична діяльність є необхідним елементом управління підприємством, оскільки вона спрямована на оптимізацію руху матеріальних, інформаційних та фінансових потоків від постачальника до споживача. Об'єктом логістичної діяльності є різноманітні ресурси, які перетворюються або піддаються впливу у процесі діяльності. Суб'єктами логістичної діяльності виступають організації, інститути та особи, що мають відповідальність за її результати. Метою логістичної діяльності є гармонізація інтересів учасників ланцюга постачання та забезпечення ефективного управління ресурсами. Функції логістичної діяльності включають організаційну, координаційну, контрольну та інші, що спрямовані на забезпечення оптимального руху матеріальних потоків. Вплив логістичної діяльності на конкурентоспроможність підприємства проявляється у підвищенні ефективності виробничих процесів, зниженні витрат та підвищенні рівня обслуговування клієнтів, що забезпечує успішне функціонування на ринку.

1.2 Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможності підприємства

Формування ефективного організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю стає стратегічним завданням для керівництва підприємства. Цей механізм включає в себе комплекс заходів та інструментів, спрямованих на пошук, збереження та зміцнення конкурентних переваг, а також адаптацію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Важливо розглянути різні підходи до формування організаційно-економічного механізму, які враховують специфіку підприємства, його галузі та конкурентну ситуацію на ринку.

Організаційно-економічний механізм підприємства Хоменко І. О. розглядає як складну систему, що включає підсистеми прогнозування та планування розвитку, мотивації, організації та інформаційного забезпечення [21, с.90]. Це визначення вказує на необхідність системного підходу до управління, де кожна складова взаємодіє з іншими для досягнення поставлених цілей. Дзвіголь Г. розглядає «організаційно-економічний механізм управління» як систему елементів управління (цілей, функцій, методів, структури, суб'єктів управління) й об'єктів управління, у якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління на необхідний стан або реакцію об'єктів управління і яка має вхідні посилання і результуючу реакцію [22, с.43]. Це дозволяє визначити важливість встановлення чіткої мети, вибору ефективних методів та структури управління для досягнення цілей підприємства. На думку Штангрет А., організаційно-економічний механізм – це особливий вид господарського механізму, який являє собою сукупність організаційно-економічних інструментів і методів впливу на процес [23, с.2]. Автор підкреслює необхідність розробки ефективних стратегій та інструментів управління, щоб впливати на розвиток підприємства та забезпечити його конкурентоспроможність. Отже, організаційно-економічний механізм управління підприємством є складною системою, що включає різні елементи та підсистеми. Дослідження в цій області демонструють

важливість системного підходу та розробки ефективних стратегій управління для забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

На нашу думку, організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства – це система засобів, методів та процедур, спрямованих на забезпечення ефективного впливу на фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства. Ця система включає в себе різноманітні організаційні, економічні та управлінські інструменти, які спрямовані на досягнення конкурентних переваг, адаптацію до змін у середовищі та оптимізацію внутрішніх процесів. Таке визначення обґрунтоване тим, що конкурентоспроможність підприємства залежить від його здатності ефективно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також від його здатності створювати та зберігати конкурентні переваги. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю є ключовим інструментом для досягнення цих цілей, оскільки він надає підприємству засоби та стратегії для оптимізації своїх ресурсів та діяльності в цілому.

Основні принципи організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства зображені на рис.1.3.

Рисунок 1.3 – Принципи організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [24-26]

Принципи організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства визначаються рядом ключових аспектів, що відображають сутність та особливості цього механізму. Перш за все,

важливою є комплексність, що передбачає врахування всіх аспектів та факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, від стратегічного планування до оперативних процесів [24, с.34]. Другий принцип – системність – означає розгляд організаційно-економічного механізму як взаємопов'язаної системи компонентів, де зміна одного елемента може вплинути на роботу всієї системи. Об'єктивність – ще один важливий принцип, який передбачає базування прийнятих управлінських рішень на об'єктивних даних та аналізі, з метою уникнення суб'єктивних упереджень та забезпечення об'єктивної оцінки ситуації. Оптимальність означає пошук найбільш ефективних рішень та ресурсів для досягнення мети – підвищення конкурентоспроможності підприємства. Це передбачає не лише вибір оптимальних стратегій, а й оптимізацію управлінських процесів [25, с.11]. Динамічність – принцип, який підкреслює необхідність постійного адаптування та змін управлінських стратегій та методів відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Принцип безперервності визначає необхідність постійного вдосконалення та розвитку організаційно-економічного механізму, забезпечуючи його неперервну діяльність та відповідність вимогам ринкової конкуренції [26, с.46]. Такий комплексний підхід до формування принципів управління дозволяє підприємствам ефективно протистояти викликам конкурентного середовища та забезпечує їхню стабільність та успіх.

Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства включає в себе три основні системи: систему забезпечення, функціональну систему та цільову систему. Кожна з цих систем відіграє ключову роль у формуванні та реалізації стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Цільова система визначає мету діяльності підприємства, його основні цілі та очікувані результати. Вона включає в себе не лише конкретні цілі, але й критерії для їх оцінки та вибору оптимальних стратегій. Ця система відображає стратегічний напрямок розвитку підприємства та слугує орієнтиром для управлінських рішень [27, с.117]. Функціональна система включає в себе різноманітні функції та процеси, необхідні

для забезпечення виконання цілей підприємства. Вона охоплює такі аспекти, як виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом та інші сфери діяльності, які впливають на конкурентоспроможність підприємства [28, с.167]. Система забезпечення відповідає за створення та підтримку умов, необхідних для ефективного функціонування і розвитку підприємства. Вона включає в себе виробничі ресурси, інфраструктуру, технологічну базу, систему управління якістю та інші аспекти, які впливають на конкурентоспроможність підприємства [29, с.99]. Кількість підсистем та їх зміст у кожній з систем організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства залежить від специфіки підприємства, галузі, масштабу діяльності та інших факторів. Але незалежно від цього, ретельне врахування кожної із цих систем є важливим для успішного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Елементи управління конкурентоспроможністю підприємства систематизуємо на рис.1.4.

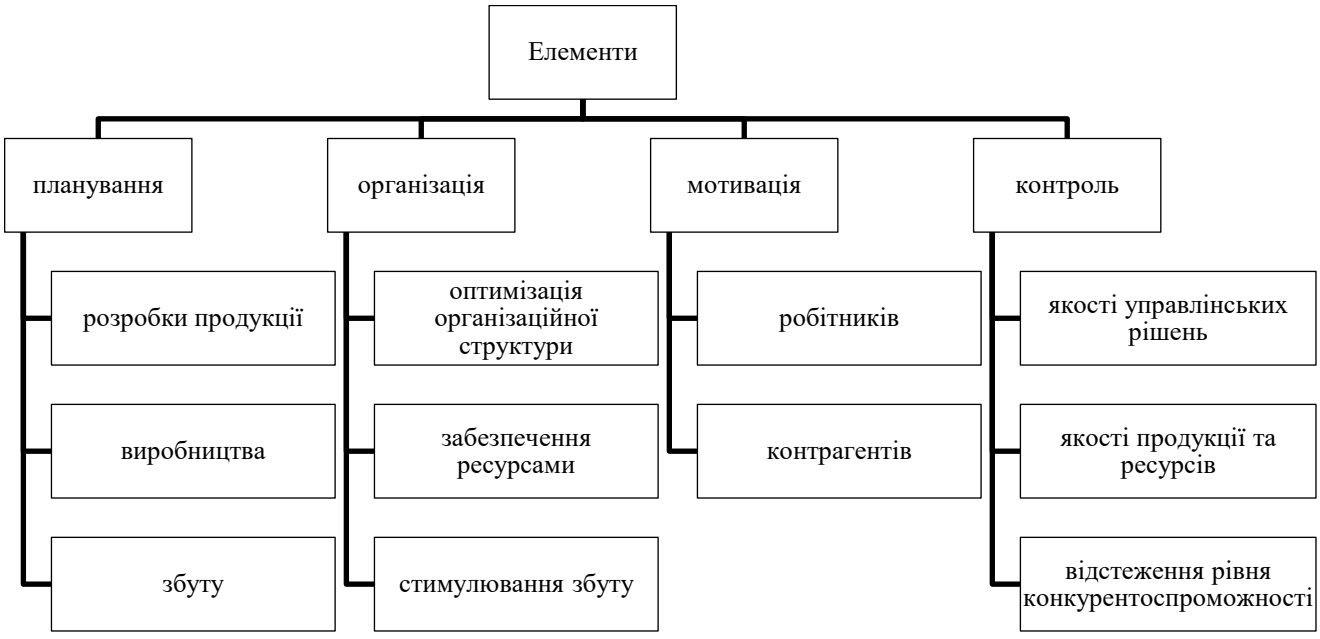

Рисунок 1.4 – Елементи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [30-31]

Елементи управління конкурентоспроможністю підприємства є ключовими складовими в досягненні успіху та стійкості на ринку. Планування включає розробку стратегій щодо виробництва, збуту та розробки продукції, що

дозволяє підприємству адаптуватися до змін у ринкових умовах та забезпечити попит на свої товари та послуги [30, с.355]. Організація включає оптимізацію структури підприємства, ефективне використання ресурсів та стимулювання збуту, сприяючи підвищенню продуктивності та ефективності. Мотивація персоналу та контрагентів є важливою складовою, що впливає на залучення та утримання кваліфікованих працівників та сприяє підтримці взаємовигідних відносин з партнерами [31, с.95]. Контроль за якістю управлінських рішень, виробництва та реалізації продукції, а також відстеження рівня конкурентоспроможності, забезпечує постійне вдосконалення та адаптацію підприємства до вимог ринку, що є ключовим для його успіху в умовах конкурентного середовища.

Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства можуть бути різними, залежно від уявлень про сутність конкурентоспроможності та її визначення. Об'єктивний підхід передбачає оцінку конкурентоспроможності як результату реалізації сукупності переваг підприємства порівняно з його конкурентами. Цей підхід акцентує увагу на порівняльних аспектах функціонування підприємств та враховує зовнішні фактори, що впливають на їхню конкурентну позицію [32, с.46]. У той час, суб'єктивний підхід розглядає конкурентоспроможність як результат ефективного управління внутрішнім середовищем підприємства. Це означає, що успішність підприємства залежить від його внутрішніх процесів, які визначаються якістю управління, стратегічними рішеннями та ефективним використанням ресурсів [33, с.272]. Отже, формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства може базуватися як на об'єктивних, так і на суб'єктивних підходах, проте ідеальна стратегія включатиме елементи обох підходів для комплексного управління всіма аспектами конкурентоспроможності.

Після розробки організаційно-економічного механізму необхідно провести оцінку конкурентоспроможності. Оцінка конкурентоспроможності підприємства має важливе значення з різних перспектив. По-перше, вона допомагає розробляти

та впроваджувати ефективні заходи з підвищення конкурентоспроможності підприємства. По-друге, вона слугує основою для вибору потенційних контрагентів, складання програми виходу на нові ринки збуту та здійснення інвестиційної діяльності.

У практиці економіки та управління існують різноманітні методи оцінки конкурентоспроможності, які можна класифікувати за двома основними критеріями. Перший критерій – це ступінь об'єктивності чи суб'єктивності результатів оцінки. Другий критерій – це підхід до оцінки, який може бути якісним чи кількісним. До якісних методів оцінки конкурентоспроможності належать об'єктивні моделі, які враховують конкурентні сили та ціннісні ланцюжки, а також моделі стратегічного аналізу, такі як STEP-аналіз та SWOT-аналіз, і суб'єктивні матричні методи, наприклад, матриці BCG, GE/McKinsey, ADL [34, с.32]. Матричні методи оцінки конкурентоспроможності можуть бути суб'єктивними через обмеження їхнього використання лише в межах певної галузі, а також через їхню спрощеність [35, с.19]. Проте, всі якісні методи оцінки, включаючи моделі структурного та стратегічного аналізу, а також матричні методи, виявляються універсальними, що дозволяє їх використання для оцінки конкурентоспроможності об'єктів різних галузей. Це пояснює популярність та широке застосування цих методів в управлінській практиці та теорії.

До кількісних методів оцінки конкурентоспроможності належать як суб'єктивні методи експертної оцінки, що базуються на інтуїції та професіоналізмі експертів, так і об'єктивні розрахункові та розрахунково-графічні методи. Суб'єктивні методи, такі як методика Томпсона і Стрикленда, відповідають за оцінку конкурентної сили компанії, основуючись на баченні та досвіді експертів [36, с.65]. Об'єктивні методи, у свою чергу, ґрунтуються на розрахунках за допомогою різних оціночних критеріїв та даних, що забезпечують об'єктивність результатів. Часто ці методи супроводжуються графічними ілюстраціями, що полегшує їхнє розуміння та аналіз.

Логістична складова є важливою частиною формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.

Вона відіграє ключову роль у забезпеченні оптимального руху ресурсів від постачальників до споживачів та у вирішенні різних завдань, пов'язаних із забезпеченням якості, швидкості та ефективності виробничих процесів. Логістична складова охоплює в собі різні аспекти, включаючи управління запасами, транспортуванням, складською логістикою, плануванням та координацією процесів. Шляхом оптимізації цих процесів та раціоналізації витрат підприємство може підвищити свою конкурентоспроможність на ринку. Таким чином, розвинута логістична складова є важливим елементом стратегії управління, спрямованою на досягнення успіху та стабільного розвитку підприємства.

Таким чином, формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства є ключовим аспектом його успіху на ринку. Цей процес включає в себе розробку системи, яка враховує принципи комплексності, системності, об'єктивності та інших важливих аспектів управління. Підсистеми такого механізму, як цільова, функціональна та система забезпечення, відіграють вирішальну роль у досягненні цілей підприємства та забезпеченні його конкурентоспроможності. Врахування специфіки підприємства, його середовища та стратегічних цілей є важливими у процесі формування ефективного організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю. Тільки інтегрований підхід до управління дозволяє підприємствам забезпечити стійкість та успіх у сучасному конкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» ЗАСОБАМИ ЛОГІСТИКИ

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства ТОВ «НЕСТЛЕ Україна»

Nestlé є глобальним лідером у виробництві продуктів харчування та напоїв, маючи у своєму арсеналі понад 2000 брендів, що охоплюють як світові, так і місцеві торгові марки. Компанія працює в 191 країні світу. Здійснюючи стратегічні інвестиції в українські підприємства, компанія Nestlé придбала контрольні пакети акцій та паїв у таких підприємствах, як Львівська кондитерська фабрика «Світоч», ПрАТ «Волиньхолдінг» – виробник соусів під торговою маркою «Торчин», а також ТОВ «Техноком» – виробник локшини під торговою маркою «Мівіна». У травні 2003 року Nestlé перейшла на новий етап розвитку на українському ринку, провівши ребрендинг під назвою ТОВ «НЕСТЛЕ Україна». Цей крок відображав стратегічні плани компанії щодо утвердження своєї позиції та розвитку в Україні. На сучасному етапі свого розвитку Nestlé в Україні займає провідну позицію у виробництві продуктів харчування. Компанія активно просуває на ринку України широкий асортимент продукції під торговими марками NESCAFÉ, Nesquik, Coffee-mate, Nuts, KitKat, Lion, Purina, Gerber, Світоч, Торчин та Мівіна, які здобули значну популярність серед споживачів. Це демонструє успішність стратегій ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» на ринку України та впевненість в її лідерстві у даній галузі.

Мета ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» – бути лідером в галузі раціонального харчування та здорового способу життя. Місія ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» – «Якість продуктів, якість життя». Справжня конкурентна перевага ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» виникає в результаті інтеграції унікальних ресурсів та компетенцій по всьому ланцюжку створення вартості, що виникли внаслідок багаторічного накопичення. Це включає не тільки виробничі процеси, але й наукові

дослідження, географічну розподіленість, підприємницький потенціал, персональний склад та корпоративні цінності. Важливою для ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» є синергія між якісними продуктами, науковими можливостями, глобальною присутністю, інноваційними рішеннями, персоналом та внутрішньою культурою компанії.

ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» ставить перед собою завдання досягти успіху в чотирьох важливих компетенціях, які взаємодіють між собою: інновації та оновлення, гнучкість в часі, місці та змісті, залучення споживачів та операційна ефективність. Ці принципи сприяють розробці та покращенню продуктів, забезпечують оптимальне функціонування виробничих процесів, стимулюють інтерактивну комунікацію зі споживачами та іншими зацікавленими сторонами, а також дозволяють відрізнятися від конкурентів через унікальність пропозицій на ринку.

Організаційна структура ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» наведена на рис.2.1.

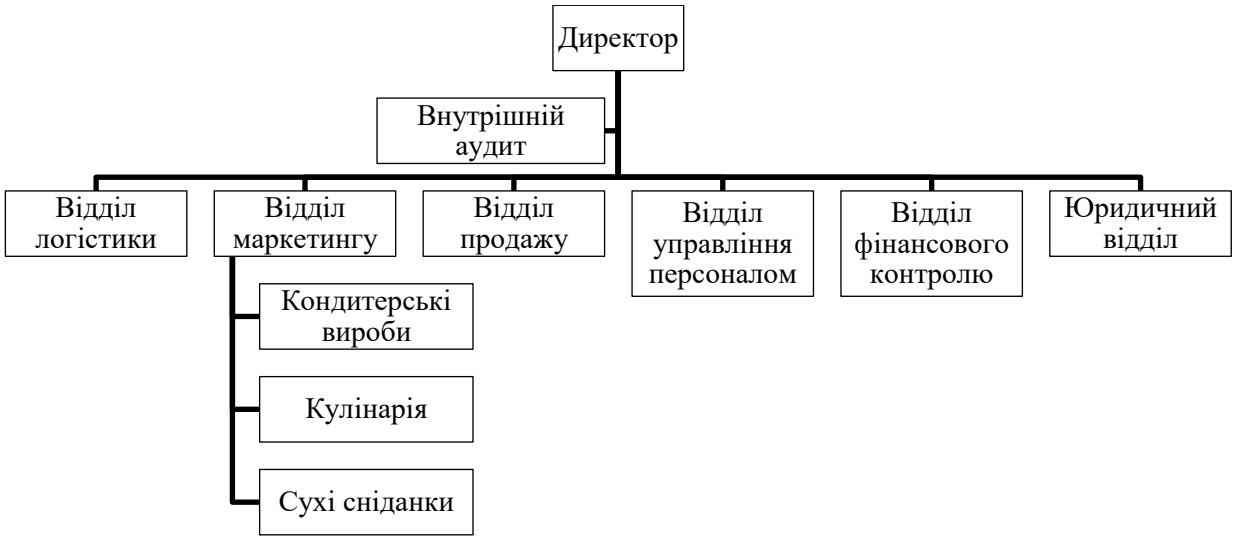

Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «НЕСТЛЕ Україна»

Джерело: розроблено автором на основі [37]

ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» застосовує лінійну організаційну структуру управління, що відображена на рис. 2.1 і відзначається вертикальною ієрархією влади. Ця структура відома як пірамідальна або бюрократична. Вона відрізняється жорстким розподілом відповідальності та одним керівником. Головним органом управління є загальні збори учасників, а виконавчою владою керує директор. Під

його керівництвом діють різні відділи компанії, включаючи логістику, маркетинг, продажі, управління персоналом, фінансову звітність і контроль, юридичний відділ тощо.

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» за останні 3 роки наведені в табл.2.1.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» за 2021-2023 рр.

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-) 2023/ 2021 рр.	Темп росту, % 2023/ 2021 рр.
	2021 р.	2022 р.	2023 р.		
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	11054720	12164298	12939607	1884887	17,05
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	8059036	8524263	9451073	1392037	17,27
Витрати на 1 грн. продукції, грн.	0,73	0,70	0,73	0	-
Валовий прибуток, тис. грн.	2995684	3640035	3488534	492850	16,45
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	-105825	-1545157	-697146	-591321	558,77
Валюта балансу, тис.грн.	3048489	4690002	6535852	3487363	114,40
Необоротні активи, тис.грн.	681626	858756	1874005	1192379	174,93
Оборотні активи, тис.грн.	2366863	3831246	4661847	2294984	96,96
Статутний капітал, тис.грн.	800	800	88911	88111	11013,88
Власний капітал, тис.грн.	-3637794	-5000390	-4095333	-457539	12,58
Довгострокові зобов’язання і забезпечення, тис.грн.	1025624	1839595	395552	-630072	-61,43
Поточні зобов’язання і забезпечення, тис.грн.	5660659	7850797	10235633	4574974	80,82
Коефіцієнт незалежності	-1,19	-1,07	-0,63	0,57	-

Джерело: розроблено автором на основі [38]

За період з 2021 по 2023 рік ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» відзначило значне зростання чистого доходу від реалізації продукції, що склав 17,05%. У той же час, собівартість реалізованої продукції також зросла на 17,27%, що є наслідком збільшення витрат на виробництво. Валовий прибуток за цей період також зріс на 16,45%, що свідчить про ефективне управління виробничими процесами та реалізацію стратегій підвищення прибутковості. Однак чистий фінансовий результат показав значні коливання, з великим від'ємним відхиленням у 2022 році і подальшим покращенням у 2023 році, що свідчить про вплив зовнішніх факторів

на фінансовий стан ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» та проведені корекційні заходи для покращення ситуації.

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» відображає значний ріст валюти балансу на 114,40%, який обумовлений зростанням як необоротних, так і оборотних активів компанії. Необоротні активи відзначилися найбільшим зростанням на 174,93%, що свідчить про активний розвиток фіксованих активів ТОВ «НЕСТЛЕ Україна». Оборотні активи також зросли майже на 97%, вказуючи на збільшення оборотного капіталу та ліквідності компанії.

Окремо відобразимо динаміку показників рентабельності (рис.2.2).

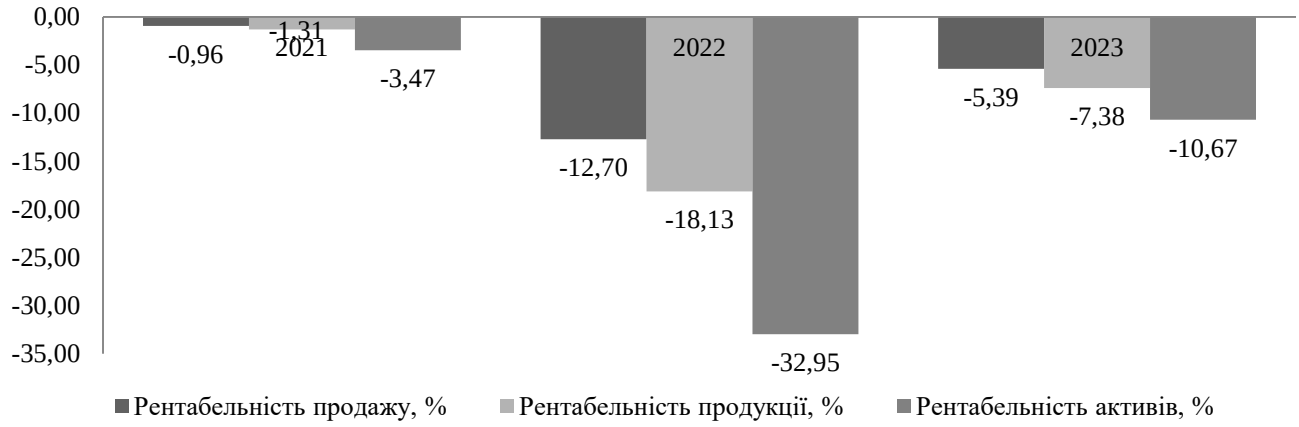

Рисунок 2.2 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» за 2021-2023 рр., %

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Аналіз динаміки показників рентабельності ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» за період з 2021 по 2023 рік свідчить про значні коливання в рівні прибутковості компанії. Рентабельність продажу відзначилася негативними значеннями у всіх трьох роках, проте відбулася певне покращення зменшення від'ємного значення в 2023 році. Рентабельність продукції та рентабельність активів також показали від'ємні показники протягом періоду дослідження, знижуючись з 2021 по 2022 рік.

Оцінку конкурентоспроможності ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» проведемо на вітчизняному кондитерському ринку. Динаміка кількості підприємств

кондитерської галузі та їх частка в загальні кількості підприємств наведена на рис.2.3.

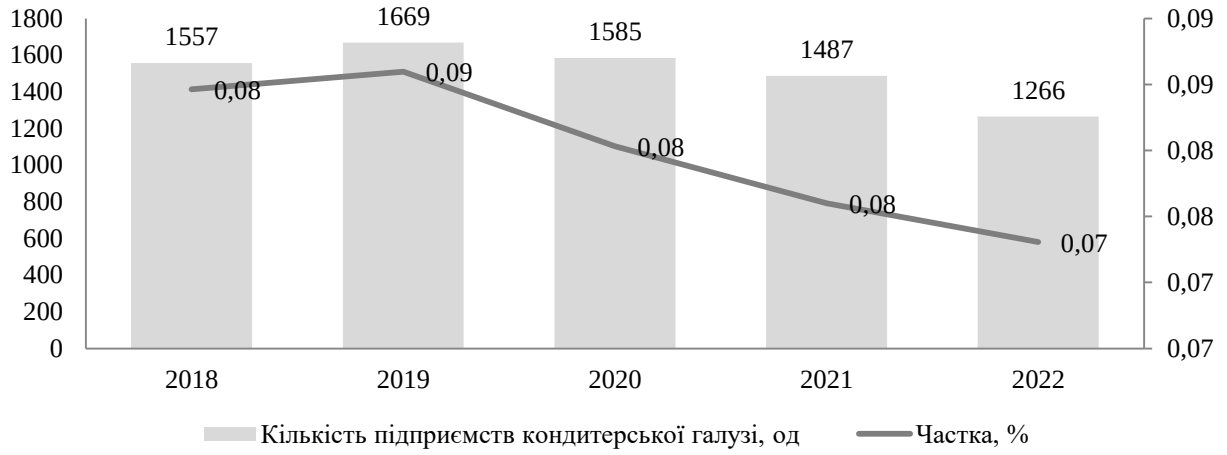

Рисунок 2.3 – Динаміка кількості підприємств кондитерської галузі та їх частка в загальні кількості за 2018-2023 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Динаміка кількості підприємств у кондитерській галузі України за вказаний період свідчить про вплив різних економічних, соціальних та політичних факторів на цей сектор, що вимагає уважного аналізу та розробки стратегій подальшого розвитку. Найбільш значиме зменшення було зафіксоване у 2022 році, коли кількість підприємств скоротилася на 221 одиницю або на 14,86%, що зумовлено різкими змінами у внутрішній та зовнішній політиці країни, включаючи початок військових дій.

Динаміка обсягу реалізованої продукції підприємств кондитерської галузі та їх частка в загальному обсязі наведена на рис.2.4.

Найбільше зростання було зафіксоване у 2020 році, коли обсяг реалізованої продукції збільшився на 10,9 млрд грн або 43,6%, що пов'язано зі зміною у споживчому попиті під час пандемії COVID-19, коли люди більше споживали продукти харчування вдома. У 2021 році продовжився позитивний тренд. Проте у 2022 році спостерігається зниження обсягу реалізованої продукції на 3,9 млрд грн або 8,33%, що зумовлене економічними труднощами, викликаними початком військових дій.

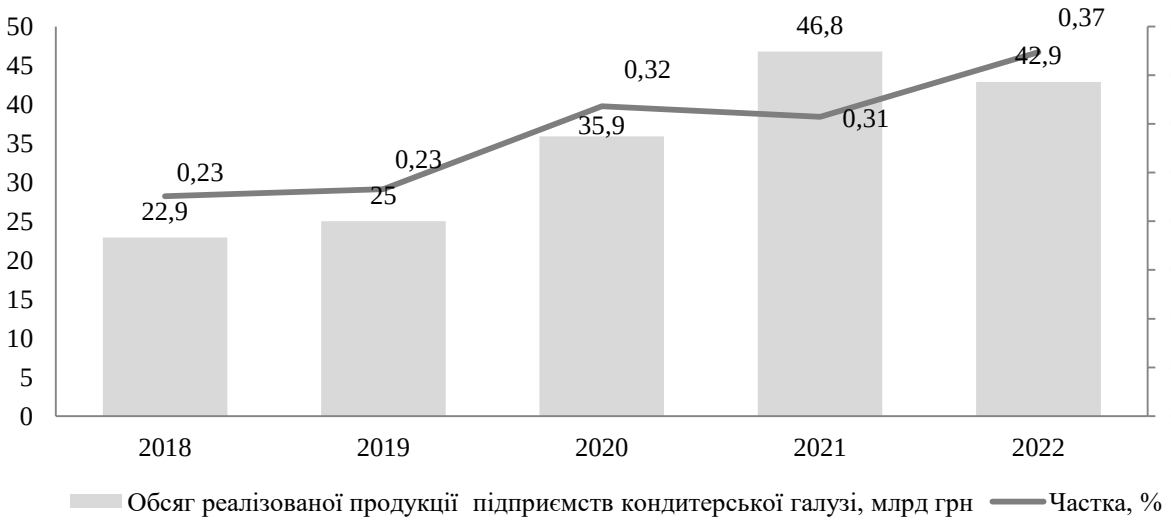

Рисунок 2.4 – Динаміка обсягу реалізованої продукції підприємств кондитерської галузі та їх частка в загальному обсязі за 2018-2023 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [38]

За методом рангів проведено оцінку конкурентоспроможності ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» та його основних конкурентів: ТОВ «Марс Україна», ПрАТ «Рошен» та ПрАТ «АВК». Для цього використовувалися п'ять ключових показників: фондовіддача, коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт фінансової незалежності (автономії), рентабельність активів та чиста рентабельність реалізації (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Показники для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» та його основних конкурентів в 2023 р.

Показник	ТОВ «НЕСТЛЕ Україна»	ТОВ «Марс Україна»	ПрАТ «Рошен»	ПрАТ «АВК»
1	2	3	4	5
Вихідні дані				
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	12939607	4386288	1272251	22263
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	911909,5	44236	2144393,5	169013,5
Оборотні активи, тис. грн.	4661847	1906747	220004	33048
Поточні зобов'язання, тис. грн.	10235633	689406	726076	20437
Власний капітал, тис. грн.	-4095333	1275528	2429162	158562
Активи, тис. грн.	6535852	1979248	3165126	235570
Чистий прибуток, тис. грн.	-697146	712250	11387	-10126

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
Розраховані показники				
Фондовіддача	14,19	99,16	0,59	0,13
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,46	2,77	0,30	1,62
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	-0,63	0,64	0,77	0,67
Рентабельність активів, %	-10,67	35,99	0,36	-4,30
Чиста рентабельність реалізації, %	-5,39	16,24	0,90	-45,48

Джерело: розроблено автором на основі [38, 40-42]

Метод рангів передбачає присвоєння рангів кожному підприємству у розрізі показників на основі яких здійснюється оцінка конкурентоспроможності та оцінку середнього рангу шляхом застосування середньоарифметичної. Результати розрахунків представлені в табл.2.3.

Таблиця 2.3 – Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» та його основних конкурентів за методом рангів в 2023 р.

Показник		ТОВ «НЕСТЛЕ Україна»	ТОВ «Марс Україна»	ПрАТ «Рошен»	ПрАТ «АВК»
Фондовіддача	значення	14,19	99,16	0,59	0,13
	ранг	2	1	3	4
Коефіцієнт загальної ліквідності	значення	0,46	2,77	0,30	1,62
	ранг	3	1	4	2
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	значення	-0,63	0,64	0,77	0,67
	ранг	4	3	1	2
Рентабельність активів, %	значення	-10,67	35,99	0,36	-4,30
	ранг	4	1	2	3
Чиста рентабельність реалізації, %	значення	-5,39	16,24	0,90	-45,48
	ранг	3	1	2	4
Середній ранг		3,2	1,4	2,4	3

Джерело: розроблено автором на основі [38, 40-42]

За середнім рангом ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» виявилося на четвертому місці з результатом 3,2. Найконкурентоспроможнішим виявилося ТОВ «МАРС Україна» з середнім рангом 1,4, що вказує на його сильні показники в усіх вимірах. ПрАТ «Рошен» зайняло друге місце з середнім рангом 2,4, водночас ПрАТ «АВК» опинилося на третьому місці з середнім рангом 3. Результати оцінки свідчать про загальну вищу конкурентоспроможність ТОВ «МАРС Україна» порівняно з іншими компаніями у розглянутому сегменті ринку, в той

час як ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» потребує певних зусиль для підвищення своєї позиції в цьому аспекті.

Таким чином, показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» вказують на стабільний ріст чистого доходу від реалізації продукції та валового прибутку. Однак, зростання собівартості продукції та відємні значення чистого фінансового результату вимагають уваги до вирішення проблем у виробничому процесі або стратегії управління. Важливими показниками конкурентоспроможності є рентабельність, ліквідність та фінансова стійкість компанії. Хоча ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» має деякі позитивні показники у цих аспектах, результати методу рангів показують, що є необхідність у покращенні конкурентоспроможності порівняно з ключовими конкурентами на ринку. Загальна оцінка вказує на те, що ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» має потенціал для подальшого розвитку та покращення конкурентоспроможності. Проте для досягнення цієї мети необхідним є ретельне аналітичне планування, управлінські корекції та стратегічні зміни, спрямовані на вирішення ідентифікованих проблемних сфер.

2.2 Аналіз логістичної діяльності ТОВ «НЕСТЛЕ Україна»

Логістична діяльність в сучасному бізнесі відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного руху товарів від постачальників до кінцевих споживачів. ТОВ «НЕСТЛЕ Україна», як провідна компанія в галузі виробництва продуктів харчування та напоїв, знаходиться під впливом логістичних викликів і можливостей.

Структура відділу логістики ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» включає ряд ключових посад, які спрямовані на забезпечення ефективності та оптимізації логістичних процесів компанії (рис.2.5). Кожна посада відповідає за конкретний аспект логістики та виконує певні функції у рамках логістичної системи.

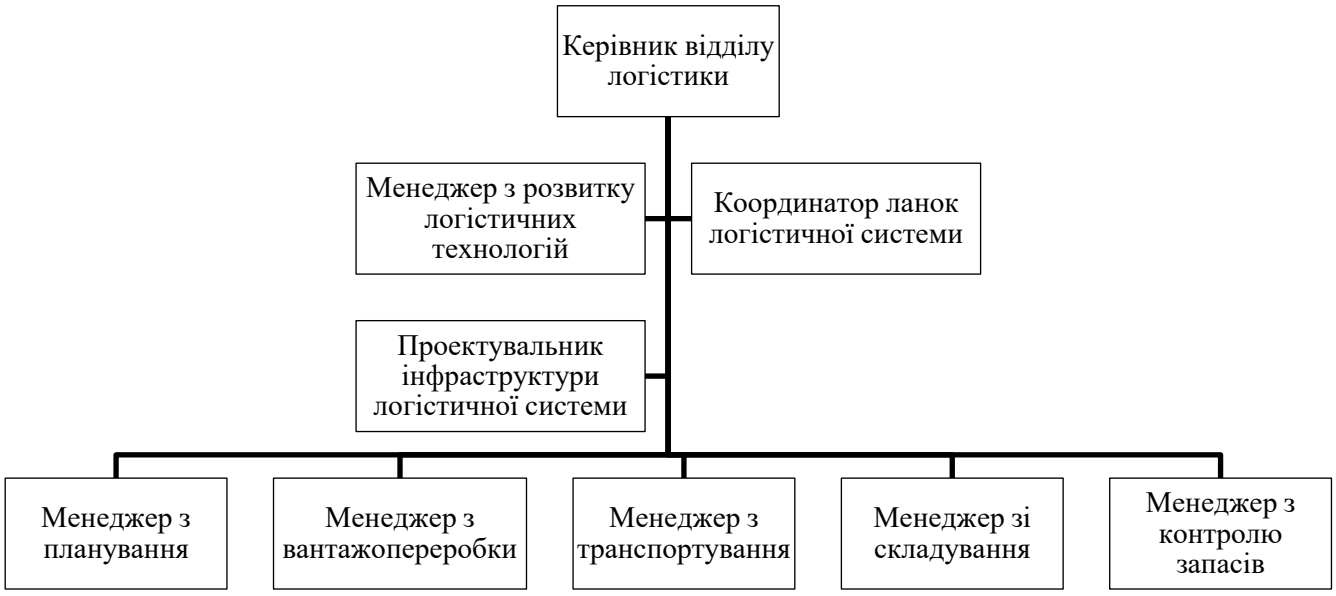

Рисунок 2.5 – Структура відділу логістики ТОВ «НЕСТЛЕ Україна»

Джерело: розроблено автором на основі [37]

На вершині ієрархії розташований керівник відділу логістики, який відповідає за загальне керівництво та стратегічне планування логістичних процесів. Менеджер з розвитку логістичних технологій відповідає за впровадження новітніх технологій у логістичній діяльності компанії, що сприяє її модернізації та підвищенню продуктивності. Координатор ланок логістичної системи забезпечує взаємодію між різними елементами логістичної системи та забезпечує їх інтеграцію. Проектувальник інфраструктури логістичної системи відповідає за розробку та оптимізацію інфраструктурних рішень для забезпечення ефективного функціонування логістичних процесів.

Менеджер з планування відповідає за розробку та впровадження стратегічних та операційних планів у логістичній діяльності. Менеджери з вантажопереробки, транспортування, складування та контролю запасів відповідають за виконання конкретних операційних завдань у рамках логістичних процесів та забезпечують їх ефективність та надійність.

Структура відділу логістики ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» чітко організована, з керівником, що відповідає за стратегічне керівництво, та різними

спеціалізованими менеджерами, які забезпечують ефективність та надійність логістичних процесів.

Метою відділу логістики ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» є забезпечення ефективного та безперебійного руху матеріальних потоків від постачальників до кінцевих споживачів, а також оптимізація всіх логістичних процесів у межах компанії.

Завдання відділу логістики включають:

– оптимізацію постачання сировини та комплектуючих матеріалів для виробництва продукції;

– організацію ефективного складування та управління запасами готової продукції;

– розробку та впровадження стратегій та планів логістики для забезпечення максимальної ефективності у всіх ланках постачального ланцюжка;

– організацію та координацію транспортування та доставки товарів до клієнтів вчасно та безпечно;

– впровадження новітніх технологій та інновацій у логістичні процеси з метою підвищення продуктивності та зниження витрат;

– моніторинг та аналіз логістичних показників з метою постійного покращення процесів та виявлення можливостей для оптимізації.

Загалом завдання відділу логістики ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» включають оптимізацію всіх логістичних процесів, починаючи від постачання сировини і закінчуючи доставкою готової продукції до клієнтів, з постійним моніторингом для підвищення ефективності та зниження витрат.

На початковому етапі ланцюга постачання ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» стоять сільськогосподарські підприємства, такі як фермерські господарства, що вирощують різні види сільськогосподарської продукції. Деяка частина цих продуктів напряму постачається на фабрики ТОВ «НЕСТЛЕ Україна», тоді як інша частина поставлена на інші переробні підприємства, зокрема заводи з виробництва цукру та борошна, які, в свою чергу, постачають сировину для виробництва продуктів ТОВ «НЕСТЛЕ Україна». При взаємодії з виробниками та

постачальниками сільськогосподарської продукції, ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» взяла на себе зобов'язання просувати сільський розвиток і вести відповідальне постачання, що відповідає одинадцятій глобальній цілі ООН «Сталого розвитку міст та спільнот».

ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» приділяє велику увагу вибору надійних постачальників і розробило стандарт відповідального сорсингу, який включає такі критерії

- прозорість діяльності;
- дотримуватися всіх вітчизняних законів і правил;
- дотримуватися всіх інших міжнародних нормативно-правових актів;
- відповідати специфікаціям на поставку продукції;
- всі робітники мають бути офіційно працевлаштованими;
- всі робітники мають бути ознайомлені з технікою безпеки, мати засоби індивідуального захисту (за необхідністю) та регулярно проходити інструктаж з техніки безпеки;
- заробітні плати мають бути прозорими, а робочий день – не більше 48 годин на тиждень;
- всі будівлі мають відповідати вимогам пожежної безпеки;
- всі будівлі мають відповідати санітарним нормам і проходити відповідні процедури дезінфекції;
- забороняється будь-яка дискримінація на підприємстві постачальника;
- здійснювати контроль за рівнем відходів, викидів шкідливих речовин та використанням природних ресурсів;
- відсутність конфлікту інтересів;
- транспорт повинен відповідати вимогам законодавства, перевірятися на технічну справність.

Найбільшими постачальниками ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» є Старокостянтинівський молочний завод, «Укрпродукт Груп», «Імперово фудз», ПП Торговий дім «Молочний Доктор», ТОВ «Цукровий Союз», «Бліц-пак»,

«Трипільський пакувальний комбінат» та інші. До недавнього часу компанія ТОВ «Укрпластик» була одним із найбільших постачальників для ТОВ «НЕСТЛЕ Україна». Проте, з лютого 2020 року ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» припинила співпрацю з цим постачальником через його неплатоспроможність та невиконання зобов'язань перед клієнтами. ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» приділяє особливу увагу створенню надійних ланцюгів постачання та вибирає лише тих постачальників, які відповідають вимогам надійності та відповідальності. Проведемо АВС-аналіз постачальників ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – АВС-аналіз постачальників ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» в 2023 р.

№	Постачальник	Обіг, тис грн	Частка в загальному обігу, %	Кумулятивний обіг, %	Група
1	Старокостянтинівський молочний завод	4748484	30,97	30,97	A
2	Укрпродукт Груп	1657474	10,81	41,78	A
3	Імперово фудз	1628383	10,62	52,40	A
4	Торговий дім «Молочний Доктор»	1347733	8,79	61,19	A
5	Цукровий Союз	1291911	8,43	69,62	A
6	Бліц-пак	1038833	6,78	76,40	B
7	Трипільський пакувальний комбінат	893933	5,83	82,23	C
8	Інші	2725044	17,77	100,00	C
Разом		15331795			

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Проведений АВС-аналіз постачальників показує, що найбільший внесок у формування загального об'єму (70) зробили 5 постачальників, які й увійшли до групи А. У групу В увійшли три постачальники, на яких приходиться 10% загального обігу. Інші 20% обігу забезпечували інші постачальники, які увійшли до групи С. На основі цього аналізу можна зробити висновок про перевагу роботи з певними постачальниками для ТОВ «НЕСТЛЕ Україна». Так, якщо витрати на заходи у сфері закупівель варто скоротити, то доцільно приділити увагу, передусім А-постачальникам, оскільки інтенсивніша робота з ними може вплинути на загальний обіг ТОВ «НЕСТЛЕ Україна».

Динаміка обсягу логістичних витрат ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» наведена в табл.2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка обсягу логістичних витрат ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» за 2021-2023 рр.

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-) 2023/ 2021 рр.	Темп росту, % 2023/ 2021 рр.
	2021 р.	2022 р.	2023 р.		
Адміністративні витрати, тис грн	769770	1036404	1029276	259506	33,71
Частка логістичних витрат в складі адміністративних витрат, %	31,3	30,1	35,5	4	13,42
Сума логістичних витрат в складі адміністративних витрат, тис грн	240938	311958	365393	124455	51,65
Витрати на збут, тис.грн.	1514193	1148670	1630739	116546	7,70
Частка логістичних витрат в складі витрат на збут, %	58,1	55,3	57,2	-1	-1,55
Сума логістичних витрат в складі витрат на збут, тис грн	879746	635215	932783	53037	6,03
Інші операційні витрати, тис грн	613437	683262	541596	-71841	-11,71
Частка логістичних витрат в складі інших операційних витрат, %	3,5	3,3	3,2	0	-8,57
Сума логістичних витрат в складі інших операційних витрат, тис грн	21470	22548	17331	-4139	-19,28
Загальна сума логістичних витрат, тис грн	1142154	969720	1315507	173 352	15,18

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Аналізуючи динаміку обсягу логістичних витрат ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» за 2021-2023 роки, можна виявити деякі тенденції. Зокрема, адміністративні витрати зросли на 33,71%, що свідчить про збільшення обсягу діяльності компанії та розширення її адміністративного персоналу. Частка логістичних витрат в складі адміністративних витрат збільшилася з 31,3% до 35,5%, вказуючи на зростання впливу логістичної складової на загальні адміністративні витрати. Витрати на збут зросли на 7,70%, при цьому частка логістичних витрат в їх складі знизилася на 1,15%, що свідчить про оптимізацію логістичних процесів у цьому напрямі. Щодо інших операційних витрат, спостерігається їх зменшення на 11,71%, однак частка логістичних витрат в їх складі лише трохи знизилася. Загалом, загальна сума логістичних витрат зросла на 15,18%

Динаміка витрат в розрізі складових логістичної діяльності наведена в табл.2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка витрат в розрізі складових логістичної діяльності ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» за 2021-2023 рр.

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-) 2023/ 2021 рр.	Темп росту, % 2023/ 2021 рр.
	2021 р.	2022 р.	2023 р.		
Система постачання, тис грн	84884	87333	87507	2623	3,09
Система переробки , тис грн	73833	86867	71153	-2680	-3,63
Система транспортування, тис грн	48484	63633	49793	1309	2,70
Система збуту, тис грн	879746	635215	958483	78737	8,95
Система складування, тис грн	55207	96672	43156	-12052	-21,83
Загальна сума логістичних витрат, тис грн	1142154	969720	1315507	173352	15,18

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Система постачання відзначилася незначним зростанням витрат на 3,09%, що свідчить про збільшення обсягів закупівель. Система переробки виявила зменшення витрат на 3,63%, що пов'язано з оптимізацією процесів переробки та зменшенням обсягів виробництва. Система транспортування показала зниження витрат на 4,3%, що свідчить про скорочення витрат на транспортування продукції ТОВ «НЕСТЛЕ Україна». Система збуту відзначилася найбільш значним зростанням витрат на 8,95%, що пов'язано з розширенням мережі збуту та збільшенням рекламних витрат. Система складування, натомість, зазнала значного зменшення витрат на 14,89%, що свідчить про оптимізацію складських процесів та зменшення обсягів складування продукції.

Структура витрат в розрізі складових логістичної діяльності наведена на рис.2.6.

Аналізуючи структуру витрат в розрізі складових логістичної діяльності ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» за період з 2021 по 2023 рік, можна побачити відносну зміну в розподілі витрат на різні складові цієї діяльності. Найбільш значиму зміну можна спостерігати в системі збуту. У 2021 році витрати на цей компонент становили 77,03%, але вони значно скоротились у 2022 році до 65,50%, що, однак,

було компенсовано різким зростанням до 72,86% в 2023 році. Це вказує на стратегічне переосмислення підходів до збуту продукції, пошук нових ринків або інші стратегічні рішення компанії.

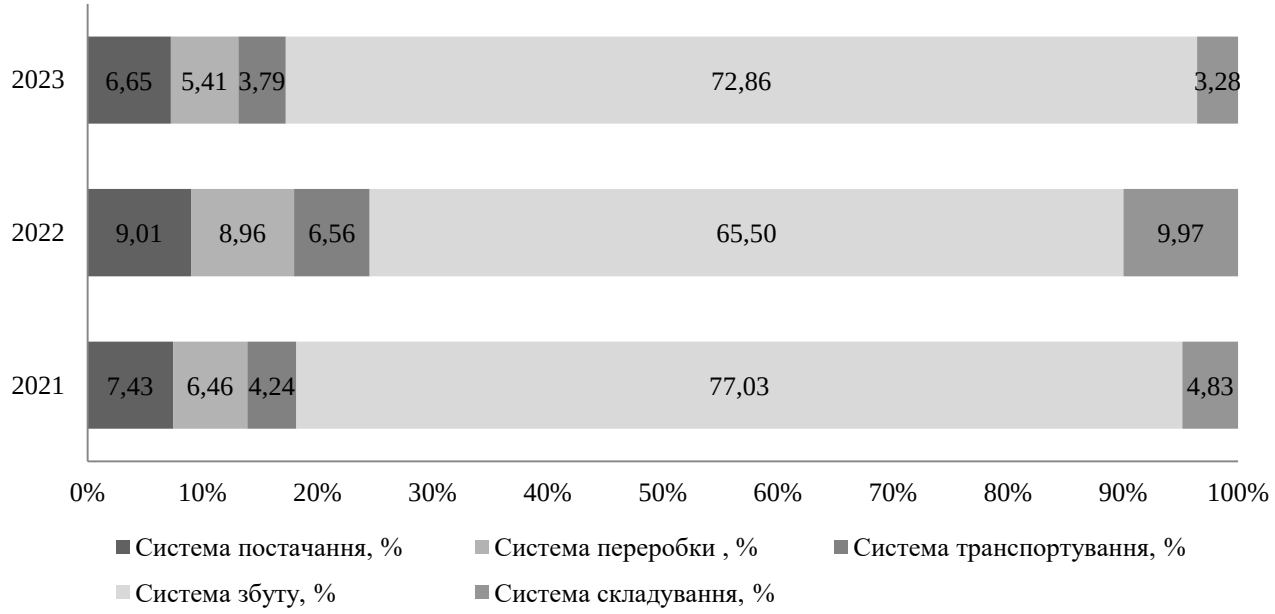

Рисунок 2.6 – Структура витрат в розрізі складових логістичної діяльності ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» за 2021-2023 рр., %

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Також варто звернути увагу на систему переробки, де також спостерігається зміна витрат – від 6,46% у 2021 році до 8,96% у 2022 році, але знову зниження до 5,41% у 2023 році, що свідчить про різні внутрішні фактори, що впливають на діяльність компанії у галузі переробки. Витрати на систему транспортування та складування також відображають певні коливання, але здебільшого залишаються на близьких рівнях протягом аналізованого періоду. Загалом, аналіз цих даних підкреслює важливість постійного моніторингу витрат та оптимізації процесів у логістичній діяльності ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» для підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії на ринку.

Показники ефективності логістичної діяльності ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» наведені в табл.2.7. Коефіцієнт покриття логістичних витрат чистим доходом у 2021 році склав 9,68%, підвищившись до 12,54% у 2022 році, але знову зменшився до 9,84% у 2023 році.

Таблиця 2.7 – Показники ефективності логістичної діяльності ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» за 2021-2023 рр.

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-) 2023/ 2021 рр.	Темп росту, % 2023/ 2021 рр.
	2021 р.	2022 р.	2023 р.		
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	11054720	12164298	12939607	1884887	17,05
Загальна сума логістичних витрат, тис грн	1142154	969720	1315507	173352	15,18
Коефіцієнт покриття логістичних витрат чистим доходом	9,68	12,54	9,84	0,16	-
Операційні витрати підприємства, тис.грн.	10956436	11392599	12652684	1696248	15,48
Частка логістичних витрат у сукупності операційних витрат підприємства, %	10,42	8,51	10,40	-0,03	-0,26
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	-105825	-1545157	-697146	-591321	558,77
Рентабельність логістичної діяльності за чистим фінансовим результатом, %	-9,27	-159,34	-52,99	-44	471,96

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Частка логістичних витрат у сукупності операційних витрат підприємства практично залишилася стабільною протягом аналізованого періоду. У 2021 році цей показник склав 10,42%, він зменшився до 8,51% у 2022 році, але знову зріс до 10,40% у 2023 році. Це свідчить про стабільність участі логістичних витрат у загальних операційних витратах підприємства протягом цього періоду. Рентабельність логістичної діяльності за чистим фінансовим результатом показує негативні тенденції. У 2021 році цей показник був -9,27%, він різко погіршився у 2022 році до -159,34%, але вже у 2023 році покращився до -52,99%, хоча все ще від'ємний. Це свідчить про підсилення фінансових показників у сфері логістики і кроки на шляху до покращення ефективності цього напрямку діяльності компанії.

У цілому, ці показники свідчать про певну динаміку та стабільність в розвитку логістичної діяльності ТОВ «НЕСТЛЕ Україна», але також вказують на необхідність подальшого аналізу та оптимізації процесів для досягнення кращих результатів у майбутньому.

РОЗДІЛ 3
ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ВИТРАТ З МЕТОЮ ПОКРАЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»

3.1 Застосування програмного забезпечення в управлінні логістикою ТОВ «НЕСТЛЕ Україна»

У зв'язку з необхідністю вирішення нових завдань, що постають перед ТОВ «НЕСТЛЕ Україна», важливо використовувати передові методи управління, включаючи сучасні інформаційні технології. З урахуванням поставлених цілей та завдань ТОВ «НЕСТЛЕ Україна», а також на основі вивчення та аналізу переваг сучасних інформаційних систем, належить розглянути впровадження концепцій управління ланцюгами поставок (SCM).

SCM-системи призначені для автоматизації та управління всіма етапами постачання підприємства, а також контролю руху товарів. Управління ланцюгами поставок є стратегічним підходом, що передбачає об'єднане планування та керування потоками інформації про сировину, матеріали, продукцію та послуги з метою досягнення економічного ефекту, такого як зменшення витрат та оптимізація процесів обробки замовлень. Системи управління ланцюгами поставок сприяють підвищенню задоволення попиту на продукцію організації та можуть зменшити витрати, пов'язані з закупівлями та логістикою. Потреба в застосуванні таких систем обумовлена рядом факторів, серед яких підвищення економічної ефективності, контроль над виробничим процесом, оптимізація виробничого циклу та скорочення оборотних запасів.

Найбільш відомими постачальниками SCM-систем є Oracle, SAP, Manhattan Associates, Infor, Streamline. Також варто приділити увагу українському постачальнику – Ordage. Під час вибору рекомендованої системи управління ланцюгами постачань для ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» розглянемо програмні продукти саме цих компаній. Їх порівняння наведене в табл.3.1.

Таблиця 3.1 – Характеристика обраних SCM-систем

Критерій	Manhattan Associates SCM	Infor SCM	Stream-line	SAP SCM	Oracle SCM	Ordage SCM
Вартість впроваджування системи, дол	13000	14100	14100	14500	14500	6950
Можливість впровадження окремих модулів (підсистем)	+	-	+	+	+	+
Можливість масштабування	+	-	+	+	+	-
Можливість роботи у віддаленому режимі	+	-	+	+	+	
Можливість управління окремими ланцюгами постачань й консолідованим процесом	+	+	-	+	+	+
Консолідоване представлення даних	+	-	+	+	+	-
Конфігурація складської системи	+	+	-	+	+	-
Наявність сервісів Help Desk и Service Desk	+	+	+	+	+	+
Здатність до поновлення при збоях	+	-	+	+	+	-
Наявність засобів архівації й резервного копіювання	+	+	+	+	+	+
Ефект, орієнтовна економія за рахунок оптимізації процесів після впровадження (з перспективою збільшення відсотка), %	7,15	4,4	5	7,5	6,35	4,3

Джерело: розроблено автором на основі [43-48]

Проведене порівняння характеристик різних SCM-систем надає важливу інформацію для вибору оптимального рішення для ТОВ «НЕСТЛЕ Україна». Manhattan Associates SCM, Infor SCM, SAP SCM, Oracle SCM та Ordage SCM демонструють різні можливості та функціональність, яка може бути корисною в залежності від потреб компанії. Наприклад, всі зазначені системи, окрім Infor SCM, мають можливість впровадження окремих модулів, що дозволяє більш гнучко налаштовувати систему під конкретні потреби бізнесу. Щодо можливості масштабування, системи Manhattan Associates SCM, SAP SCM та Oracle SCM володіють цією можливістю, що важливо для росту компанії та її потреб. Аналіз цих характеристик може бути використаний для визначення найбільш оптимальної SCM-системи для ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» з урахуванням її потреб та можливостей.

Зокрема для визначення найбільш оптимальної SCM-системи для ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» скористаємось методом ранжування. Ранжування

запропонованих альтернати експертами ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» наведене в табл.3.2.

Таблиця 3.2 – Ранжування запропонованих альтернати експертами ТОВ «НЕСТЛЕ Україна»

Альтернатива	Експерт				
	Директор	Начальник відділу логістики	Логістичний менеджер	Начальник відділу продажу	Начальник відділу маркетингу
Manhattan SCM	5	6	5	4	6
Infor SCM	6	4	6	5	4
Streamline	2	3	2	2	2
SAP SCM	1	2	1	3	1
Oracle SCM	3	1	4	1	3
Ordage SCM	4	5	3	6	5

Джерело: розроблено автором на основі [43-48]

Для оцінки узгодженості думок розрахуємо коефіцієнт конкордації, що характеризує ступінь погодженості суджень дослідників по всім факторам (табл.3.3).

Таблиця 3.3 – Розрахунок коефіцієнта конкордації для ранжування запропонованих альтернатив експертами ТОВ «НЕСТЛЕ Україна»

Альтернатива	Експерт					Сума рангів	d	d^2
	Директор	Начальник відділу логістики	Логістичний менеджер	Начальник відділу продажу	Начальник відділу маркетингу			
Manhattan SCM	4	6	5	5	6	26	8,5	72,25
Infor SCM	5	4	6	6	4	25	7,5	56,25
Streamline	2	3	2	2	2	11	-6,5	42,25
SAP SCM	3	2	1	1	1	8	-9,5	90,25
Oracle SCM	1	1	4	3	3	12	-5,5	30,25
Ordage SCM	6	5	3	4	5	23	5,5	30,25
∑	21	21	21	21	21	105		321,5

Джерело: розроблено автором на основі [43-48]

Розраховуємо коефіцієнт конкордації за формулою (3.1):

$$W = \frac{12S}{m^2 * (n^3 - n)} = \frac{13 * 321{,}5}{5^2 * (6^3 - 6)} = 0{,}735 \quad (3.1)$$

де S – сума різниць між числом послідовностей та числом інверсій;
n – число альтернати,
m – число експертів.

Розрахований показник конкордації свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів. Для оцінка важливості коефіцієнта конкордації обчислимо критерій узгодження Пірсона:

$$W = \frac{12S}{mn * (n+1)} = n * (m-1) * W = 5 * (6-1) * 0{,}735 = 18{,}37 \quad (3.2)$$

Обчислений χ 2 порівняємо з табличним значенням числа ступенів свободи K = n-1 = 6-1 = 5 і за заданому рівні значимості α = 0.05 Так як χ 2 розрахунковий 18.37 табличного (11,07), то W = 0.735 – величина не випадкова, а тому отримані результати мають сенс і можуть використовуватися в подальших дослідженнях.

Матриця перетворених рангів запропонованих альтернатив експертами ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» наведена в табл.3.4.

Таблиця 3.4 – Матриця перетворених рангів запропонованих альтернатив експертами ТОВ «НЕСТЛЕ Україна»

Альтернатива	Експерт					∑	Вага λ
	Директор	Начальник відділу логістики	Логістичний менеджер	Начальник відділу продажу	Начальник відділу маркетингу		
Manhattan Associates SCM	1	0	1	2	0	4	0,05333
Infor SCM	0	2	0	1	2	5	0,06667
Streamline	4	3	4	4	4	19	0,2533
SAP SCM	5	4	5	3	5	22	0,2933
Oracle SCM	3	5	2	5	3	18	0,24
Ordage SCM	2	1	3	0	1	7	0,09333
∑						75	1

Джерело: розроблено автором на основі [43-48]

Аналізуючи матрицю перетворених рангів запропонованих альтернатив експертами ТОВ «НЕСТЛЕ Україна», можна помітити, що найбільший ваговий коефіцієнт надано системам SAP SCM (0,2933) та Oracle SCM (0,24), що свідчить про високу оцінку цих альтернатив експертами. Далі у списку йдуть Streamline з вагою 0,2533 та Infor SCM з вагою 0,06667, що також демонструє певну вагомість цих систем для організації. Manhattan Associates SCM та Ordage SCM отримали менші вагові коефіцієнти – відповідно 0,05333 та 0,09333, що вказує на меншу відповідність цих альтернатив потребам ТОВ «НЕСТЛЕ Україна», порівняно з іншими системами.

Система управління ланцюгами поставок SAP SCM визнана найкращою для впровадження у ТОВ «НЕСТЛЕ Україна». Обрання продукту компанії SAP для впровадження є обґрунтованим, оскільки вона забезпечує необхідну гнучкість та надійність ланцюга постачань. Крім того, програми SAP є перевіреними досвідом багатьох відомих корпорацій у всьому світі.

Програма SAP SCM складається з модулів, які схематично зображено на рис. 3.1.

Рисунок 3.1 – Основні функції підсистем SAP SCM

Джерело: розроблено автором на основі [46]

Система управління ланцюгами поставок SAP SCM включає ряд підсистем, кожна з яких відповідає за конкретний аспект управління виробничими процесами. Підсистема управління закупівлями забезпечує вибір постачальника, обробку заявок на поставку, формування заявок та генерацію звітності. Управління виробництвом включає функції планування обсягів виробництва з урахуванням попиту, підтвердження відпуску ресурсів, формування списків фактичних витрат сировини та готової продукції, а також управління даними про виріб. Управління складом охоплює складський облік, звітність, управління зберіганням готової продукції, інвентаризацію та контроль складських процесів.

Підсистема управління транспортуванням включає планування перевезень та завантажень, реєстрацію та контроль перевезень. Ці функції допомагають забезпечити ефективне управління всіма етапами ланцюга поставок і оптимізувати виробничі процеси в компанії.

Виділимо основні етапи впровадження SAP SCM на ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» (рис.3.2):

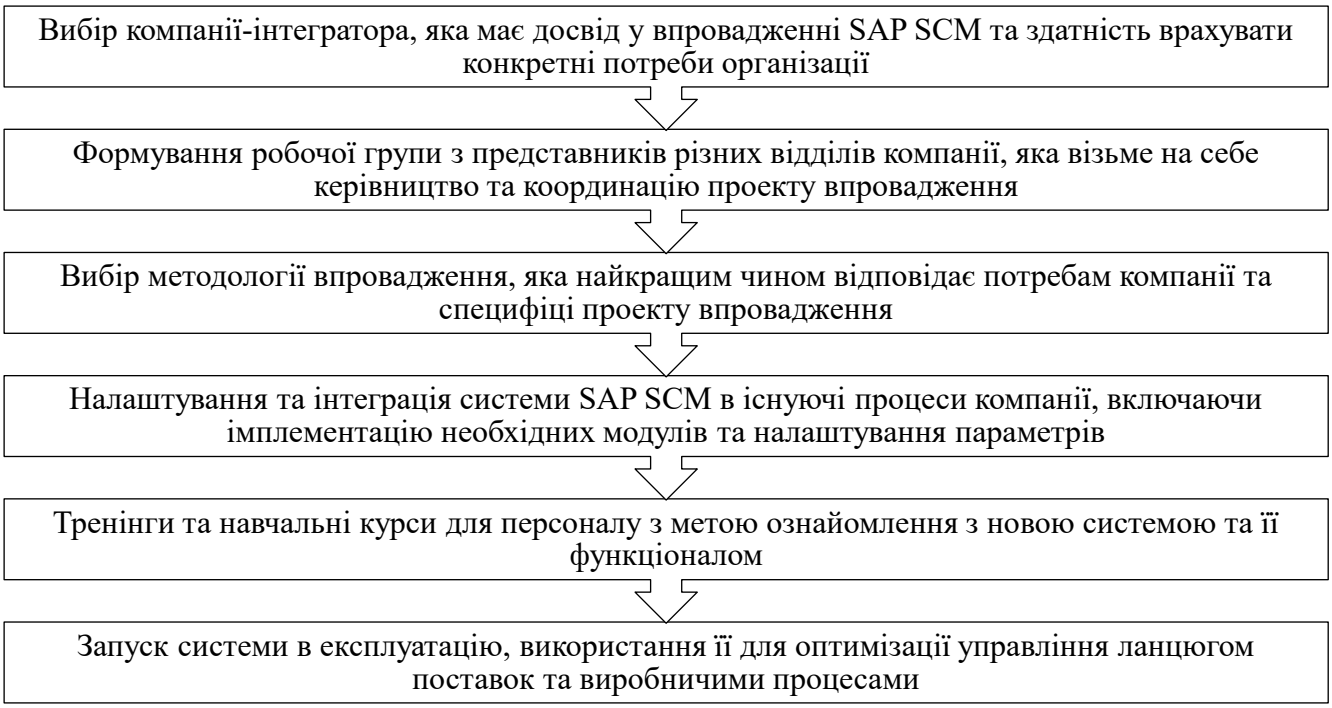

Рисунок 3.2 – Основні етапи впровадження SAP SCM на ТОВ «НЕСТЛЕ Україна»

Джерело: розроблено автором на основі [46]

Перший етап передбачає аналіз різних компаній-інтеграторів, які мають досвід у впровадженні систем управління ланцюгами поставок SAP SCM. ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» має звернути увагу на досвід роботи підприємства-інтегратора в цій сфері, його репутацію та здатність враховувати індивідуальні потреби та особливості компанії. На другому етапі визначаються ключові учасники проекту з різних відділів ТОВ «НЕСТЛЕ Україна», які будуть відповідальні за керівництво та координацію проекту впровадження. Робоча група включає представників від різних функціональних груп, що дозволяє забезпечити репрезентацію інтересів кожного відділу. На третьому етапі визначається методологія, яка найбільш відповідає потребам та специфіці проекту

впровадження SAP SCM. Це може бути традиційний Waterfall або Agile підхід, який дозволяє гнучко адаптуватися до змін у процесі впровадження. На четвертому етапі проводиться налаштування та інтеграція системи SAP SCM в існуючі процеси ТОВ «НЕСТЛЕ Україна». Це включає імплементацію необхідних модулів, налаштування параметрів системи та забезпечення її сумісності з іншими внутрішніми системами організації. На п’ятому етапі співробітники ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» проходять тренінги та навчальні курси з метою ознайомлення з новою системою SAP SCM та її функціоналом. Це допомагає забезпечити ефективне використання системи та зменшити час на адаптацію до нової робочої середовища. Після успішного завершення усіх попередніх етапів система SAP SCM запускається в робочий режим. ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» починає використовувати її для оптимізації управління ланцюгом поставок та виробничими процесами, що сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності організації.

Діаграма Гантта впровадження SAP SCM на ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» наведена на рис.3.3.

Етап	18-22.12. 2024	25-28.11. 2024	02-06.12. 2024	09-13.12. 2024	16-20.12. 2024	23-27.12. 2024
Вибір компанії-інтегратора						
Формування робочої групи						
Вибір методології впровадження						
Впровадження						
Навчання співробітників						
Запуск системи в експлуатацію						

Рисунок 3.3 – Діаграма Гантта впровадження SAP SCM на ТОВ «НЕСТЛЕ Україна»

Джерело: розроблено автором на основі [46]

Впровадження SAP SCM на ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» складе 6 тижнів або 30 робочих днів.

Таким чином, впровадження системи управління ланцюгами поставок (SCM) є важливим етапом для ТОВ «НЕСТЛЕ Україна», оскільки вона дозволяє оптимізувати процеси управління постачанням, виробництвом та розподілом товарів. Вибір компанії-інтегратора, формування робочої групи, вибір методології впровадження, налаштування системи, навчання персоналу та запуск системи в експлуатацію – це ключові етапи впровадження SAP SCM на ТОВ «НЕСТЛЕ Україна». Кожен з цих етапів вимагає великої уваги та професіоналізму для забезпечення успішної інтеграції системи та максимальної користі для організації. Правильне впровадження SCM допоможе ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» оптимізувати свої процеси, підвищити продуктивність та конкурентоспроможність на ринку.

3.2 Економічне обґрунтування доцільності застосування запропонованих заходів

Завдяки впровадженню сучасних інформаційних систем, таких як системи управління ланцюгами поставок (SCM), компанії мають можливість оптимізувати свої виробничі та постачальницькі процеси, знижуючи витрати, підвищуючи продуктивність та підвищуючи якість обслуговування клієнтів. Враховуючи це, економічне обґрунтування застосування запропонованих заходів є важливим аспектом розвитку та управління сучасними бізнес-процесами.

Інвестиційні витрати на впровадження SAP SCM на ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» наведені в табл.3.5

Таблиця 3.5 – Інвестиційні витрати на впровадження SAP SCM на ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» в 2024 р.

Стаття витрат	Сума, тис грн
Витрати на придбання SAP SCM (передплата на 3 роки)	571
Витрати на оплату робіт по впровадженню SAP SCM	20
Витрати на навчання персоналу	20
Всього	611

Джерело: розроблено автором на основі [46]

Аналізуючи інвестиційні витрати на впровадження системи управління ланцюгами поставок SAP SCM на ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» у 2024 році, можна

визначити, що загальні витрати складають 611 тис. грн. Ця сума включає витрати на придбання SAP SCM (571 тис. грн), витрати на оплату робіт по впровадженню системи (20 тис. грн) та витрати на навчання персоналу (20 тис. грн). Ці витрати є важливою частиною економічного обґрунтування впровадження SAP SCM на підприємстві. Інвестування в сучасні системи управління ланцюгами поставок може призвести до значного підвищення ефективності та продуктивності бізнесу, зниження витрат на управління та оптимізацію робочих процесів. Таке впровадження також може підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку, забезпечуючи кращу реакцію на зміни в економічному середовищі та вимоги споживачів.

Прогноз фінансових результатів від впровадження SAP SCM на ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» наведений в табл.3.6.

Таблиця 3.6 – Прогноз фінансових результатів від впровадження SAP SCM на ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» за 2025-2027 рр.

Показник	2023 р., тис грн	2025 р., тис грн	2026 р., тис грн	2027 р., тис грн	Щорічна зміна, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12939607	12939607	12939607	12939607	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	9451073	9451073	9451073	9451073	0
Валовий прибуток	3488534	3488534	3488534	3488534	0
Інші операційні доходи	86807	86807	86807	86807	0
Адміністративні витрати	1029276	952080	880674	814624	-7,5
Витрати на збут	1630739	1508434	1395301	1290653	-7,5
Інші операційні витрати	541596	500976	463403	428648	-7,5
Фінансовий результат від операційної діяльності	373730	613850,8	835962,6	1041416	-
Інші фінансові доходи	146676	146676	146676	146676	0
Інші доходи	4969	4969	4969	4969	0
Фінансові витрати	486334	486334	486334	486334	0
Інші витрати	736187	680973	629900	582658	0
Фінансовий результат до оподаткування	-697146	-401811	-128626	124069,5	-
Чистий фінансовий результат	-697146	-401811	-128626	101737	-
Зміна чистого фінансового результату	-	295334,9	273184,7	230363,4	-

Джерело: розроблено автором на основі [38, 46]

За даними SAP, адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати зменшуватимуть щорічно на 7,5%, що свідчить про

оптимізацію бізнес-процесів та підвищення їхньої ефективності. Внаслідок оптимізації витрати фінансовий результат від операційної діяльності зростатиме протягом 3 років, що свідчить про позитивні ефекти впровадження SAP SCM на фінансову діяльність підприємства. Щодо чистого фінансового результату, він покращуватиметься з кожним роком, що також свідчить про позитивні впливи впровадження системи управління ланцюгами поставок на фінансові показники підприємства. Можна зробити висновок, що впровадження SAP SCM на ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» має потенціал для підвищення ефективності управління та фінансового стану компанії.

Ключові показники ефективності впровадження SAP SCM на ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» наведені в табл.3.7.

Таблиця 3.7 – Ключові показники ефективності впровадження SAP SCM на ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» за 2025-2027 рр.

Показник	Старт	Період (рік)		
	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.
Інвестиції, тис грн	611			
Додатковий чистий фінансовий результат, тис грн		295335	273185	230363
Ставка дисконтування (облікова ставка НБУ скоригована на рівень інфляції), % рік (1+0,145)*(1+0,043)-1	0,19			
Коефіцієнт дисконтування	1	0,84	0,7	0,59
Дисконтований грошовий потік за період, тис грн	-611	248081	191229	135914
Чиста приведена вартість (NPV), тис грн	574614			
Індекс прибутковості (PI)	941,45			

Джерело: розроблено автором на основі [38, 46]

Чиста приведена вартість (NPV) визначається як різниця між сумою приведених до сьогоднішнього моменту доходів від впровадження та інвестиційних витрат. В даному випадку NPV становить 574614 тис. грн, що позитивно свідчить про те, що впровадження SAP SCM відбувається зі збільшенням прибутковості підприємства. Індекс прибутковості (PI) показує відношення суми чистого прибутку до інвестицій. У нашому випадку PI складає 941,45, що свідчить про те, що прибуток від проекту перевищує витрати, і проект є ефективним з фінансової точки зору. Отже, на основі NPV і PI можна зробити

висновок, що впровадження SAP SCM на ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» є фінансово доцільним і може принести значні переваги компанії в майбутньому.

Ризики впровадження SAP SCM на ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» систематизуємо в табл.3.8.

Таблиця 3.8 – Ризики впровадження SAP SCM на ТОВ «НЕСТЛЕ Україна»

Ризик	Сутність	Напрями мінімізації
Несумісність з існуючими системами	Інтеграція нової системи може стати проблемою у випадку несумісності з існуючими IT-системами та програмним забезпеченням.	Перед початком впровадження необхідно провести детальний аналіз існуючих систем та їх сумісності з SAP SCM. Інтеграція може вимагати розробки спеціальних інтерфейсів або коригування існуючих систем.
Недостатня підготовка персоналу	Нова система може вимагати від персоналу специфічних знань та навичок для ефективного використання.	Проведення відповідної підготовки та навчання персоналу перед впровадженням нової системи. Організація навчальних курсів, тренінгів та підтримка з боку постачальника системи.
Високі витрати	Впровадження нової системи може супроводжуватися значними витратами на придбання, налаштування та навчання персоналу.	Ретельне фінансове планування та оцінка витрат перед початком проекту. Вивчення можливостей зниження витрат, таких як використання відкритих джерел або хмарних рішень.
Втрата даних	Під час міграції даних або переходу на нову систему може виникнути ризик втрати важливої інформації.	Регулярні резервні копії даних та використання надійних методів забезпечення безпеки даних під час процесу впровадження. Проведення тестів відновлення даних для перевірки ефективності системи резервного копіювання
Відмова персоналу від нової системи	Можливість відмови частини персоналу від використання нової системи через опір з боку користувачів або недоліки системи.	Проведення ефективної комунікації та включення персоналу в процес впровадження. Активне врахування відгуків користувачів та вчасна реакція на проблеми та недоліки нової системи.

Джерело: розроблено автором на основі [46]

На підставі аналізу ризиків, що пов'язані з впровадженням системи управління ланцюгами поставок SAP SCM на ТОВ «НЕСТЛЕ Україна», можна зробити наступні висновки. Перш за все, необхідно врахувати, що несумісність з існуючими системами може стати серйозною перешкодою у процесі впровадження. Однак, цей ризик можна мінімізувати шляхом докладного аналізу перед впровадженням та розробки спеціальних інтерфейсів. Другим важливим

аспектом є підготовка персоналу та впевненість, що вони володіють необхідними знаннями та навичками для роботи з новою системою. Це можна досягти шляхом проведення відповідної підготовки та навчання персоналу перед впровадженням. Також, врахування витрат та можливостей зниження їхнього рівня є ключовим фактором для успішного впровадження. Ретельне фінансове планування та пошук шляхів оптимізації витрат допоможуть уникнути фінансових ризиків. Важливо також врахувати ризик втрати даних, що може виникнути під час міграції або переходу на нову систему. Для мінімізації цього ризику необхідно вжити заходів забезпечення безпеки даних та провести тестування процедур відновлення даних. Важливо врахувати можливу відмову персоналу від нової системи через опір або недоліки. Активна комунікація з персоналом та врахування їхніх потреб і відгуків допоможуть підтримати позитивне ставлення до змін і забезпечити успішне впровадження нової системи.

Таким чином, чиста приведена вартість та індекс прибутковості впровадження SAP SCM на ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» свідчать про те, що впровадження системи є фінансово доцільним. Однак, впровадження нової системи супроводжується ризиками, які варто ретельно проаналізувати. Заходи для мінімізації цих ризиків включають врахування несумісності з існуючими системами, підготовку персоналу, фінансове планування, забезпечення безпеки даних та активну комунікацію з персоналом. На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що впровадження SAP SCM на ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» є стратегічно важливим кроком, який сприятиме оптимізації бізнес-процесів, підвищенню ефективності та конкурентоспроможності компанії.

ВИСНОВКИ

Дослідження та аналіз стратегій і методів логістичного забезпечення, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства дозволяють зробити наступні висновки.

1. Дослідивши сутність логістичної діяльності та її вплив на конкурентоспроможність підприємства, робимо висновок, що логістична діяльність є необхідним елементом управління підприємством, оскільки вона спрямована на оптимізацію руху матеріальних, інформаційних та фінансових потоків від постачальника до споживача. Метою логістичної діяльності є гармонізація інтересів учасників ланцюга постачання та забезпечення ефективного управління ресурсами. Функції логістичної діяльності включають організаційну, координаційну, контрольну та інші, що спрямовані на забезпечення оптимального руху матеріальних потоків. Вплив логістичної діяльності на конкурентоспроможність підприємства проявляється у підвищенні ефективності виробничих процесів, зниженні витрат та підвищенні рівня обслуговування клієнтів, що забезпечує успішне функціонування на ринку.

2. Охарактеризувати підходи до формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможності підприємства, бачимо, що воно є ключовим аспектом його успіху на ринку. Цей процес включає в себе розробку системи, яка враховує принципи комплексності, системності, об'єктивності та інших важливих аспектів управління. Підсистеми такого механізму, як цільова, функціональна та система забезпечення, відіграють вирішальну роль у досягненні цілей підприємства та забезпеченні його конкурентоспроможності. Логістична складова є важливою частиною формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. Вона відіграє ключову роль у забезпеченні оптимального руху ресурсів від постачальників до споживачів та у вирішенні різних завдань, пов'язаних із забезпеченням якості, швидкості та ефективності виробничих процесів.

3. Показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» вказують на стабільний ріст чистого доходу від реалізації продукції та валового прибутку. Однак, зростання собівартості продукції та відємні значення чистого фінансового результату вимагають уваги до вирішення проблем у виробничому процесі або стратегії управління. Важливими показниками конкурентоспроможності є рентабельність, ліквідність та фінансова стійкість компанії. Хоча ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» має деякі позитивні показники у цих аспектах, результати методу рангів показують, що є необхідність у покращенні конкурентоспроможності порівняно з ключовими конкурентами на ринку. Загальна оцінка вказує на те, що ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» має потенціал для подальшого розвитку та покращення конкурентоспроможності. Проте для досягнення цієї мети необхідним є ретельне аналітичне планування, управлінські корекції та стратегічні зміни, спрямовані на вирішення ідентифікованих проблемних сфер.

4. ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» зосереджує увагу на оптимізації логістичної діяльності, що підтверджується змінами в структурі витрат. Розширення мережі збуту та збільшення рекламних витрат призвели до значного зростання витрат у системі збуту. Оптимізація процесів переробки та скорочення витрат на транспортування також сприяли підвищенню ефективності. Система складування відобразила найбільше витратне зменшення, що свідчить про вдосконалення складських процесів. Незважаючи на негативні показники рентабельності у певні роки, загальний аналіз свідчить про постійні зусилля удосконалення логістичної діяльності та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «НЕСТЛЕ Україна».

5. У зв'язку з необхідністю вирішення нових завдань, що постають перед ТОВ «НЕСТЛЕ Україна», важливо використовувати передові методи управління, включаючи сучасні інформаційні технології. Впровадження системи управління ланцюгами поставок (SCM) є важливим етапом для ТОВ «НЕСТЛЕ Україна», оскільки вона дозволяє оптимізувати процеси управління постачанням, виробництвом та розподілом товарів. Вибір компанії-інтегратора, формування робочої групи, вибір методології впровадження, налаштування системи, навчання

персоналу та запуск системи в експлуатацію – це ключові етапи впровадження SAP SCM на ТОВ «НЕСТЛЕ Україна». Кожен з цих етапів вимагає великої уваги та професіоналізму для забезпечення успішної інтеграції системи та максимальної користі для організації. Правильне впровадження SCM допоможе ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» оптимізувати свої процеси, підвищити продуктивність та конкурентоспроможність на ринку.

6. Аналізуючи чисту приведену вартість та індекс прибутковості в контексті впровадження SAP SCM на ТОВ «НЕСТЛЕ Україна», можна зробити висновок щодо фінансової доцільності проекту. Чиста приведена вартість становить 574614 тис. грн, що позитивно свідчить про те, що впровадження SAP SCM відбувається зі збільшенням прибутковості підприємства. Індекс прибутковості складає 941,45, що свідчить про те, що прибуток від проекту перевищує витрати, і проект є ефективним з фінансової точки зору. Отже, на основі цих показникіфв можна зробити висновок, що впровадження SAP SCM на ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» є фінансово доцільним і може принести значні переваги компанії в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Основні напрями розвитку логістики підприємств та її основні концепції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 24(2). С. 119-124.
2. Бурковська А. В., Сизоненко Ю. С. Напрями вдосконалення логістичної діяльності підприємств. *Modern Economics*. 2021. № 30. С. 52-56.
3. Алькема В. Г. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. *Вчені записки університету "КРОК".* 2022. № 2. С. 73-86.
4. Воронко О. С. Сутність та місце логістичної діяльності в системі управління підприємством. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2022. № 68. С. 28-35.
5. Savina H. The essence of the logistics activities of the enterprise in modern business conditions. VUZF review. 2021. № 6. С. 154-166.
6. Масклак О. О. Застосування уніфікованих стратегій розвитку моніторингу логістичної діяльності українських підприємств та європейської співдружності. *Креативний простір України та світу*: кол. моногр. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2022.С. 189-198.
7. Завитій О. Д. Логістичні витрати виробничих підприємств як об’єкти обліку та контролю. *Міжнародний науковий журнал*. 2019. № 1. С.49-73.
8. Попело О. В. Механізм забезпечення ефективного управління маркетингово-логістичною діяльністю підприємств в епоху цифровізації. *Інвестиції: практика та досвід.* 2023. № 8. С. 48-52.
9. Наконечна Т. В. Застосування новітніх технологій у логістичній діяльності підприємств. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. 2021. № 5. С. 16-21.
10. Тарасенко С. І. Конспект лекцій з дисципліни «Логістика» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент». Кам’янське: ДДТУ, 2020. 144 с.

11. Трушкіна Н. Н. Щодо відмінностей комерційної та логістичної діяльності суб'єктів господарювання. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції „Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах" та I Міжнародного студентського наукового форуму „Креативна економіка очима молоді"*, 29-31 березня 2018 року. Т. : ФОП Паляниця В.А., 2018. С. 113-115.
12. Васильченко М. І. Контролінг логістичної діяльності підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища: управлінський аспект. *Електронний науково-практичний журнал*. 2018. № 25. С. 193-199.
13. Шереметинська О. В. Управління конкурентним потенціалом підприємств харчової промисловості на зовнішніх ринках. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/80.pdf (дата звернення 01.04.2022).
14. Корнєєв М.В. Імідж підприємства індустрії гостинності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності. *Науковий погляд: економіка та управління.* 2023. № 2 (82). С. 50-58.
15. Чатченко О. Є. Використання інтегрального підходу до оцінки конкурентоспроможності іт-підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2023. № 1. С. 186-190.
16. Токар К. С. Конкурентоспроможність підприємства як категорія ринкової економіки: підходи до визначення. *Техніка і наука*. 2023. № 1. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/7586 (дата звернення 01.04.2022).
17. Дмитрієв І. А. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
18. Ліпич Л. Критерії вибору конкурентних логістичних стратегій підприємства. *Економічний форум*. 2022. № 3. С. 153-161.

19. Воловик О. І. Забезпечення конкурентних переваг у процесі інтегрування логістичної та маркетингової діяльності компанії. *Вісник Одеського національного університету*. 2021. № 1. С. 46-55.
20. Кривещенко В. В. Реверсивна логістика в системі логістичного менеджменту: вплив на формування конкурентоспроможності підприємства. *Наукові праці НДФІ*. 2023. № 1. С. 121-130.
21. Хоменко І. О. Організаційно-економічний механізм функціонування і розвитку підприємств. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 1. С. 86-92.
22. Dzwigol H. The Organizational and Economic Mechanism of Implementing the Concept of Green Logistics. *Virtual Economics*. 2021. № 4. P. 41-75.
23. Shtangret A. Formation and Functioning of the Organizational and Economic Mechanism of Ensuring the Economic Security of the Enterprise. *IEEE International Scientific-Practical Conference Problems of Infocommunications, Science and Technology (PIC S&T)*. 2020. URL: https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9061255 (дата звернення 01.04.2022).
24. Шибковський Д. І. Теоретичні аспекти формування архітектоніки механізму управління конкурентоспроможністю підприємства на основі його потенціалу розвитку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2020. № 3. С. 32-38.
25. Гетьман О. О. Система стратегічного управління знаннями як конкурентна перевага сучасної організації. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. № 42. С. 7-18.
26. Хацер М. Шляхи трансформації управління конкурентоспроможністю на підприємствах України в умовах російської військової агресії. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2022. № 3. С. 45-52.
27. Полусмяк Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств торгівлі в післявоєнний період. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2023. № 4. С. 115-129.

28. Пачева Н. О. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю інноваційно-орієнтованих підприємств. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2023. № 8. С. 164-169.
29. Шедяков В. Є. Інформаційне забезпечення організаційно-управлінської діяльності як фактор конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 9. С. 96-102.
30. Залуцька Х. Я. Особливості стратегічного потенціалу як основи системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 353-358.
31. Петриняк У. Я. Міжнародний досвід формування системи і управління конкурентоспроможності бізнес структур. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2023. № 12. С. 92-97.
32. Мігалатій О. В. Фактори формування конкурентоспроможності у системі управління підприємством. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2023. № 7. С. 45-49.
33. Котенко С. І. Управління конкурентоспроможністю на різних етапах життєвого циклу організації. *Вісник Сумського державного університету*. 2021. № 1. С. 269-275.
34. Писаренко С. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: поняття, підходи, методи. *Бізнес-навігатор*. 2021. № 5. С. 29-35.
35. Пугачевська К. Й. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності бізнес-середовища. *Бізнес-навігатор*. 2022. № 3. С. 17-21.
36. Плотнікова М. Ф. Проєктний аналіз управління якістю та конкурентоспроможністю суб'єктів підприємництва. *Агросвіт*. 2023. № 13. С. 60-68.
37. Nestlé: Компанія Нестле в Україні. URL: https://www.nestle.ua/ (дата звернення 16.04.2022).
38. Звітність ТОВ «НЕСТЛЕ Україна». URL: https://clarity-project.info/edr/32531437/finances (дата звернення 16.04.2022).

39. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 16.04.2022).
40. Звітність ТОВ «МАРС Україна». URL: https://clarity-project.info/edr/21638055/finances (дата звернення 16.04.2022).
41. Звітність ПрАТ «Рошен». URL: https://clarity-project.info/edr/00382125/finances?current_year=2023 (дата звернення 16.04.2022).
42. Звітність ПрАТ «АВК». URL: https://clarity-project.info/edr/00373882/finances?current_year=2023 (дата звернення 16.04.2022).
43. Manhattan Associates SCM. URL: https://www.manh.com/ (дата звернення 16.04.2022).
44. Infor SCM. URL: https://www.infor.com/solutions/scm (дата звернення 16.04.2022).
45. Streamline. URL: https://gmdhsoftware.com/ua/demo/ (дата звернення 16.04.2022).
46. SAP SCM. URL: https://www.sap.com/products/scm.html (дата звернення 16.04.2022).
47. Oracle SCM. URL: https://www.oracle.com/scm/ (дата звернення 16.04.2022).
48. Ordage SCM. URL: https://ordage.com/ (дата звернення 16.04.2022).

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» за 2022 рік

Дата звіту 08.02.2023
Період 2022 рік, 12 міс
Бухгалтер Сватко Ірина Павлівна
КАТОТТГ UA80000000000719633
Кількість працівників 2 480

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	39 198.00	23 507.00
первісна вартість	1001	316 332.00	305 926.00
накопичена амортизація	1002	277 134.00	282 419.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	133 364.00	45 337.00
Основні засоби	1010	323 610.00	397 954.00
первісна вартість	1011	737 414.00	813 136.00
знос	1012	413 804.00	415 182.00
Інші необоротні активи	1090	185 454.00	391 958.00
Усього за розділом I	1095	681 626.00	858 756.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	735 810.00	1 054 349.00
Виробничі запаси	1101	77 600.00	97 270.00
Товари	1104	658 210.00	957 079.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 514 163.00	1 679 863.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	56 449.00	172 425.00
з бюджетом	1135	2 269.00	1 216.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5 581.00	320 608.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	36 964.00	604 669.00
Рахунки в банках	1167	36 964.00	604 669.00
Витрати майбутніх періодів	1170	10 851.00	19 913.00
Інші оборотні активи	1190	4 776.00	36 610.00
Усього за розділом II	1195	2 366 863.00	3 889 653.00
Баланс	1300	3 048 489.00	4 748 409.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	800.00	800.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-3 638 594.00	-4 942 783.00
Усього за розділом I	1495	-3 637 794.00	-4 941 983.00

Інші довгострокові зобов’язання	1515	1 025 624.00	1 839 595.00
Усього за розділом II	1595	1 025 624.00	1 839 595.00
товари, роботи, послуги	1615	2 592 522.00	3 221 985.00
розрахунками з бюджетом	1620	25 482.00	64 495.00
розрахунками з оплати праці	1630	658.00	717.00
за одержаними авансами	1635	13 858.00	1 637.00
Інші поточні зобов’язання	1690	3 028 139.00	4 561 963.00
Усього за розділом III	1695	5 660 659.00	7 850 797.00
Баланс	1900	3 048 489.00	4 748 409.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 013 705.00	11 054 720.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	8 524 263.00	8 059 036.00
Валовий: прибуток	2090	3 489 442.00	2 995 684.00
Інші операційні доходи	2120	64 250.00	71 869.00
Адміністративні витрати	2130	1 039 375.00	769 770.00
Витрати на збут	2150	995 431.00	1 514 193.00
Інші операційні витрати	2180	619 318.00	613 437.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	899 568.00	170 153.00
Інші фінансові доходи	2220	57 680.00	13 783.00
Інші доходи	2240	2 755.00	143 392.00
Фінансові витрати	2250	543 960.00	302 027.00
Інші витрати	2270	1 902 793.00	132 945.00
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	1 486 750.00	107 644.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		1 819.00
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	1 486 750.00	105 825.00

Додаток Б

Фінансова звітність ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» за 2023 рік

Дата звіту 17.02.2024
Період 2023 рік, 12 міс
Бухгалтер Сватко Ірина Павлівна
КАТОТТГ UA80000000000624772
Кількість працівників 2 380

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	23 507.00	11 662.00
первісна вартість	1001	305 926.00	270 415.00
накопичена амортизація	1002	282 419.00	258 753.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	45 337.00	100 791.00
Основні засоби	1010	397 954.00	1 425 865.00
первісна вартість	1011	813 136.00	2 613 427.00
знос	1012	415 182.00	1 187 562.00
Інші необоротні активи	1090	391 958.00	335 687.00
Усього за розділом I	1095	858 756.00	1 874 005.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	1 054 349.00	1 403 165.00
Виробничі запаси	1101	97 270.00	388 847.00
Незавершене виробництво	1102		5 863.00
Готова продукція	1103		1.00
Товари	1104	957 079.00	1 008 454.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 679 863.00	1 268 880.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	172 425.00	230 231.00
з бюджетом	1135	1 216.00	78 634.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	262 201.00	397 113.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	604 669.00	437 767.00
Рахунки в банках	1167	604 669.00	437 767.00
Витрати майбутніх періодів	1170	19 913.00	23 281.00
Інші оборотні активи	1190	36 610.00	822 776.00
Усього за розділом II	1195	3 831 246.00	4 661 847.00
Баланс	1300	4 690 002.00	6 535 852.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	800.00	88 911.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		88 111.00

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-5 001 190.00	-4 184 244.00
Усього за розділом I	1495	-5 000 390.00	-4 095 333.00
Інші довгострокові зобов’язання	1515	1 839 595.00	395 552.00
Усього за розділом II	1595	1 839 595.00	395 552.00
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600		507.00
товари, роботи, послуги	1615	3 221 985.00	3 250 463.00
розрахунками з бюджетом	1620	64 495.00	64 442.00
розрахунками з оплати праці	1630	717.00	360.00
за одержаними авансами	1635	1 637.00	1 047.00
Інші поточні зобов’язання	1690	4 561 963.00	6 918 814.00
Усього за розділом III	1695	7 850 797.00	10 235 633.00
Баланс	1900	4 690 002.00	6 535 852.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 939 607.00	12 164 298.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	9 451 073.00	8 524 263.00
Валовий: прибуток	2090	3 488 534.00	3 640 035.00
Інші операційні доходи	2120	86 807.00	69 787.00
Адміністративні витрати	2130	1 029 276.00	1 036 404.00
Витрати на збут	2150	1 630 739.00	1 148 670.00
Інші операційні витрати	2180	541 596.00	683 262.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	373 730.00	841 486.00
Інші фінансові доходи	2220	146 676.00	57 680.00
Інші доходи	2240	4 969.00	2 755.00
Фінансові витрати	2250	486 334.00	543 960.00
Інші витрати	2270	736 187.00	1 903 118.00
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	697 146.00	1 545 157.00
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	697 146.00	1 545 157.00

UNICHECK
by Turnitin

Ім'я користувача:
Кафедра комерційної діяльності та логістики Ляден...

ID перевірки:
1016235024

Дата перевірки:
07.05.2024 19:12:29 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
08.05.2024 08:54:46 EEST

ID користувача:
100005732

Назва документа: Паламарчук М.С. Логістичне забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Кількість сторінок: 52 Кількість слів: 11483 Кількість символів: 93029 Розмір файлу: 256.71 KB ID файлу: 1016016099

11.8%
Схожість

Найбільша схожість: 0.67% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1015774433)

8.5% Джерела з Інтернету | 276 ..... Сторінка 54

8.75% Джерела з Бібліотеки | 568 ..... Сторінка 58

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%
Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи | 24