

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»

Форма навчання: _____ денна _____
очна (денна), заочна,

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Логістичне забезпечення конкурентного потенціалу підприємства»
(назва теми)

здобувача _____ Єрємійої В. О. _____
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: к. е. н., доцент Литюга Ю. 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 - 2023

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»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ Дима О.О.
(підпис)

_____ 2023 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Олексюк О.І.
(підпис)

_____ 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти **Єрьоміній Вікторії Олегівні**
(прізвище, ім'я, по батькові)

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

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему «Логістичне забезпечення конкурентного потенціалу підприємства»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "12" вересня 2023 р. № 1543-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах
ТОВ «Нова Пошта»
(назва підприємства)

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретичні основи логістичного забезпечення конкурентного потенціалу (назва розділу)
Розділ 2	Дослідження логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта» (назва розділу)
Розділ 3	Реалізація логістичних інструментів підвищення конкурентних переваг ТОВ «Нова Пошта» (назва розділу)
Об'єкт дослідження:	Процес забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства.
Предмет дослідження:	Сукупність теоретико-методичних та практичних засад забезпечення конкурентного потенціалу підприємства.
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Розробка та обґрунтування кількісно-якісних рекомендацій застосування логістичних інструментів підвищення конкурентного потенціалу підприємства.

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

У розділі 1	— визначити сутність логістичного забезпечення в умовах сучасності; — дослідити поняття та особливості конкурентних переваг та конкурентного потенціалу підприємства; — надати методологію оцінки конкурентного потенціалу підприємства.
У розділі 2	— здійснити дослідження організаційно-економічної характеристики діяльності ТОВ "Нова Пошта"; — провести аналіз конкурентних переваг та конкурентного потенціалу ТОВ "Нова Пошта"; — здійснити оцінку стану логістичної системи ТОВ "Нова Пошта";
У розділі 3	— визначити перспективні напрямки розвитку конкурентного потенціалу; — надати обґрунтування запропонованих заходів; — здійснити оцінку конкурентного потенціалу після впровадження запропонованих заходів.

Завдання підготував
науковий керівник

(підпис)

Литюга Ю. В.

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20 ____ р.

Завдання одержав
здобувач

(підпис)

Єрьоміна В. О.

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20 ____ р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 90 сторінок, 15 таблиць, 30 рисунків, список використаних джерел з 62 найменувань, додатки.

«Логістичне забезпечення конкурентного потенціалу підприємства»

Об'єктом дослідження кваліфікаційної магістерської роботи є процес забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних засад забезпечення конкурентного потенціалу підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розробка та обґрунтування кількісно-якісних рекомендацій застосування логістичних інструментів підвищення конкурентного потенціалу підприємства.

Відповідно до поставленої мети визначені такі *завдання*:

- визначити сутність логістичного забезпечення в умовах сучасності;
- дослідити поняття та особливості конкурентних переваг та конкурентного потенціалу підприємства;;
- розглянути політику та моделі фінансування оборотного капіталу міжнародної корпорації;
- надати методологію оцінки конкурентного потенціалу підприємства;
- здійснити дослідження організаційно-економічної характеристики діяльності ТОВ "Нова Пошта";
- провести аналіз конкурентних переваг та конкурентного потенціалу *ТОВ "Нова Пошта"*;
- здійснити оцінку стану логістичної системи *ТОВ "Нова Пошта"*;
- визначити перспективні напрямки розвитку конкурентного потенціалу;
- надати обґрунтування запропонованих заходів;
- здійснити оцінку конкурентного потенціалу після впровадження запропонованих заходів.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретична значущість отриманих результатів полягає в визначенні сутності логістичного забезпечення в умовах сучасності; дослідженні поняття та узагальненні особливостей конкурентних переваг та конкурентного потенціалу підприємства; систематизації методології оцінки конкурентного потенціалу підприємства.

Практичні результати дослідження полягають в дослідженні та наданні організаційно-економічної характеристики діяльності *ТОВ "Нова Пошта"*, аналізі конкурентних переваг та конкурентного потенціалу, оцінці стану логістичної системи *ТОВ "Нова Пошта"*, визначенні перспективних напрямків розвитку конкурентного потенціалу, надано обґрунтування запропонованих заходів щодо підвищення рівня конкурентного потенціалу підприємства.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2023.

Рік захисту роботи – 2023.

Ключові слова: конкурентні переваги, конкурентний потенціал, логістичне забезпечення конкурентного потенціалу, конкурентоспроможність, логістична система.

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача другого (магістерського) рівня освіти вищої освіти
освітньо-професійної програми «Комерційна діяльність та логістика»
факультету маркетингу
Єр'оміної Вікторії Олегівни

(прізвище, ініціали)

на тему: «Логістичне забезпечення конкурентного потенціалу підприємства»

1. *Актуальність теми:* Логістичне забезпечення є одним із ключових факторів формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства. Логістичні процеси тісно пов'язані з основними напрямками діяльності підприємства і їх основне завдання: забезпечення безперебійності функціонування. В той же час деяких підприємств, наприклад, поштових, саме логістичні процеси формують прибуток. На базі такого підприємства здобувачкою і проведене дослідження, що і обумовлює синхронну актуальність і мети дослідження і бази його проведення.
2. *Позитивні риси кваліфікаційної роботи:* Єр'оміною В.О. проведено генезис поняття логістичне забезпечення, визначено роль логістичного забезпечення у формуванні конкурентних переваг підприємства, розглянуто методичні засади оцінювання ефективності логістичного забезпечення підприємства. Заслужує уваги проведений аналіз стану логістичної системи ТОВ «Нова Пошта», і зроблені на його основі висновки щодо підвищення її ефективності і розширення конкурентного потенціалу підприємства.
3. *Наявність самостійних розробок автора:* У роботі запропоновано стратегію розвитку ТОВ «Нова Пошта» на основі розширення логістичного забезпечення через використання криптоштампів, впровадження дронів для доставки на склад, розумних піддонів, інвентарних роботів, бездротових датчиків і переносних зчитувачів штрих-кодів. Загалом в роботі обґрунтовано ефективність оновлення логістичного забезпечення компанії «Нова Пошта» і розширення на його основі конкурентного потенціалу підприємства.
4. *Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:* Цінність теоретичних висновків полягає в тому, що у роботі набуло подальшого розгляду поняття «логістичного забезпечення» підприємства в контексті джерела формування конкурентного потенціалу. Результати теоретичних висновків дослідження були апробовані на 90-ї щорічній студентській науковій конференції «Інноваційні проекти для післявоєнного відновлення та розвитку України». Практичні рекомендації Єр'оміної В.О. дозволяють підвищити ефективність логістичної діяльності підприємства, що, зокрема, і підтверджено високою оцінкою запропонованих заходів керівництвом ТОВ «Нова Пошта».
5. *Наявність недоліків:* Всі попередні зауваження наукового керівника щодо недоліків дипломної роботи, які виникали в процесі її написання, автором враховано і виправлено. Проте доцільно було б розширити оцінювання

результатів впливу проектів оновлення логістичного забезпечення на зростання конкурентного потенціалу підприємства і ефективності його діяльності.

6. *Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:* представлена робота Єрєміної В.О. за змістом відповідає встановленим вимогам до написання кваліфікаційних робіт ОПП «Комерційна діяльність та логістика» і рекомендована до захисту в екзаменаційній комісії з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК) з оцінкою 56 балів.

Науковий керівник:

к.е.н., доцент
кафедри комерційної діяльності і логістики



Ю.В. Литюга

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти

Єрьоміної Вікторії Олегівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема Логістичне забезпечення конкурентного потенціалу підприємства

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення. Нова Пошта є лідером в галузі експрес-доставки в Україні і наразі намагається масштабувати свою діяльність на міжнародному рівні, саме тому, я вважаю, що обрана Єрьоміною В. О. є вкрай актуальною. Дослідження тематики конкурентного потенціалу може мати позитивний результат як для розвитку на національному ринку, так і за його межами.

Якість проведеного дослідження. Дипломна робота є самостійним і комплексним науковим дослідженням, виконана на досить високому рівні. Проаналізовано фінансову стабільність компанії, її логістичну систему, визначено конкурентні переваги і потенціал підприємства. Також Єрьоміною В. О. наведено рекомендації для покращення конкурентного потенціалу за рахунок логістичних інструментів.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Здобувачкою витримано структуру роботи, яка вбирає в себе актуальність, мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, елементи наукової новизни і практичну значущість. Висновки, зроблені автором, відображають зміст дослідження, є ґрунтовними і логічно побудованими.

Зуваження. Було б доцільно більш деталізовано представити вплив від запропонованих заходів на підвищення конкурентного потенціалу підприємства, але ці побажання не впливають на якість проведеного дослідження.

Практична значимість висновків і рекомендацій. Попри високу вартість реалізації запропонованих рекомендацій, я вважаю, що вони будуть впроваджені в роботу компанії в майбутньому, оскільки підприємство зацікавлене в максимальній цифровізації, автоматизації і роботизації процесів й зменшенні участі в цих процесах працівників. Крім того, надані рекомендації є шляхом до покращення конкурентної позиції підприємства на ринку, що доводить їх доцільність.

Місце роботи та посада рецензента ТОВ «Нова Пошта», начальник відділу національної диспетчеризації

Науковий ступінь, учене звання (за наявності) _____ Самойленко І. О.

(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:

начальник відділу національної диспетчеризації Самойленко І. О.

(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ.....	6
1.1 Сутність логістичного забезпечення в умовах сучасності.....	6
1.2 Поняття та особливості конкурентних переваг та конкурентного потенціалу підприємства.....	12
1.3 Методологія оцінки конкурентного потенціалу підприємства.....	25
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "НОВА ПОШТА"	35
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ "Нова Пошта"	35
2.2 Аналіз конкурентних переваг та конкурентного потенціалу ТОВ "Нова Пошта"	43
2.3 Оцінка стану логістичної системи ТОВ "Нова Пошта"	51
РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ "НОВА ПОШТА"	60
3.1 Перспективні напрямки розвитку конкурентного потенціалу	60
3.2 Обґрунтування запропонованих заходів.....	73
3.3 Оцінювання конкурентного потенціалу після впровадження запропонованих заходів.....	78
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	91

ВСТУП

Актуальність теми. Здійснення інноваційної діяльності є одним із основних чинників конкурентоспроможності продукції, забезпечення ефективності використання виробничих ресурсів, підвищення адаптивності підприємства до зовнішнього середовища, розширення можливостей виходу на нові ринки, створення умов для довгострокового розвитку.

Етап формування економічного конкурентного середовища вимагає від українських підприємств вибору нових методів і форм конкуренції, комплексного досягнення стійких конкурентних переваг підприємств. Основною умовою вирішення складних проблем конкуренції є впровадження методів і технологій, які можуть забезпечити механізм адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища. Виклики, жорстка конкуренція, зумовлені новим етапом розвитку цифрової економіки та інноваційних технологій, спонукають підприємства різних галузей до впровадження сучасних методів логістичного забезпечення у своїй роботі, що підкреслює актуальність обраної теми дослідження.

Нагальною потребою сучасної економіки є впровадження в господарську практику підприємств засобів управління логістикою та логістичного забезпечення, щоб якісно задовольнити потреби людей і створити більш повну організаційно-технічну систему. Сплановані та економічно ефективні системи товаропотоку від виробників різних товарів до споживачів, підвищення конкурентоспроможності учасників ланцюга поставок.

На сьогодні досліджено сутність, характеристики, фактори впливу та практичні зв'язки, джерела, умови, організаційні механізми управління та значення логістичного забезпечення для розвитку сучасних підприємств, особливо під впливом зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання конкурентних переваг та конкурентного потенціалу, а також сутності та особливостей логістичного забезпечення конкурентного потенціалу досліджували вітчизняні та зарубіжні

науковці, а саме: Гуржій Н.Г., Маркус О. Е., Бачевський Б. Є., Федонін О. С., Рєпіна О. І., Олексюк О. І., Азаренков Г.Ф., Дзьобко І. П., Біловодська О.А., Кириченко Т. В., Бородіна О. А., Костіна К.В., Андрушкевич З.М., Дикань, В.Л., Глазкова А. С., Коваленко О.М., Станіславик О.В., Гончарук Т.І., Бабак А.В., Балабанова Л.В., Холод В.В., Клименко С.М., Близнюк С.В., Остапенко А.В., Василенко В.О., Должанський І.З., Загорна Т.О., Денисенко М.П., Іванов Ю.Б., Портер М., Ткачук О.М. Харкова Ю.П., Бондаренко В. М., Шаповалова І.В., Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Цвик О. Г., Краснокутська Н. С.,

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розробка та обґрунтування кількісно-якісних рекомендацій застосування логістичних інструментів підвищення конкурентного потенціалу підприємства.

Відповідно до мети було визначено наступні завдання дослідження:

- визначити сутність логістичного забезпечення в умовах сучасності;
- дослідити поняття та особливості конкурентних переваг та конкурентного потенціалу підприємства;
- надати методологію оцінки конкурентного потенціалу підприємства;
- здійснити дослідження організаційно-економічної характеристики діяльності ТОВ "Нова Пошта";
- провести аналіз конкурентних переваг та конкурентного потенціалу ТОВ "Нова Пошта";
- здійснити оцінку стану логістичної системи ТОВ "Нова Пошта";
- визначити перспективні напрямки розвитку конкурентного потенціалу;
- надати обґрунтування запропонованих заходів;
- здійснити оцінку конкурентного потенціалу після впровадження запропонованих заходів

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичні та практичних засад логістичного забезпечення конкурентного потенціалу підприємства.

Методи дослідження. Основними методами дослідження, що використовувалися під час написання роботи стали: абстракція, загального і особливого, аналізу, економіко-статистичний метод, логіко-аналітичний метод, графічний та табличний метод, узагальнення.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретична значущість отриманих результатів полягає в визначенні сутності логістичного забезпечення в умовах сучасності; досліджені поняття та узагальненні особливостей конкурентних переваг та конкурентного потенціалу підприємства; систематизації методології оцінки конкурентного потенціалу підприємства. Практичне значення отриманих результатів полягає в дослідженні та наданні організаційно-економічної характеристики діяльності ТОВ "Нова Пошта", аналізі конкурентних переваг та конкурентного потенціалу ТОВ "Нова Пошта", проведенні оцінці стану логістичної системи ТОВ "Нова Пошта", визначенні перспективних напрямків розвитку конкурентного потенціалу, надано обґрунтування запропонованих заходів щодо підвищення рівня конкурентного потенціалу підприємства.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження є наукові статті та підручники вітчизняних та іноземних авторів, дані фінансової та статистичної звітності ТОВ "Нова Пошта", Інтернет джерела щодо питань конкурентних переваг та конкурентного потенціалу, а також логістичного забезпечення конкурентного потенціалу

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 90 сторінок, 15 таблиць, 30 рисунків, список використаних джерел з 62 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

1.1 Сутність логістичного забезпечення в умовах сучасності

Діяльність будь-якого підприємства безпосередньо пов'язана з набором методів, технологій та алгоритмів управління логістикою підприємства, які дозволяють ефективно регулювати основний напрямок діяльності та досягати основних цілей. Логістика дозволяє координувати та оптимізувати потік матеріалів та інформації, починаючи від первинного джерела сировини і закінчуючи доставкою кінцевого продукту до споживача. Саме цей спосіб організації бізнесу все більше мотивується особами, які приймають рішення щодо управління витратами, прибутком і ціноутворенням, і що ця здатність набуває значення в усій системі підприємницької діяльності.

Управління логістичним забезпеченням підприємств являє собою процес постійного дослідження нетрадиційних методів управління, спрямованих на вдосконалення всіх аспектів шляхом мінімізації витрат (не лише трансформаційних, а й трансакційних), а також створювати якість продукції та прискорювати її доставку споживачам [1].

Розвиток логістичної системи безпосередньо пов'язаний з формуванням і динамічною побудовою логістичного забезпечення підприємства. Узагальнення методів розуміння науковцями сутності логістичного менеджменту підприємства дозволяє розуміти концепцію логістичного менеджменту підприємства як сукупність технологій, методів та елементів методів управління, що реалізуються з метою оптимізації надання логістичних послуг для оптимального забезпечення підприємства товарно-матеріальними та інформаційними потоками.

На рис. 1.1 наведені основні концепції логістичного забезпечення, які використовуються у сучасній науковій літературі та в діяльності підприємств.

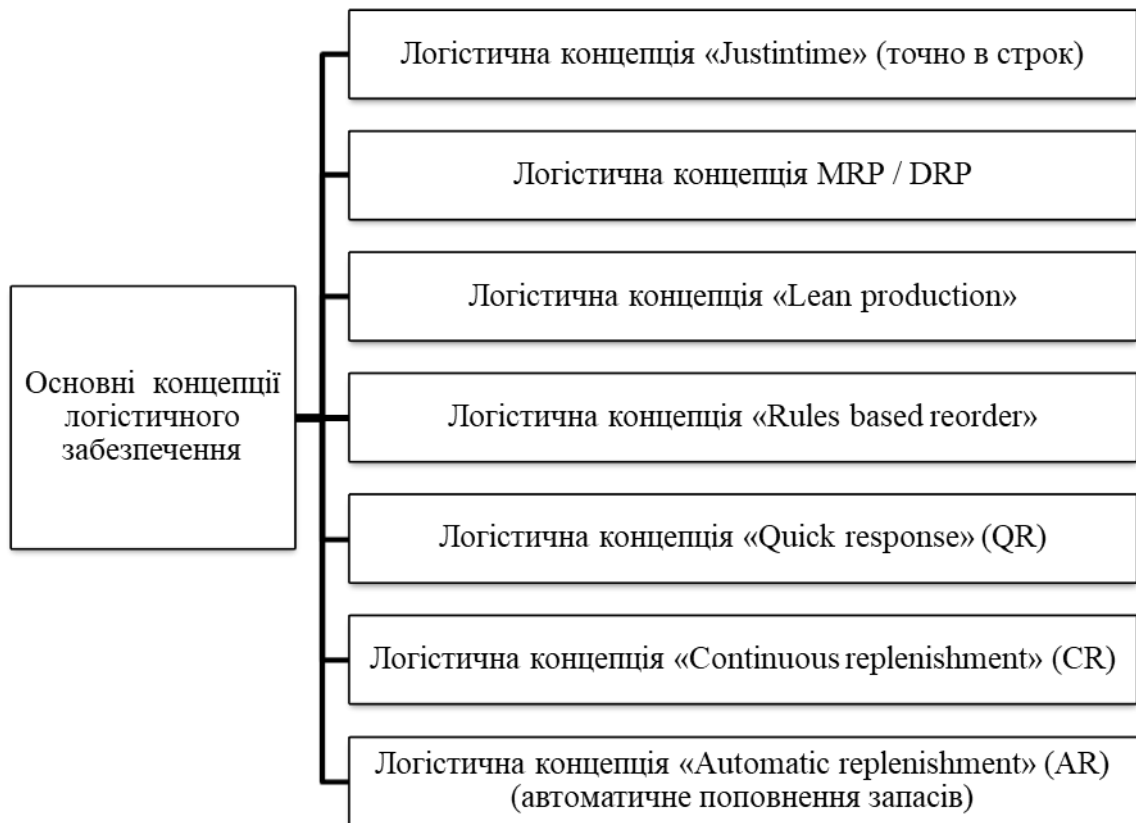


Рисунок 1.1 - Основні концепції логістичного забезпечення [2-8]

Just-in-Time (JIT) - це організаційна стратегія у виробництві та логістиці. Як відомо з назви, це означає, що матеріал для виробництва доставляється в цей момент і саме в тій кількості, в якій він необхідний. У логістиці Just-in-Time означає, що вантаж прибуває в той момент, коли він потрібний одержувачу. Метою JIT є зробити процес створення вартості більш економічним і менш витратним, оскільки складське зберігання застаріло, а капітальні вкладення зведені до мінімуму.

JIT-стратегія має багато переваг, але має свої недоліки. При використанні функції "точно в термін" весь потік матеріалу по всьому ланцюжку поставок повинен бути точно синхронізований.

Переваги логістики «точно вчасно» [4]:

- немає необхідності у зберіганні запасів, що економить місце та витрати;
- відсутність зобов'язань щодо капіталу;
- можлива реакція на зміну ринків;

- швидка доставка.

Одним із ефектів скорочення запасів є відповідне зниження витрат на зберігання запасів. Зберігання та управління запасами потребує великих витрат. І кожна зайва хвилина, витрачена на складські запаси між постачанням, означає додаткові витрати. Таким чином, скорочення кількості товарів, що застрягли на складі, допомагає мінімізувати операційні витрати та збільшити прибуток.

Ще одним наслідком скорочення запасів є скорочення часу очікування на складі. Якщо підпроцеси займають той самий час, що раніше, але час очікування між кожним кроком процесу скорочується, то загальний час доставки також скорочується. Крім того, JIT-операції спрямовані на постійну мінімізацію втрат часу. Таким чином, логістика «точно вчасно» допомагає оптимізувати час виконання замовлень та забезпечує більш швидке виконання замовлень.

Недоліками логістики Just in Time:

- необхідний високий рівень контролю;
- високий ризик втрат;
- потрібні великі зони доставки.

Принцип концепції Just-in-Time підходить не для кожного виду бізнесу, до нього мають бути дотримані певні вимоги:

- гарна інфраструктура;
- оптимізований інформаційний потік;
- оптимізована організація;
- короткий час переналагодження;
- адекватні зони доставки;
- гнучкість з боку постачальника;
- специфічний склад договорів;
- велика кількість замовлень.

У процесі досягнення цих цілей система MRP забезпечує надходження матеріальних ресурсів і товарних запасів у заплановані терміни. Система MRP починається з визначення кількості та умов, необхідних для виробництва

кінцевого продукту. Потім система визначає час і кількість матеріальних ресурсів, необхідних для задоволення потреб виробничого плану. Система DRP працює за тим же принципом, що і MRP, але на каналі розподілу готової продукції. Система DRP є складнішою, оскільки вона заснована на споживацьких саросах і не контролюється підприємством. Система планує і регулює рівень запасів на базах і складах компанії, а також у власній виробничо-збутовій мережі або у оптових дистриб'юторів.

У зв'язку зі зміною та розвитком технологій виробничі та логістичні процеси також знадобилися спрощення. У зв'язку з пандемією стало актуальним запровадження сучасних технологій, особливо у логістичному секторі.

Такі фактори, як пандемія, викликали безліч змін. Наприклад, люди почали використовувати сайти електронної комерції замість покупок у магазинах. Збільшилося навантаження на e-commerce компанії як у виробництві, так і в логістиці, і виникла потреба активно впроваджувати різні методології.

«Lean production» або ощадливе виробництво - це підхід, спрямований на скорочення відходів при одночасному підвищенні продуктивності промислових процесів. Все, що, на думку покупців, не приносить цінності та за що вони не готові платити, вважається відходами. Скорочення часу виконання замовлень, зниження експлуатаційних витрат та підвищення якості продукції є одними з переваг ощадливого виробництва. Це практика, яка може бути впроваджена підприємствами в різних галузях.

Термін «ощадливе виробництво» часто неправильно розуміється як еквівалент раціоналізації. Термін «інтегрована виробнича система» не пов'язаний із цією асоціацією. Для виробничої системи застосовуються способи ощадливого виробництва.

В основі цього лежать такі принципи формування:

- запобігання відходам;
- безперервне вдосконалення;
- стандартизація;
- принцип нульової помилки;

- принцип потоку;
- принцип витягування
- лідерство, орієнтоване на співробітника, та лідерство, орієнтоване на досягнення мети;
- візуальне керування.

Концепція «перезамовлення на основі правил» використовує один із найстаріших методів контролю та управління запасами, заснований на статистичних параметрах точок повторного замовлення та споживання продукту. Ця концепція використовується для визначення та оптимізації рівнів страхових запасів для згладжування коливань попиту. Ефективність цього методу багато в чому залежить від точності прогнозу попиту, а оскільки прогнозні дані не є особливо точними, цей метод не отримав широкого застосування, але з впровадженням нових інформаційних технологій цей метод став популярним [3].

Логістична концепція «Quick Response» (QR), що перекладається як метод швидкого реагування, - це логістична координація між роздрібними та оптовими торговцями з метою покращення просування готової продукції у їхній дистриб'юторській мережі у відповідь на додаткові зміни попиту.

Концепції реалізуються шляхом моніторингу продажів у роздрібній торгівлі та передачі інформації про обсяги продажів за вказаними найменуваннями та категоріями оптовикам та від оптовиків виробникам готової продукції. Застосування цієї концепції дозволяє знизити запаси готової продукції до необхідного рівня, але не нижче вартості, дозволяючи швидко задовольнити попит споживачів при значному збільшенні оборотності запасів.

Концепція логістики «безперервного поповнення» (CR) є модифікацією концепції QR, яка спрямована на усунення необхідності замовлень для поповнення запасів готової продукції. Метою CR є створення ефективної програми, призначеної для поповнення запасів готової продукції роздрібного продавця. Розраховується загальний попит на необхідну кількість і вид товару. Після цього між постачальником, оптовиком і роздрібним продавцем укладається

угода про поповнення запасів готової продукції шляхом підписання закупівельних зобов'язань.

Для ефективної роботи системи CR необхідно виконати два пункти[2]:

- 1) повинен забезпечити достовірну інформацію від роздрібних торговців і надійну доставку готової продукції;
- 2) габарити транспортного засобу повинні відповідати максимальній вантажопідйомності транспортного засобу.

Концепція логістики «Автоматичне поповнення» (AR) є подальшим вдосконаленням концепцій QR і CR. Ця концептуальна стратегія надає постачальнику (виробнику) готової продукції необхідний набір правил для прийняття рішень щодо атрибутів і категорій продукції. Останній являє собою комбінацію розмірів і пов'язаних елементів, які зазвичай виставляються разом у торговій точці роздрібною мережі. Застосовуючи цю концепцію, постачальники можуть задовольнити потреби роздрібних торговців у категоріях продуктів без необхідності відстежувати одиничні продажі та рівень запасів товарів, що швидко обертаються. Ця стратегія дозволяє також зменшити витрати ритейлерів, пов'язані з поділом запасів і забезпеченням надійності їх поповнення.

У практиці використовуються такі інноваційні технологічні методи підвищення ефективності логістичного забезпечення:

- 1) оптимізація логістики пакувальних операцій (перероблені чи безпечно утилізовані матеріали, стандартна тара, співпраця з транспортними службами);
- 2) спостерігається тенденція спрощення комунікацій та впровадження методів електронної комерції;
- 3) сервіси для клієнтів розширюються та модифікуються;
- 4) реалізуються прямі on-line канали взаємодії з клієнтами (сайти для клієнтів, спеціальні форуми та консультаційні послуги);
- 5) використовуються підходи електронного бізнесу (наприклад, B2B), включаючи надання онлайн-каталогів продукції, електронних платежів та договірно-фінансових документів в електронній формі.

Гіперконкуренція проявляється у дуже швидкому зростанні конкуренції. Підприємства та організації реагують на це, концентруючись на основній діяльності та передаючи більше логістичних процесів на аутсорсинг, що підвищує цінність. Попит на логістичні послуги як один із найважливіших інструментів конкуренції в майбутньому зростатиме. Крім класичних видів логістичних послуг з'являються нові послуги, що доповнюють одна одну. Це призводить до підвищення привабливості ринку логістичних послуг. Глобалізація концентрує діяльність із створення доданої вартості по всьому світу на кількох виробничих майданчиках. Компанія, що використовує стратегію глобальної координації, має всесвітню інтегровану мережу та постійно скоординовано обмінюється інформацією, ноу-хау, продуктами, персоналом та компонентами.

Глобалізаційні особливості системи доданої вартості виявляються у глобалізації попиту на логістичні послуги. Ось чому потрібна глобалізація логістичних організацій. Електронне укладання контрактів з бізнес-клієнтами – B2B – та електронна торгівля з кінцевими клієнтами – B2C – або електронний бізнес, що активно впроваджується в економіку, визначають вимоги до логістичного забезпечення, що ведуть до розвитку нових логістичних послуг.

1.2 Поняття та особливості конкурентних переваг та конкурентного потенціалу підприємства

У ринковому середовищі, яке швидко змінюється і є несприятливим для функціонування підприємств в умовах війни, суттєво зросла важливість створення передумов для забезпечення їх конкурентоспроможності. Однією з таких передумов є формування і розвиток конкурентних переваг, оскільки від них багато в чому залежатимуть інтереси споживачів і збут продукції компанії. Тому сутність і формування конкурентних переваг підприємства є особливо важливими і потребують поглибленого вивчення.

Автор	•Визначення
М. Портер [21]	•Конкурентні переваги - це сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства у конкуренції, продуктивність використання ресурсів тощо.
О. М. Ткачук, Ю. П. Харкава [22]	•Конкурентна перевага - сукупність матеріальних і нематеріальних активів (ресурсів), організаційних здатностей і ключових компетенцій підприємства, сфер його економічної діяльності та конкурентоспроможних товарів і/або послуг, що забезпечують йому переваги як економічного, так і соціального, технічного тощо характеру над підприємствами-конкурентами на ринку.
В. Бондаренко[23]	•Конкурентна перевага - це цінність, якою володіє система, що дає їй перевагу перед конкурентами.
І. В.Шаповалова [24]	•Конкурентна перевага - ступінь відмінності від конкурента як внутрішнього (за рахунок перевершення конкурента в управлінському, організаційному, виробничому, фінансовому, маркетинговому та інформаційному аспектах), так і зовнішнього походження, спрямований на забезпечення стійкої конкурентної позиції на довготривалій період.

Рисунок 1.2 - Визначення сутності поняття «конкурентна перевага» [21-24]

Таким чином, конкурентна перевага являє собою сукупність певних характеристик діяльності економічної одиниці, гнучкості та пристосованості до змін зовнішнього середовища, які дають конкретному підприємству перевагу над конкурентами.

Конкурентна перевага має вирішальне значення для будь-якого бізнесу, оскільки вона дозволяє компанії виділитися серед конкурентів, створити цінність для своїх клієнтів і досягти сталого успіху на ринку. Ось кілька причин, чому конкурентна перевага важлива (рис. 1.3):



Рисунок 1.3 - Важливість конкурентної переваги для підприємства [24]

1. Збільшує частку ринку. Наявність конкурентної переваги дозволяє компанії захопити більшу частку ринку, залучаючи більше клієнтів та зберігаючи існуючих. Це призводить до збільшення продажів і доходів, що може допомогти компанії зростати та розширювати свою діяльність.

2. Підвищує прибутковість. Конкурентна перевага може призвести до збільшення прибутку, дозволяючи компанії встановлювати вищі ціни на свої продукти чи послуги. Відрізняючись від конкурентів, компанія може створити у свідомості клієнтів відчуття цінності, що дозволяє їй встановлювати вищі ціни, не втрачаючи клієнтів через дешевші альтернативи.

3. Підвищує лояльність клієнтів. Надаючи чудовий продукт або послугу, компанія може створити базу лояльних клієнтів, яка з більшою ймовірністю здійснюватиме повторні покупки та рекомендуватиме компанію іншим. Це може допомогти компанії створити міцну репутацію бренду та підвищити довічну цінність клієнтів.

4. Сприяє інноваціям. Наявність конкурентної переваги спонукає компанію продовжувати впроваджувати інновації та вдосконалювати свої продукти, послуги та процеси, щоб залишатися попереду конкурентів. Це може призвести до

розробки нових технологій, продуктів та бізнес-моделей, які можуть створити нові можливості для зростання та розширення.

Компанія може мати кілька типів конкурентних переваг, зокрема (рис. 1.4):

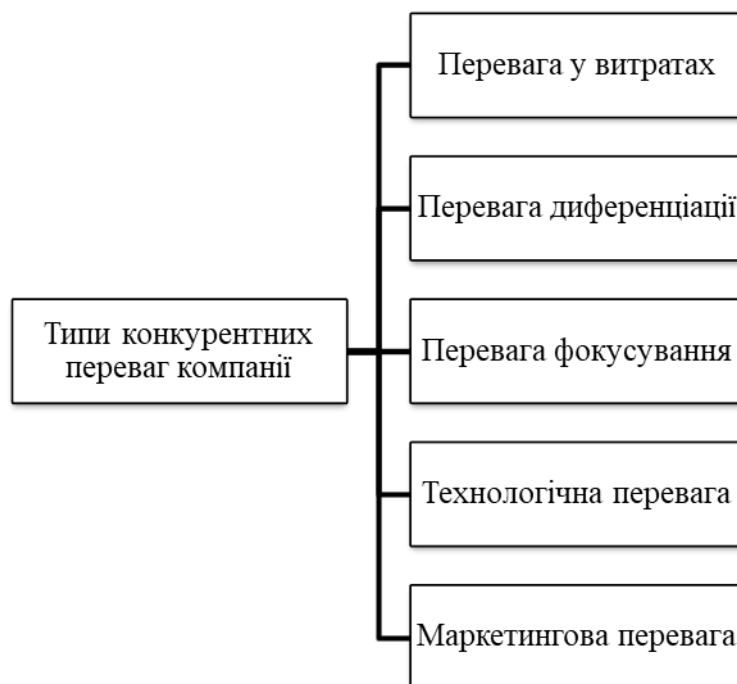


Рисунок 1.4 - Типи конкурентних переваг компанії [21-25]

1. Перевага у витратах. Перевага у витратах досягається, коли компанія може виробляти чи пропонувати свої продукти чи послуги за нижчими цінами, ніж конкуренти, зберігаючи у своїй аналогічне якість. Це дозволяє компанії пропонувати клієнтам нижчі ціни, що дає перевагу перед конкурентами.

2. Перевага диференціації. Перевага диференціації досягається, коли компанія пропонує унікальні чи чудові продукти чи послуги, які сприймаються клієнтами як цінніші, ніж ті, які пропонують її конкуренти. Цього можна досягти за рахунок інновацій у продуктах, чудового обслуговування клієнтів чи брендингу та маркетингу.

3. Перевага фокусування. Перевага фокусу досягається, коли компанія орієнтується на певний сегмент ринку та адаптує свої продукти чи послуги для задоволення конкретних потреб цього сегменту. Це дозволяє компанії стати лідером у цій конкретній ніші, задовольняючи унікальні потреби цього сегменту та відрізняючись від конкурентів.

4. Технологічна перевага. Технологічна перевага досягається, коли компанія має чудові технології, інтелектуальну власність або досвід, яких немає у її конкурентів. Це може надати компанії перевагу з погляду розробки продукції, ефективності виробництва чи надання послуг.

5. Маркетингова перевага. Маркетингова перевага досягається, коли компанія має сильний бренд і репутацію чи велику маркетингову мережу, що дозволяє їй охопити ширшу аудиторію, ніж конкуренти. Це може допомогти компанії створити лояльну клієнтську базу та завоювати велику частку ринку.

Компанії можуть досягти конкурентної переваги за рахунок лідерства у витратах, диференціації, фокусу, технологічної переваги або переваги у маркетингу. Тип переваги, яку переслідує компанія, залежить від її сильних та слабких сторін, а також конкурентного середовища у галузі.

Щоб ефективно використати конкурентні переваги, компанія має визначити свої унікальні сильні сторони та використовувати їх для досягнення конкурентної переваги на ринку. Ось кілька кроків, які компанія може зробити для ефективного використання своїх конкурентних переваг (рис. 1.5):

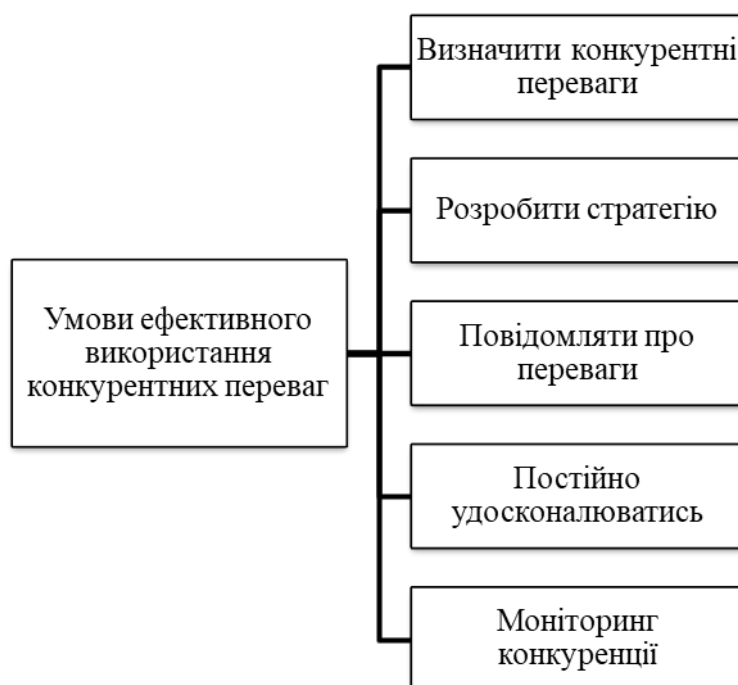


Рисунок 1.5 - Умови ефективного використання конкурентних переваг [21]

1. Визначити конкурентні переваги. Першим кроком є визначення унікальних сильних сторін компанії, які надають їй конкурентну перевагу. Цього можна досягти шляхом аналізу внутрішніх ресурсів та можливостей компанії, а також зовнішнього ринку та конкурентного середовища.

2. Розробити стратегію. Після того, як конкурентні переваги визначені, компанія має розробити стратегію, яка дозволяє використовувати ці сильні сторони для отримання конкурентної переваги. Це може включати розробку нових продуктів чи послуг, поліпшення існуючих процесів чи орієнтацію певні сегменти клієнтів.

3. Повідомляти про переваги. Компанія повинна ефективно повідомляти про свої конкурентні переваги своїм клієнтам та зацікавленим сторонам. Цього можна досягти за допомогою маркетингових та брендингових ініціатив, які наголошують на унікальній ціннісній пропозиції продуктів чи послуг компанії.

4. Постійно удосконалюватись. Щоб підтримувати свою конкурентоспроможність, компанія має постійно вдосконалювати свої продукти, послуги та процеси. Цього можна досягти шляхом інвестування у дослідження та розробки або шляхом отримання відгуків від клієнтів та зацікавлених сторін для визначення областей, що потребують покращення.

5. Моніторинг конкуренції. Нарешті, компанія має уважно стежити за конкуренцією і за необхідності адаптувати свою стратегію, щоб залишатися попереду конкурентів. Це може включати порівняння з лідерами галузі, аналіз ринкових тенденцій і активне реагування на зміни на ринку.

Наявність конкурентної переваги має вирішальне значення у сучасному висококонкурентному бізнес-середовищі, оскільки вона дозволяє компаніям залишатися попереду конкурентів та захоплювати велику частку ринку. Компанії можуть досягти конкурентної переваги, аналізуючи свої сильні та слабкі сторони, розуміючи потреби та переваги своїх клієнтів та постійно вдосконалюючи свої продукти, послуги та процеси для задоволення цих потреб.

Конкурентна перевага є гармонійною взаємодією різних факторів, які створюють відмінну перевагу для бізнесу. Ця унікальна перевага часто обумовлена поєднанням наступних елементів:

1. Інноваційний дизайн продукту. Створення продуктів, які розширюють межі та встановлюють нові галузеві стандарти, сприяє отриманню конкурентної переваги. Інноваційний дизайн не тільки задовольняє існуючі потреби, а й передбачає нові, викликаючи інтерес клієнтів.

2. Ефективні виробничі процеси. Оптимізація виробничих процедур та ланцюжків поставок підвищує економічну ефективність та швидкість компанії. Ця операційна ефективність призводить до конкурентоспроможних цін і швидшої доставки, створюючи основу переваги.

3. Сильна впізнаваність бренду. Потужна присутність бренду сприяє довірі та впізнаваності серед клієнтів. Це зізнання може вплинути на рішення про покупку на користь компанії, навіть серед альтернатив.

4. Виняткове обслуговування клієнтів. Забезпечення безпрецедентної якості обслуговування клієнтів вирізняє бізнес серед інших. Чудове обслуговування забезпечує лояльність клієнтів, повторні угоди та позитивну поголоску, що сприяє конкурентній перевазі.

5. Нішева експертиза: створення експертизи у спеціалізованій ніші може зробити компанію незамінною задоволення певних потреб клієнтів. Така цілеспрямована майстерність зміцнює позиції компанії у цьому конкретному сегменті ринку.

6. Технологічні інновації: перебування у авангарді технологічних досягнень дозволяє компанії впроваджувати передові рішення. Це дозволяє їм бути на крок попереду та приваблює технічно підкованих клієнтів.

7. Талант та культура. Кваліфікована та мотивована робоча сила сприяє конкурентній перевазі компанії. Досвід, креативність та цілеспрямованість співробітників можуть сприяти інноваціям та винятковій продуктивності.

Переваги, що отримуються від створення конкурентної переваги, численні та охоплюють низку аспектів бізнесу. Ці переваги включають:

1. Преміальне ціноутворення. Успішна конкурентна перевага дозволяє компанії встановлювати вищі ціни на свої продукти чи послуги. Ця премія відбиває унікальну цінність, яку пропонує бізнес, сприяючи збільшенню доходів та прибутковості.

2. Лояльність та утримання клієнтів. Стійка конкурентна перевага сприяє створенню лояльної клієнтської бази. Клієнтів приваблює як сам продукт, а й особливий досвід, послуги чи ціннісні пропозиції, які пропонує компанія. Ця лояльність призводить до повторних покупок та розширення життєвого циклу клієнтів.

3. Бар'єр для входу. Складна мережа конкурентних переваг діє як бар'єр для потенційних нових учасників ринку. Відтворення або перевершити цю унікальну комбінацію стає непростим завданням, що відлякує новачків та зміцнює позиції компанії.

4. Стійкість ринку. Компанії, які мають конкурентні переваги, краще підготовлені до того, щоб витримувати коливання ринку. Їхні відмінні пропозиції та лояльна клієнтська база забезпечують стабільність у неспокійних ринкових умовах.

5. Підвищення цінності бренду. Сильна конкурентна перевага часто підвищує впізнаваність бренду та його цінність. Здатність компанії задовольняти унікальні потреби клієнтів закріплює у свідомості споживачів її статус надійного постачальника рішень.

6. Операційна ефективність. Оптимізація процесів підтримки конкурентної переваги часто призводить до підвищення операційної ефективності. Ефективні операції не тільки сприяють економії витрат, а й дозволяють швидше реагувати зміни ринку.

7. Залучення та утримання талантів. Компанії з сильними конкурентними перевагами часто залучають талановитих фахівців найвищого рівня, які прагнуть стати частиною команди-переможця. Робоче середовище стає динамічним та корисним, що сприяє утриманню співробітників.

Конкурентна перевага є відмінною від поняття порівняльної переваги. Конкурентна перевага ґрунтується на стратегічному підході компанії до виділення у своїй галузі. Воно включає такі аспекти, як інновації, унікальні характеристики продукту, виключне обслуговування клієнтів і ефективний брендинг.

Ця стратегія спрямована на створення міцної позиції на ринку, завоювання більшої частки ринку та розвиток лояльності клієнтів. Наприклад, відмінні риси та екосистема iPhone від Apple відрізняють їх від конкурентів, підвищуючи лояльність клієнтів і підвищуючи ціни.

Порівняння конкурентної та порівняльної переваги відображено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняння конкурентної та порівняльної переваги [13;21;24]

Аспект	Конкурентна перевага	Порівняльна перевага
Фокус	Галузева диференціація	Міжнародна торгівля та розподіл ресурсів
Знаходження	Усередині конкретного ринку чи галузі	Між країнами та глобальною торгівлею
Ціль	Перевага конкурентів у своєму сегменті ринку	Виробництво товарів із меншими альтернативними витратами
Акцент	Захоплення частки ринку, преміальні ціни, лояльність клієнтів	Підвищення ефективності глобальної торгівлі, спеціалізація
Змагання	Конкуренція з колегами у галузі	Розширення торгівлі між країнами
Вплив	Домінування на ринку, прибутковість, впізнаваність бренду	Розширення розподілу ресурсів, економічне зростання
Бізнес-додаток	Бізнес-стратегія, позиціонування на ринку	Міжнародна економіка, торгова політика
Приклади	Apple диференціює свої iPhone	Порівняльна перевага Японії в автомобілебудуванні

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Ключові фактори впливу	Інновації, брендинг, клієнтський досвід	Орієнтований на динаміку галузі та випередження конкурентів.
Географічний масштаб	Галузеві	Транскордонна, міжнародна торгівля
Довгострокові ефекти	Зміцнює лідерство бренду, підтримує зростання	Поліпшує торговельний баланс, впливає на економічну спеціалізацію
Управління ризиками	Орієнтований на динаміку галузі та випередження конкурентів.	Враховує тенденції світового ринку та конкурентні переваги.
Адаптивність	Потрібні постійні інновації та реагування на ринок.	Розвивається разом із зміною економічного ландшафту

Порівняльна перевага виходить за рамки галузей і кордонів, фокусуючись на здатності країни виробляти певні товари чи послуги ефективніше, ніж інші. Це основа міжнародної торгівлі, що сприяє спеціалізації та взаємній вигоді. Порівняльна перевага враховує такі фактори, як наявність ресурсів, технологій та робочої сили. Наприклад, досвід Японії у виробництві автомобілів завдяки передовим технологіям та кваліфікованій робочій силі ілюструє порівняльну перевагу, що дозволяє їм виробляти автомобілі більш ефективно, ніж деякі інші країни.

З точки зору управління економікою конкурентний потенціал підприємства – це системний комплекс, у якому координуються, уніфікуються, гармонізуються, взаємодіють і раціонально використовуються економічні ресурси та потенційні можливості підприємств відповідно до конкурентного середовища, в якому вони функціонують. Нагляд за всіма економічними процесами, які відбуваються на підприємстві, створить таку конкурентну перевагу, що підприємство зможе стабільно працювати в довгостроковій перспективі, мати високу конкурентну позицію та загалом додавати вартість на ринку. Визначення терміну у наукових джерелах «конкурентний потенціал» наведено на рис. 1.6.

Автор	Визначення
Н. Беляєва [26, с.44]	•систематизований комплекс взаємоузгоджених можливостей і ресурсів внутрішнього середовища, який забезпечує отримання переваг в умовах мінливого зовнішнього середовища і обмежених ресурсів, сприяє досягненню поставлених цілей і при раціональному використанні забезпечує високий статус.
Ю. Лаврова [27, с.231]	•система взаємодії ресурсів, можливостей та здатностей господарської структури, використання якої створює конкурентні переваги і забезпечує стійку конкурентну позицію на ринку
Н. Якименко-Терещенко [28, с.33]	•здатність підприємства та його системи менеджменту своєчасно та повно формувати збалансований комплекс конкурентних переваг по забезпеченню сталого стратегічного розвитку підприємства, його конкурентоспроможності та здатності адаптації до швидкозмінних умов функціонування на ринку
І. Бабій [29, с.137]	•система можливостей, компетенцій і ресурсів під впливом яких в динаміці формується сукупність внутрішніх конкурентних переваг, які включають дві складові: адаптивність та інноваційність, і які постійно перебувають під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів та формують рівень конкурентоспроможності організації.
Т. Харчук [30, с.91]	•системна сукупність економічних ресурсів, компетенцій та можливостей, які вже використовуються або можуть використовуватися як в поточній економічній діяльності, так і в довгостроковій перспективі для забезпечення життєздатності та підвищення цінності підприємства згідно зі встановленими цілями та умовами конкурентного середовища.

Рисунок 1.6 – Визначення терміну у наукових джерелах «конкурентний потенціал» [26-30]

Основні складові конкурентного потенціалу підприємства наведено на рис. 1.7.

Складова	• Характеристика та особливості
Виробничий потенціал	• Сукупність вартісних і натурально-речовинних характеристик виробничої бази, що відображається у потенційних МП виробляти продукцію певного складу, технічного рівня і якості в необхідному обсязі для споживачів. Наявні та приховані МП щодо залучення та використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції (чи послуг)
Науково-технічний потенціал	• Узагальнююча характеристика рівня наукового забезпечення виробництва (науки, техніки, технології, інженерної справи, виробничого досвіду, можливостей та ресурсів (у т.ч. науково-технічних кадрів), які є у розпорядженні підприємства для вирішення науково-технічних проблем
Маркетинговий потенціал	• Максимальна МП (здатність) щодо систематизованого і планомірного спрямування всіх його функцій (визначення потреб і попиту, організації виробництва, продажу і після продажного обслуговування) на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту
Логістичний потенціал	• Максимальна продуктивність (функціональна спроможність) системно інтегрованих підрозділів, які охоплюють всі види діяльності щодо переміщення у просторі та руху в часі: персоналу - перевезення співробітників, розміщення їх по службових приміщеннях, переміщенню згідно з часовим графіком роботи; матеріалів і готових виробів - транспортування, складування, збереження, сортування і перерозподіл; енергетичних та інформаційних потоків - передача, обробка, збереження і трансформація
Інноваційний потенціал	• Сукупні МП щодо генерації, сприйняття та впровадження нових (радикальних і модифікованих) ідей для його системного технічного, організаційного та управлінського оновлення
Кадровий потенціал	• Персоніфікована робоча сила, яка розглядається в сукупності своїх якісних характеристик. Це дозволяє, по-перше, оцінити ступінь використання потенційних можливостей як окремо взятого працівника, так і їхньої сукупності, що необхідно для активізації людського фактора, та, по-друге, забезпечити якісну (структурну) збалансованість у розвитку особистого й уречевленого факторів виробництва. Це наявні сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та ін. Характеристиками персоналу
Фінансово-інвестиційний потенціал	• Обсяг власних, запозичених та залучених фінансових ресурсів чи інвестицій підприємства, що ними воно може розпоряджатися для здійснення поточних і перспективних витрат. Головною складовою частиною фінансового є інвестиційний потенціал, який являє собою наявні та приховані МП щодо простого і розширеного відтворення
Управлінський потенціал	• Навички та здібності керівників усіх рівнів управління з формування, організації, створення належних умов для функціонування та розвитку підприємства як соціально-економічної системи у конкурентному середовищі

Рисунок 1.7 - Характеристика та особливості визначальних складників КП підприємства [26-30]

Важливість дослідження формування та використання конкурентного потенціалу полягає в ролі останнього в забезпеченні економічного розвитку підприємств, яка, зокрема, відображається в:

– технологічна інновація (продуктів і процесів) є основою забезпечення конкурентоспроможності продукції компанії, і її впровадження має передувати змінам на ринку продукції;

– інноваційно орієнтований розвиток конкурентного потенціалу дає змогу підприємствам своєчасно реагувати на коливання ринкової ситуації та

забезпечувати зростання прибутковості та доданої вартості. Ефективність основного бізнесу в короткостроковій перспективі і зростання довгострокового прибутку позитивно вплинуть на фінансову частину оцінки конкурентоспроможності компанії і норму прибутку компанії. Обсяг і умови залучення фінансових ресурсів інвесторів і кредиторів для участі в основній діяльності товариства, тобто рівень фінансового потенціалу;

- зміни технологічних процесів і випуск нових продуктів повинні здійснюватися в умовах, коли інтервал часу між послідовними інноваціями менший за життєвий цикл попередньої інновації, що позитивно впливає на рівень підприємницького потенціалу;

- постійне оновлення технологічної та технологічної бази підприємства забезпечує можливість випуску нової продукції, зниження собівартості продукції, гнучкість виробничого процесу, наявність резерву виробничих потужностей, можливість поєднання нового обладнання з існуючими технологічними лініями, що має великий вплив на виробничий потенціал і здатність адаптуватися до швидких змін ринку;

- щоб висувати вимоги до кадрового потенціалу та постійно підвищувати якість трудових ресурсів, необхідно уточнювати професійно-кваліфікаційні характеристики персоналу, який необхідний для роботи на новому обладнанні та виконання завдань за новими напрямками; працівники повинні вміти сприймати і генерувати нові знання, які необхідні для впровадження нових технологій, тощо;

- висунути вимоги до компоненту інтелектуальної складової, що забезпечує формування, підтримку, перегляд і розвиток системи знань підприємства, з власною базою НДДКР впровадження або можливістю швидкої оцінки та адаптації до умов виробництва зовнішніх науково-інноваційних рішень.

Особливу увагу слід звернути на управлінську частину потенціалу підприємства. Він створює умови для збалансованого розвитку різних компонентів, гарантує безперервність процесу формування та використання потенціалу відповідно до обраної моделі стратегічного розвитку та, насамперед,

гарантує синергетичний ефект від комплексного використання різних компонентів. потенціалу, що позитивно впливає на його рівень.

1.3 Методологія оцінки конкурентного потенціалу підприємства

Конкурентна перевага компанії - це унікальне поєднання факторів, які дозволяють їй перевершувати своїх конкурентів на ринку. Ці переваги можуть бути засновані на багатьох факторів, включаючи вартість, якість, сервіс, технологію або бренд. Переваги оцінки конкурентних переваг компанії численні та різноманітні. Можливо, найважливіша перевага полягає в тому, що це може допомогти компанії визначити та націлитись на області, в яких вона має найбільший потенціал для успіху.

У швидко мінливому і все більш конкурентному бізнес-середовищі компаніям важливо постійно стежити за своєю конкурентною позицією та відповідним чином адаптувати свої стратегії. Компанія, яка цього не зробить, ризикує залишитися за своїми конкурентами.

Ще одна ключова перевага оцінки конкурентних переваг компанії полягає в тому, що вона може допомогти прийняти бізнес-рішення. Наприклад, якщо компанія знає, що вона має перевагу у витратах перед конкурентами, вона може використовувати цю інформацію для формування своєї стратегії ціноутворення. Зрештою, оцінка конкурентних переваг компанії також може допомогти покращити її загальні показники. Визначивши області, у яких має конкурентну перевагу, компанія може зосередити свої ресурси цих галузях і прагнути подальшого поліпшення своєї діяльності.

Таким чином, оцінка конкурентних переваг компанії є життєво важливою вправою для будь-якого бізнесу, що прагне досягти успіху на сучасному висококонкурентному ринку. Визначивши свої сильні та слабкі сторони, компанія може розробити цільові стратегії, які дають їй найкращі шанси на успіх.

Компаніям важливо мати конкурентну перевагу перед конкурентами. Це може бути унікальний продукт, нижча структура витрат або краща пропозиція щодо обслуговування клієнтів.

Існує кілька способів оцінки конкурентних переваг компанії. Один із способів – подивитися на загальну прибутковість компанії. Якщо компанія стабільно прибутковіша, ніж її конкуренти, то в неї, швидше за все, є конкурентна перевага.

Ще один спосіб оцінити конкурентну перевагу компанії – подивитися на її частку ринку. Якщо компанія має велику частку ринку, то, швидше за все, вона має конкурентну перевагу.

Частка ринку часто використовується показником ефективності. Конкурент може запропонувати не найкращий продукт чи послугу, але якщо він має значну частку ринку, він може контролювати стандарти для своїх продуктів чи послуг. Доцільно виділяти значні ресурси для збереження частки ринку і вплинути на сприйняття товару чи послуги.

Щоб визначити ринкову частку компанії у відсотковому співвідношенні, потрібно знайти поточну ринкову частку, що дорівнює продажам компанії, поділена на галузеві продажі. Потім розрахувати аналогічні показники для кожного з конкурентів. Визначити, які ринкові цілі конкурентів та стратегії, які вони використовують, щоб досягти:

- зберегти або збільшити свою частку на ринку для максимізації короткострокового або довгострокового прибутку;
- впроваджувати технології, щоб покращити свою продукцію та змінити свій ринок;
- затвердитися як лідер ринку, щоб захистити свою частку ринку в умовах серйозної конкуренції;
- освоєння нових ринків збуту існуючих продуктів.

Інший спосіб оцінити конкурентну перевагу компанії – подивитися на рівень задоволеності клієнтів. Якщо компанія має високий рівень задоволеності клієнтів, то, швидше за все, вона має конкурентну перевагу.

Отже, для оцінки конкурентної позиції і конкурентних переваг ефективно функціонуючого підприємства існує ряд методів оцінки, які спрямовані в першу чергу на розробку управлінських рішень, що визначають створення оптимальної ринкової позиції. Найбільш популярні методи оцінки представлені в табл. А.1 Додатку А.

Модель ланцюжка створення вартості М. Портера може бути використана як інструмент для діагностики конкурентних переваг та пошуку шляхів їх покращення. Ланцюжок створення вартості ділить організацію на окремі види діяльності, які вона виконує при розробці, виробництві, маркетингу та просуванні своєї продукції, та допомагає визначити зв'язки між видами діяльності, які є центральними для досягнення конкурентної переваги.

Модель ланцюжка створення вартості М. Портера поділяє ці види діяльності на дві категорії[21]:

- основними видами діяльності є дії, пов'язані з фізичним створенням продукту, його продажем та передачею покупцям, а також післяпродажним обслуговуванням;

- допоміжна діяльність - це види діяльності, які підтримують основні види діяльності та один одного, надаючи придбані ресурси, технології, людські ресурси та різні загально-організаційні функції.

Аналіз ланцюжка створення вартості допомагає зрозуміти, які види діяльності є найбільш цінними та мають бути оптимізовані для досягнення конкурентної переваги. І тут фірма може оптимізувати основні види діяльності, куди припадає найбільша частка виробничих витрат, і норму прибутку. Аналіз також може виявити допоміжні заходи, які можуть вимагати збільшення витрат для створення більшої цінності.

Так проаналізувати ланцюжок створення вартості організації в залежності від того, як підприємство хоче розвинути конкурентну перевагу (лідерство з витрат чи диференціація).

1. Лідерство з витрат. З метою зниження витрат на внутрішню господарську діяльність:

- визначити основні та допоміжні види діяльності, пов'язані з розробкою та наданням продуктів та послуг;

- визначити важливість кожного виду діяльності з погляду собівартості продукції. Насамперед слід зайнятися тими видами діяльності, які споживають великий відсоток загальної собівартості продукції;

- визначити чинники, що впливають витрати, які у основі кожного виду діяльності, проаналізувавши, як вони використовують ресурси компанії;

- проаналізувати зв'язки між видами діяльності, щоб краще зрозуміти ролі, які кожен із них грає у загальному ланцюжку створення вартості. Це дозволить компанії виявити такі проблеми, як зниження вартості однієї дії, що призведе до збільшення вартості пов'язаної дії.

Тепер, коли компанія визначалася з факторами, що впливають на витрати, та неефективними процесами у ланцюжку створення вартості, вона може приймати обґрунтовані рішення про те, як покращити їх та знизити виробничі витрати.

2. Диференціація. Організація, що дотримується стратегії диференціації, може ефективно створювати велику цінність для покупця, додаючи функції продукту та підвищуючи задоволеність клієнтів, виконавши такі дії з оцінки конкурентних переваг:

- визначити види діяльності в ланцюжку створення вартості, які роблять найбільший внесок у створення цінності для клієнтів;

- оцінити стратегії диференціації підвищення споживчої цінності. Такі стратегії, як додавання додаткових функцій продукту, покращення обслуговування клієнтів та швидкості реагування, а також пропозиція додаткових продуктів, що можуть бути використані для підвищення диференціації продукту та його цінності;

- визначити найкращу стійку диференціацію. Створення чудової диференціації та споживчої цінності вимагає використання безлічі взаємопов'язаних дій та стратегій.

SWOT-аналіз та конкурентна перевага – це дві ключові концепції бізнес-аналізу, які можуть допомогти компанії визначити її сильні та слабкі сторони, можливості та загрози по відношенню до її конкурентів та клієнтів. SWOT-аналіз – це стратегічний інструмент, який допомагає компанії оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на ефективність та цілі бізнесу. SWOT означає сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Сильні та слабкі сторони – це внутрішні чинники, які компанія може контролювати, наприклад, ресурси, можливості та репутація. Можливості та загрози – це зовнішні чинники, які компанія не може контролювати, наприклад тенденції ринку, переваги клієнтів та дії конкурентів.

Щоб провести SWOT-аналіз, необхідно зібрати відповідну інформацію про діяльність компанії та її середовище. Компанія може використовувати різні джерела, такі як дослідження ринку, відгуки клієнтів, галузеві звіти та аналіз конкурентів. Потім необхідно систематизувати інформацію за чотирма категоріями: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Так компанія може використовувати матрицю SWOT для візуалізації та визначення пріоритетності факторів. Для кожної категорії слід перерахувати найважливіші та актуальні фактори, що впливають на діяльність компанії[12].

Конкурентна перевага компанії – це те, що робить її унікальною та цінною для клієнтів. Це причина, через яку вони віддають перевагу конкурентам. Щоб визначити свою конкурентну перевагу, необхідно використовувати SWOT-аналіз, щоб визначити свої сильні сторони та можливості, які відповідають потребам та очікуванням клієнтів. Компанії також необхідно враховувати свої слабкості та загрози, які можуть підірвати перевагу, а також способи їх подолання чи мінімізації. За таких умов конкурентна перевага має бути очевидною, стійкою та захищеною.

Після того, як компанія визначає свою конкурентну перевагу, їй необхідно ефективно донести її до цільового ринку. Тут необхідно розробити переконливу ціннісну пропозицію, яка підсумовує переваги та цінність, які компанія пропонує своїм клієнтам, а також те, чим компанія відрізняється від конкурентів. Компанії

також необхідно використовувати різні маркетингові канали та стратегії, щоб донести свою ціннісну пропозицію до потенційних та існуючих клієнтів. Компанія повинна адаптувати своє повідомлення та тон до своєї аудиторії та її переваг. Також слід відстежувати та вимірювати вплив та зворотний зв'язок спілкування та відповідним чином коригувати його.

SWOT-аналіз та конкурентні переваги важливі, оскільки допомагають компанії зрозуміти ситуацію у бізнесі та становище на ринку. Вони допоможуть визначити свої сильні сторони та можливості, які компанія може використовувати для зростання та покращення свого бізнесу. Вони також допомагають компанії розпізнати свої слабкості та загрози, які їй необхідно усунути чи уникнути, щоб зберегти чи підвищити свою конкурентну перевагу. Вони також допомагають компанії донести до клієнтів її цінність та диференціацію.

Конкурентна перевага – це вигідне становище організації перед конкурентами. Це може бути пов'язано з багатьма факторами, такими як нижчі витрати, більш висока якість продуктів або послуг або ефективніша дистриб'юторська мережа.

Проте оцінка конкурентних переваг компанії може бути складним завданням із кількох причин. По-перше, може бути важко ідентифікувати всіх відповідних конкурентів. Наприклад, компанія, яка продає товари через Інтернет, може конкурувати як зі звичайними магазинами, так і іншими інтернет-магазинами.

По-друге, може бути важко порівнювати відносні сильні та слабкі сторони різних організацій. Це пов'язано з тим, що компанії можуть мати різні бізнес-моделі чи працювати у різних галузях.

По-третє, конкурентна перевага може змінюватися з часом. Наприклад, компанія, яка сьогодні є виробником із низькими витратами у своїй галузі, завтра може не стати виробником із низькими витратами, якщо її конкуренти знизять свої ціни.

По-четверте, оцінка конкурентних переваг може бути суб'єктивною. Це з тим, що цього необхідно виносити міркування щодо відносної важливості різних чинників.

Зрештою, важливо пам'ятати, що конкурентна перевага не є статичною. Навіть якщо компанія має конкурентну перевагу сьогодні, завтра в неї може бути конкурентного переваги. Це пов'язано з тим, що інші компанії можуть навчатися і наслідувати успішні практики компанії.

Незважаючи на ці складнощі, оцінка конкурентних переваг компанії є важливим завданням для менеджерів. Це з тим, що конкурентна перевага є ключовим джерелом довгострокової прибутковості підприємства.

Результати досліджень показують, що найефективнішим способом підвищення рівня конкурентних переваг з найменшими витратами є впровадження концепцій логістики. Переваги вибору логістичних складників конкурентного потенціалу підприємства наведено в табл. 1.2.

Наприклад, логістична концепція управління виробництвом орієнтована на виконання замовлень без затримок, «точно вчасно», скорочення запасів і оптимізацію транспортних маршрутів при використанні логістики, що дає можливість скоротити запаси за рахунок скоординованих дій усіх суб'єктів у процес логістики, скоротити витрати на продукцію, забезпечити збільшення грошового потоку та використання вивільнених коштів для інших корпоративних цілей.

Таблиця 1.2 – Переваги вибору логістичних складників конкурентоспроможності підприємства

Потенціал підприємства	Логістичні складники конкурентоспроможності підприємства		
	Час	Якісне обслуговування	Логістичні витрати
Виробництво та виробничий потенціал	Елімінація часу використання операцій, ефективна організація процесу виробництва	Стійкі партії виробництва продукції, відсутність простоїв	Ефективне планування витрат на виробництво

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
Маркетинг	Скоординована діяльність маркетингових служб, налагоджена співпраця з постачальниками, короткі терміни виконання замовлення	Високі обсяги продажу, постійна прихильність споживачів, передпродажний та післяпродажний сервіс	Високі витрати на обслуговування в кінцевому результаті призводять до зниження загальних витрат по підприємству
Фінанси	Скорочення витрат на виконання операцій	Підвищення обсягів фінансових надходжень внаслідок високих обсягів продажу	Складання бюджету за зниженими показниками витрат, внаслідок зменшення витрат на складування та зберігання

Час, з точки зору логістики, сам по собі є витратами виробництва. Експерти кажуть, що саме затримки «ведуть» до мінімізації прибутків. Звичайно, це призводить до поганого обслуговування клієнтів. Крім того, затримки можуть призвести до додаткових витрат для споживачів, які змушені чекати виконання своїх замовлень або шукати альтернативи.

В рамках оцінки конкурентного потенціалу компанії вигідно оцінювати логістичний сегмент за такими показниками:

- витрати на обслуговування замовлення;
- витрати на транспортування;
- витрати на складування;
- витрати на утримання запасів;
- витрати на пакування;
- витрати на обслуговування споживача.

Важливо, що період очікування, викликаний затримками, не стає невідворотним «гальмом» конкурентної переваги - ні для окремих компаній, ні для цілих країн. Впровадження логістичних концепцій на підприємствах дало практичні результати:

- невеликий розмір виробничих партій;
- низький рівень запасів;
- висококваліфікований персонал;
- гнучкі виробничі технології;
- малий час переналагодження устаткування;
- низькі виробничі витрати;
- високі стандарти якості продукції;
- швидке реагування на зміну споживчого попиту;
- висока якість обслуговування споживача тощо.

Недооцінка та недостатнє використання можливостей логістики може гальмувати розвиток бізнесу. Оцінивши можливості, необхідно якомога швидше відійти від застарілого поняття логістики як транспорту.

На сучасному етапі розвитку в умовах загострення конкуренції підприємства змушені шукати нові можливості формування конкурентних переваг для забезпечення своєї довгострокової конкурентоспроможності. Водночас слід також зазначити, що за традиційних методів управління виконання постачальницьких, виробничо-збутових функцій недостатньо для формування довгострокових конкурентних переваг. На сьогодні результатами логістичного менеджменту є економія часу та оптимізація витрат, які розглядаються як резерви підвищення конкурентоспроможності підприємств за рахунок створення, збереження та розвитку конкурентних переваг.

Таким чином, підсумовуючи все вищенаведене слід зазначити, що використання логістики сприяє досягненню підприємством певних конкурентних переваг:

- підвищується оборотність оборотних коштів, оскільки скорочуються цикли виробництва та реалізації;
- скорочуються запаси, внаслідок чого вивільняються оборотні кошти;
- скорочуються складські витрати, оскільки підвищується рівень використання складських площ;

- за рахунок впровадження логістики у виробничий процес підвищується рівень використання устаткування та підвищується ритмічність виробництва;
- оптимізація партій та маршрутів руху транспортних засобів скорочують транспортні витрати виробництва;
- запровадження технологій бездефектного виробництва зменшує кількість збоїв, відсоток браку та помилок при виконанні замовлень;
- за рахунок автоматизації та впровадження ефективних інформаційних технологій та систем скорочуються адміністративні витрати;
- підвищується споживча вартість.

Аналіз досвіду провідних зарубіжних країн дозволяє виявити роль високої ефективності логістики в забезпеченні довгострокової стійкої конкурентної переваги. В умовах трансформації ринку виробників у ринок споживачів логістика надає послуги високого рівня кінцевим споживачам, дозволяючи підприємствам отримати такі переваги, як гнучкість партійних поставок і гнучкість оплати, а також гнучкість у постачанні, термінах виконання замовлень та місцях. При цьому, завдяки формуванню, збереженню та розвитку конкурентних переваг, найважливішими логістичними складовими забезпечення конкурентоспроможності підприємств є: скорочення часу логістичних операцій, підвищення якості обслуговування, зниження логістичних витрат. Розгляд потенціалу логістики та її складових впливає з необхідності створення механізму оцінки можливості застосування сучасних економічних методів у реальній діяльності підприємств.

Оцінивши його потенціал, можна виявити приховані резерви в розвитку підприємств, тим самим підвищити віддачу від більш раціонального використання сучасних економічних інструментів, підвищити ефективність логістичного процесу та отримати такий економічний ефект, який скорочує витрати і час у виробничій та оборотній сферах. Отже, логістика є ефективним інструментом забезпечення формування, збереження та розвитку довгострокових конкурентних переваг підприємств.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "НОВА ПОШТА"

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ "Нова Пошта"

Компанію ТОВ "Нова Пошта" було створено відповідно до законодавства України 19 січня 2001 року. Юридична адреса компанії: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9. NP Holdings Limited є материнською компанією ТОВ «НОВА ПОШТА». Вона була зареєстрована у відповідності до законодавства Кіпру 12 серпня 2016 року. Юридична адреса: 56, Ставру, офіс 104, 2035 Строволос, Нікосія, Кіпр. Частка неконтролюючих акціонерів в розмірі 10% належить ПАТ ЗНВКІФ "ПРАЙД".

Юридична адреса: 01025, м. Київ, Шевченківський район, вул. Велика Житомирська, буд. 6/11, кімн. 307.

Кінцевими бенефіціарними власниками NP Holdings Limited є Поперешнюк Володимир Анатолійович та Климов В'ячеслав Валерійович.

Загальна інформація про компанію відображено на рис. 2.1.

Компанія є лідером в галузі експрес-доставки в Україні.

Компанія надає кур'єрські послуги з перевезення документів, посилок та палетованих негабаритних вантажів. Компанія працює через власні філії та офіси-партнери, що дозволяє розширювати географічне покриття без значних капіталовкладень у розширення мережі.

Однією з головних цілей компанії «Нова Пошта» є підвищення ефективності бізнес-процесів. Мережа компанії стрімко розширюється, вдосконалюється логістика та системи сортування вантажів, оновлюється автопарк компанії. Завдяки роботі цього складного та злагодженого механізму

«Нова Пошта» гарантує своїм клієнтам легке, швидке, своєчасне та надійне обслуговування.

Організаційна структура компанії відображена на рис. 2.2.

Назва:	•«ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НОВА ПОШТА»
ЄДРПОУ:	•31316718
Скорочена назва:	•ТОВ "НОВА ПОШТА"
Організаційно-правова форма:	• ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Дані про початок діяльності:	•19.01.2001
Основний напрямок діяльності:	•52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
Додатков(ий) напрямки(ок) діяльності:	•46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами •46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту •78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами
Офіційна адреса:	•Україна, 03026, місто Київ, СТОЛИЧНЕ ШОСЕ, будинок 103, корпус 1, ПОВЕРХ 9
Контактні дані:	• communication@novaposhta.ua; www.novaposhta.com.ua

Рисунок 2.1 – Загальна інформація про ТОВ "Нова Пошта" [52]

Вищу ланку в структурі займає рада директорів. Рада директорів є вищим органом управління ТОВ "Нова Пошта", коли загальні збори акціонерів не проводяться. Основними завданнями ради директорів є розробка стратегії підвищення прибутковості, забезпечення фінансово-економічної стабільності компанії, контроль за діяльністю виконавчих органів товариства.

Регіональні директори знаходяться найближче до Ради директорів. Вони можуть вільно зв'язуватися з Радою директорів і надавати всю необхідну інформацію для покращення якості своїх послуг. Регіональний директор вирішує, формує, планує, реалізує та координує всю діяльність регіональних структурних підрозділів. Він також представляє регіональні структурні підрозділи у

відносинах з державними установами, організаціями та громадянами відповідно до повноважень, передбачених положенням та окремим дорученням Ради директорів.

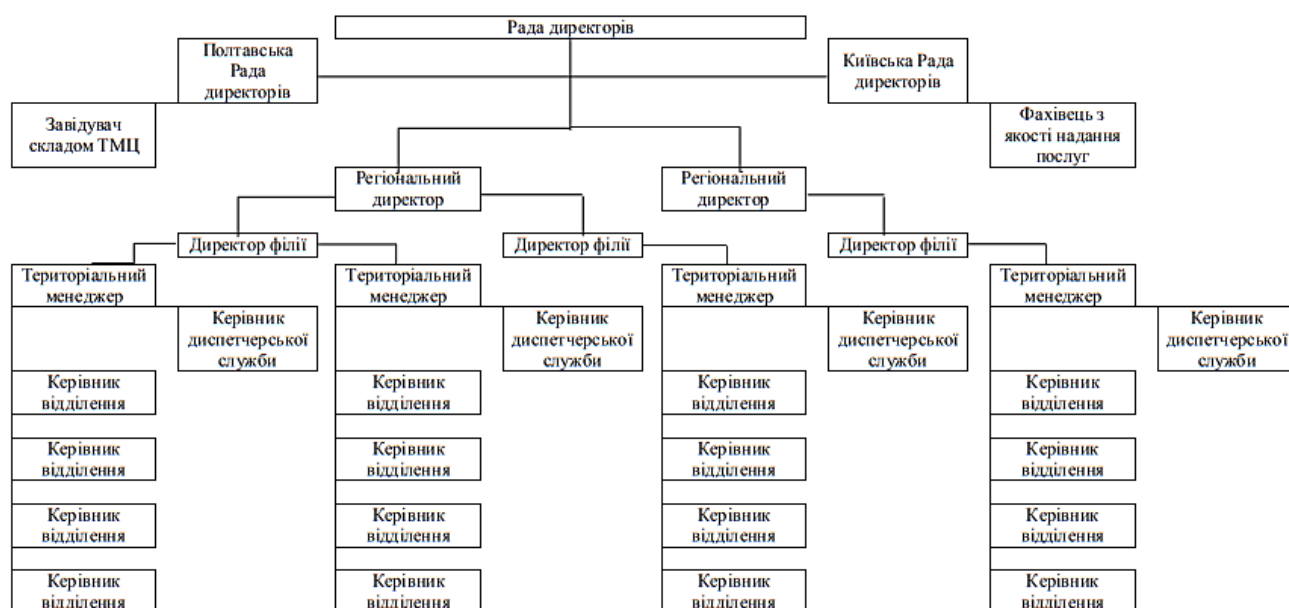


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ "Нова Пошта"

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства

Далі проаналізуємо динаміку активів підприємства за 2019-2021 рр., що наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка активів ТОВ "Нова Пошта" в 2019-2021 рр., тис. грн

Показник	Роки, тис. грн.			Темп приросту, %		
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2021/2019
Незавершені капітальні інвестиції	437370	701136	1544921	60,31	120,35	253,23
Основні засоби	2108977	3351500	6171683	58,92	84,15	192,64
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	2880117	4583693	8305491	59,15	81,20	188,37
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	445265	678593	704235	52,40	3,78	58,16

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Інша поточна дебіторська заборгованість	587721	848238	2473319	44,33	191,58	320,83
Гроші та їх еквіваленти	921223	917065	827839	-0,45	-9,73	-10,14
ОБОРОТНІ АКТИВИ	2287962	2716690	5192636	18,74	91,14	126,95
АКТИВИ	5168079	7300383	13498127	41,26	84,90	161,18

Джерело: розроблено автором на основі [53-55]

За досліджуваний період активи підприємства зросли на 161% із обсягу в 5168079 тис. грн. в 2019 році до 13498127 тис. грн. в 2021 році. Зростання активів відбулося за рахунок збільшення оборотних активів підприємства на 127% та необоротних активів – на 188%.

Динаміка капіталу підприємства відображено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка капіталу ТОВ "Нова Пошта" в 2019-2021 рр., тис. грн

Показник	Роки			Темп приросту, %		
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2021/2019
Зареєстрований (пайовий) капітал	4654	4654	4654	0,00	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1243657	2154949	4459269	73,28	106,93	258,56
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	1271410	2186904	4491224	72,01	105,37	253,25
Інші довгострокові зобов'язання	907094	1241240	2441012	36,84	96,66	169,10
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	1067114	1638422	3897300	53,54	137,87	265,22
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1179572	1447572	2554797	22,72	76,49	116,59
Товари, роботи, послуги	612206	802700	1037757	31,12	29,28	69,51

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	2829555	3475057	5109603	22,81	47,04	80,58
БАЛАНС	5168079	7300383	13498127	41,26	84,90	161,18

Джерело: розроблено автором на основі [53-55]

За досліджуваний період власний капітал підприємства мав тенденцію до зростання на 253% із обсягу в 1271410 тис. грн. в 2019 році до 4491224 тис. грн. в 2021 році. Дане зростання відбулося за рахунок зростання нерозподіленого прибутку на 258% із обсягу в 1243657 тис. грн. в 2019 році до 5559269 тис. грн. за результатом 2021 року.

Довгострокові зобов'язання підприємства в динаміці мали тенденцію до зростання на 53,54% в 2020 році та на 137,8% в 2022 році за рахунок зростання інших довгострокових зобов'язань підприємства.

Поточні зобов'язання підприємства мали аналогічну тенденцію до зростання в 2019-2021 рр., коли збільшилися в 2020 році на 22,81% до обсягу в 3475,057 млн. грн., та в 2021 році на 47,04% до обсягу в 5109.603 млн. грн.

Наступним кроком проаналізуємо фінансові результати компанії за 2019-2021 рр., що відображено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка фінансових результатів ТОВ "Нова Пошта" в 2019-2021 рр., тис. грн

Назва показника	Роки, тис. грн.			Темп приросту, %		
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2021/2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	13453318	16902857	20843502	25,64	23,31	54,93
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	10504342	12877086	16441004	22,59	27,68	56,52
Валовий: прибуток	2948976	4025771	4402498	36,51	9,36	49,29

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7
Інші операційні доходи	145518	166643	202834	14,52	21,72	39,39
Адміністративні витрати	1244681	1469141	1923703	18,03	30,94	54,55
Витрати на збут	337356	416263	561844	23,39	34,97	66,54
Інші операційні витрати	488313	768703	508590	57,42	-33,84	4,15
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1024144	1538307	1611195	50,20	4,74	57,32
Інші фінансові доходи	493080	687882	1814806	39,51	163,83	268,06
Фінансові витрати	429857	533590	630813	24,13	18,22	46,75
Інші витрати	219010	602457	255	175,08	-99,96	-99,88
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	868357	1090142	2794933	25,54	156,38	221,86
Витрати (дохід) з податку на прибуток	85403	98850	194613	15,75	96,88	127,88
Чистий фінансовий результат: прибуток	782954	991292	2600320	26,61	162,32	232,12

Джерело: розроблено автором на основі [53-55]

Чистий дохід підприємства за досліджуваний період мав динаміку до зростання із обсягу в 13453318 тис. грн. в 2019 році до рівня в 20843502 тис. грн. в 2021 році, тобто на 54,39%.

Валовий прибуток підприємства за досліджуваний період мав тенденцію до зростання із 2948976 тис. грн. в 2019 році до 4402498 тис. грн. в 2021 році, тобто на 49,3%.

Чистий прибуток підприємства за досліджуваний період також мав тенденцію до зростання, що в 2020 році становила +26,61% до чистого прибутку в розмірі 91292 тис. грн., та в 2021 році на +162% до 2600320 тис. грн. Дане

зростання відбулося за рахунок збільшення чистого доходу підприємства на 54%, інших операційних доходів на 39% та інших фінансових доходів на 268%.

Наступним кроком проаналізуємо показники рентабельності діяльності підприємства. Рентабельність діяльності розраховується шляхом ділення чистого прибутку на активи підприємства.

$$2019 \text{ рік} = 782954 / 5168079 * 100 \% = 15,15\%$$

$$2020 \text{ рік} = 991292 / 7300383 * 100 \% = 13,58\%$$

$$2021 \text{ рік} = 2600320 / 13498127 * 100 \% = 19,26\%$$

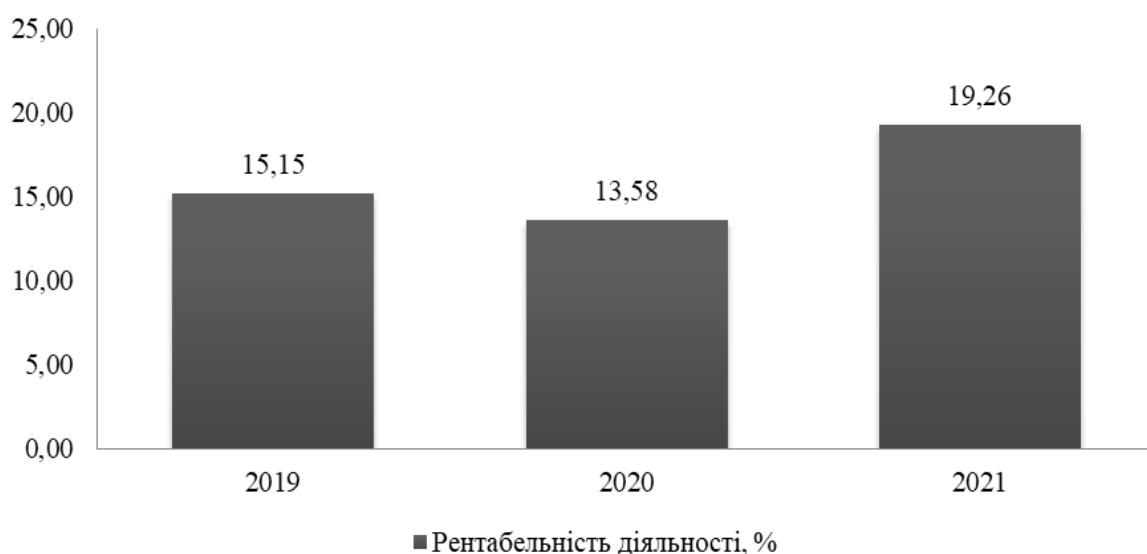


Рисунок 2.3 – Динаміка рентабельності діяльності ТОВ "Нова Пошта" в 2019-2021 рр., %

Джерело: розроблено автором на основі [53-55]

Упродовж досліджуваного періоду рентабельність діяльності підприємства мала тенденцію до зростання із 15,15% в 2019 році до 19,26% за результатом 2021 року.

Аналогічна тенденція була і в рентабельності продажу, що зросла за три роки із рівня в 5,82% до 12,48% в 2021 році.

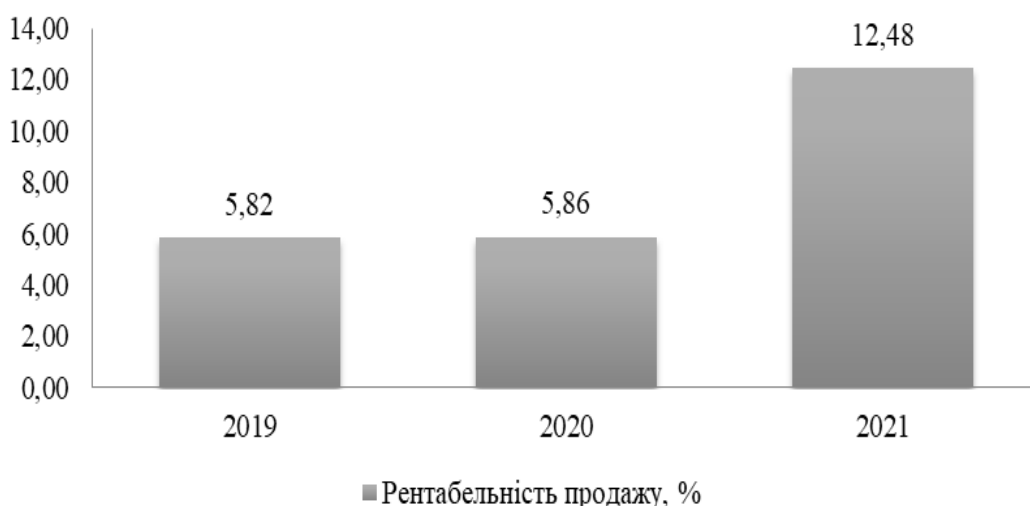


Рисунок 2.4 – Динаміка рентабельності продажу ТОВ "Нова Пошта" в 2019-2021 рр., %

Джерело: розроблено автором на основі [53-55]

Щоб проаналізувати здатність компанії продовжувати безперервну діяльність в умовах війни, керівництво підготувало оновлені фінансові прогнози на основі базового сценарію до кінця 2023 року включно, що показує здатність компанії продовжувати безперервну діяльність. Цей прогноз ґрунтується на наступних основних припущеннях:

- інтенсивність військових дій та територія України, на яку вторглися російські війська, не збільшуватиметься, тому підприємство матиме принаймні можливість здійснювати діяльність на всій території України, за винятком тимчасово окупованих;

- попит на послуги експрес-доставки на вільних територіях залишатиметься на рівні 2022 року.

Беручи до уваги вищезазначені фактори, керівництво вважає, що, незважаючи на поточні умови «Нова Пошта» здатна продовжувати свою діяльність в умовах війни.

Однак майбутній розвиток бойових дій, включаючи їх масштаб, інтенсивність або потенційні терміни їх завершення, є невизначеним. Непередбачуваність майбутніх подій у війні та її потенційно величезний масштаб становлять значну невизначеність, яка може поставити під сумнів здатність «Нова Пошта» продовжувати свою діяльність, що призведе до потенційної втрати

компанією здатності функціонувати в звичайному порядку. Незважаючи на цю значну невизначеність, пов'язану з війною в Україні, керівництво «Нова Пошта» очікує, що компанія матиме достатні ресурси для керування бізнес-операціями, принаймні до кінця 2023 року.

2.2 Аналіз конкурентних переваг та конкурентного потенціалу ТОВ "Нова Пошта"

Місія ТОВ «Нова Пошта»: «забезпечити зручну доставку в життя та бізнес». Цінності ТОВ «Нова Пошта»: Ефективність, Співробітники, Технології, Клієнти. Тільки синергія даних цінностей клієнтів, співробітників і технологій може забезпечити ефективність діяльності компанії на ринку.

Оцінку конкурентного потенціалу підприємства здійснимо на основі наступних показників:

1. Кадровий потенціал, через оцінку чисельності працівників та продуктивності їх праці.

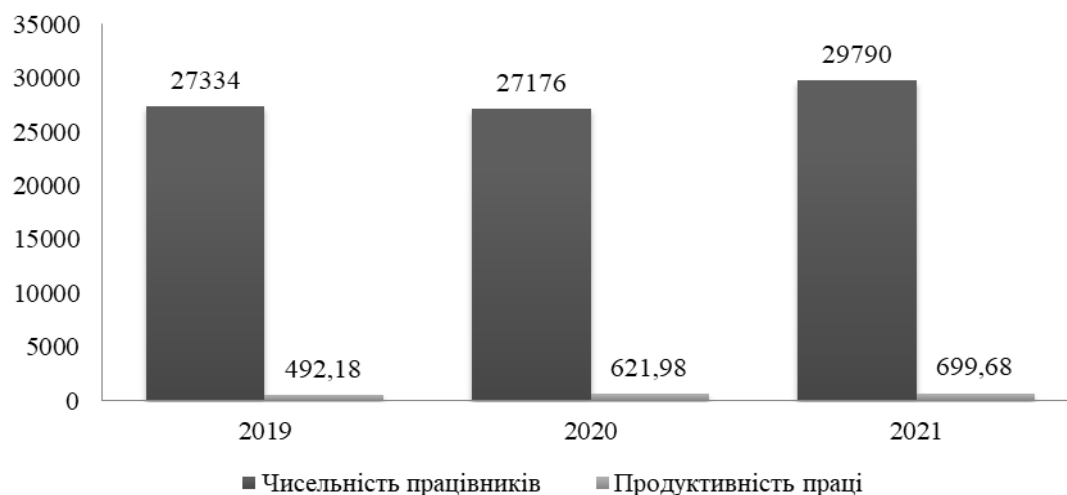


Рисунок 2.5 – Динаміка чисельності працівників та продуктивності праці ТОВ "Нова Пошта" в 2019-2021 рр., осіб та тис. грн.

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства

Чисельність працівників підприємства упродовж досліджуваного періоду мала динаміку до зростання із 27334 осіб в 2019 році до 29790 осіб за результатом 2021 році.

Продуктивність праці персоналу упродовж досліджуваного періоду мала аналогічну динаміку до зростання із рівня в 492,18 тис. грн. на особу до рівня в 699,68 тис. грн. на особу в 2021 році.

2. Виробничий потенціал через оцінку основних засобів та їх рентабельності упродовж досліджуваного періоду.

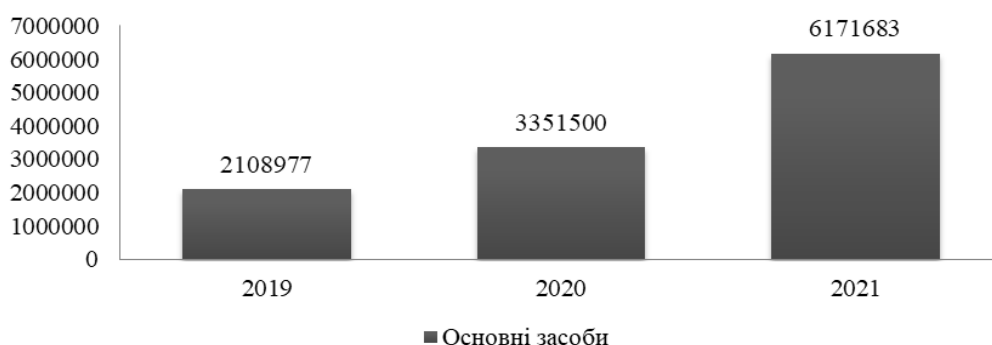


Рисунок 2.6 – Динаміка основних засобів ТОВ "Нова Пошта" в 2019-2021 рр., тис. грн.

Джерело: розроблено автором

Основні засоби підприємства в динаміці мали чітку динаміку до зростання на 192,6% із обсягу в 2108977 тис. грн. в 2019 році до 6171683 тис. грн. за результатом 2021 року.

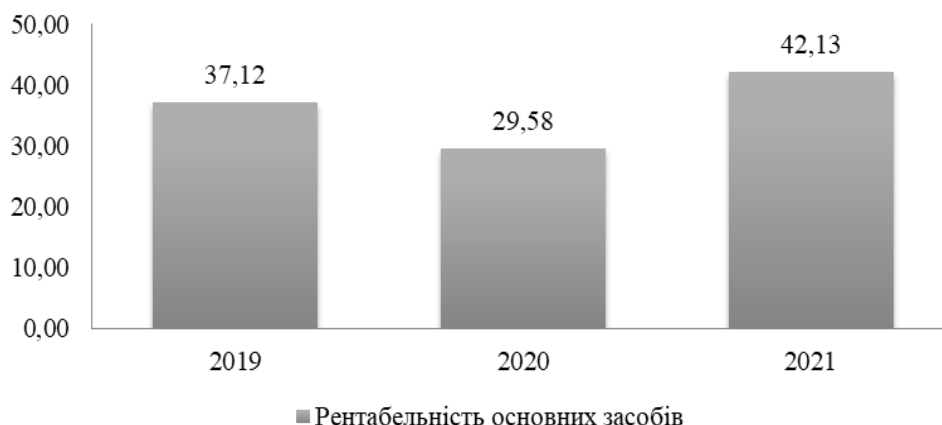


Рисунок 2.7 – Динаміка рентабельності основних засобів ТОВ "Нова Пошта" в 2019-2021 рр., %

Джерело: розроблено автором

Також упродовж досліджуваного періоду зростає рентабельність основних засобів підприємства із рівня в 37,12% в 2019 році до рівня в 42,13% за результатом 2021 року.

3. Фінансовий потенціал на основі аналізу спроможності компанії сплачувати свої зобов'язання.

В динаміці на підприємстві відбувалося зростання коефіцієнту автономії із 0,246 в 2019 році до 0,3327 за результатом 2022 року (рис. 2.4).

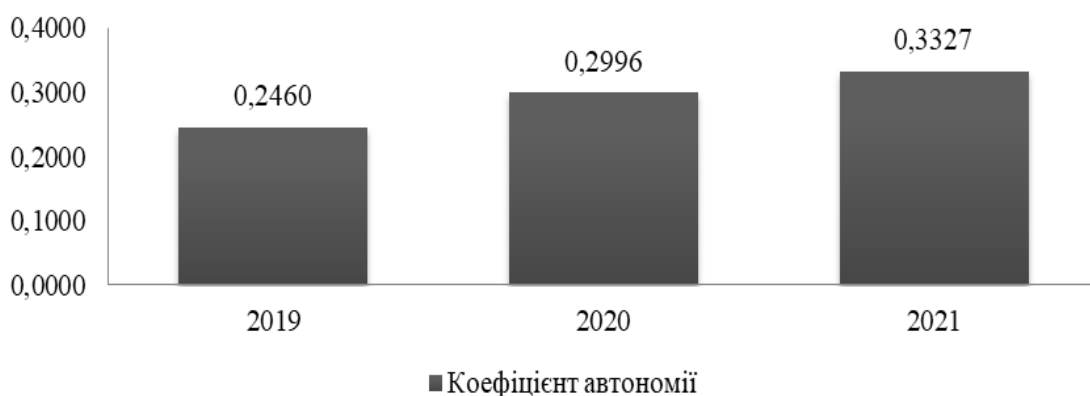


Рисунок 2.8 – Динаміка коефіцієнту автономії ТОВ "Нова Пошта" в 2019-2021 рр.

Джерело: розроблено автором

Проте значення коефіцієнту в динаміці не відповідає нормативному значенню 0,5, що свідчить про залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

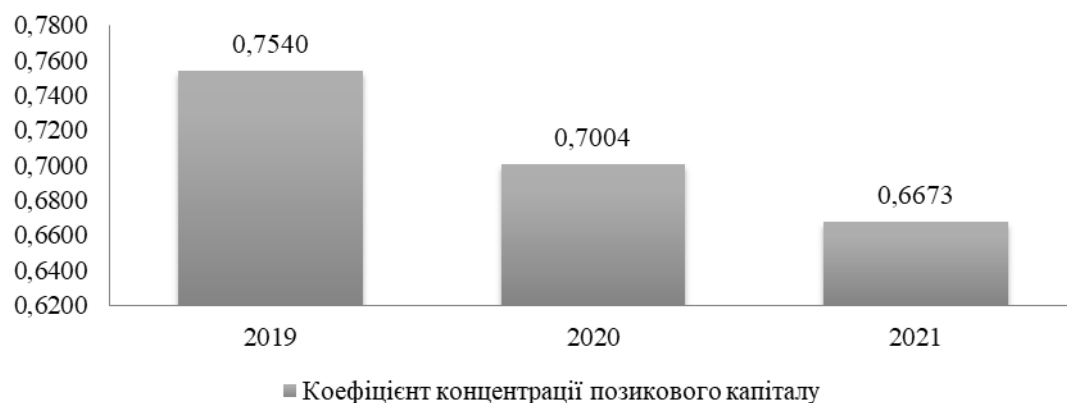


Рисунок 2.9 – Динаміка коефіцієнту концентрації позикового капіталу ТОВ "Нова Пошта" в 2019-2021 рр.

Джерело: розроблено автором

Коефіцієнт концентрації за досліджуваний період мав позитивну динаміку до скорочення із рівня в 75,4% в 2019 році до рівня в 66,73% в 2021 році.

На сьогодні основними конкурентами компанії виступають [56]:

1. АТ «Укрпошта» є національним оператором поштового зв'язку України. Укрпошта – найбільша мережа: понад 11 000 відділень, які охоплюють 100% населених пунктів України. Її бізнес включає поштові послуги, логістику, фінанси та торгівлю. Пропонуючи понад 50 різноманітних послуг для індивідуальних і бізнес-клієнтів, АТ «Укрпошта» наразі є головним конкурентом ТОВ "Нова Пошта".

2. Джастін (Justin) є вантажною компанією в Україні. Доставка товарів від 100 грамів до 10 тонн в будь-яку точку України. Компанія пропонує: доставка вантажів потягом за 1-2 дні, до 3 днів за деякими напрямками; вигідні тарифні пакети, сумісні з обліковими системами; безкоштовна видача на складі до 10 днів; фасування різних видів вантажів (від конвертів до піддонів); дбайливе поводження з товарами та їх безпечне транспортування; програма «Вчасно на ринку» (відкриття представництва на оптовому ринку України).

3. MeestExpress - міжнародна група компаній, яка з 1989 року надає послуги поштової логістики в 20 країнах світу, в тому числі в: Україні, США, Канаді, Австралії, Німеччині, Великій Британії, Франції, Італії, Іспанії, Греції, Португалії, Чехії, Польщі, Китаї, Казахстані, Грузії, Узбекистані, Вірменії, Азербайджані, Ізраїлі. Основним напрямком діяльності компанії є надання міжнародних поштових логістичних та фінансових послуг компаніям і приватним особам.

В Україні Групу компаній Meest представляє поштово-логістичний оператор Meest Express, який надає послуги адресної доставки з 2005 року, мережу пунктів доставки посилок якого активно розвиває спільне підприємство міжнародних поштових операторів - Universal Postal, союз учасників, який працює з поштовими відділеннями по всьому світу, є визнаним лідером за кількістю міжнародних посилок, які надходять в Україну.

Meest Express також забезпечує доставку товарів, придбаних в іноземному інтернет-магазині myMeest, компанія, що здійснює доставку негабаритних товарів Meest Cargo, а також, здійснює міжнародні грошові перекази з північної Америки та Європи в Україну під брендом Meest Money Transfer. Meest є беззаперечним лідером українського ринку e-commerce логістики та є партнером по доставці відомих закордонних інтернет-магазинів, таких як Next, Bonprix, Answear, Notino, Lamoda, Born2Be.

4. Євро Експрес - компанія була заснована в 2003 році і на даний момент має 82 представництва по всій Україні, де працює понад 700 співробітників. Компанія надає транспортування вантажів від 0,01 кг до 20 тонн протягом 24-48 годин в більшості міст України.

Незважаючи на розвиток конкурентів підприємства, частка ТОВ "Нова Пошта" має чітку динаміку до зростання протягом 2019-2021 рр., що відображено на рисунку 2.10.

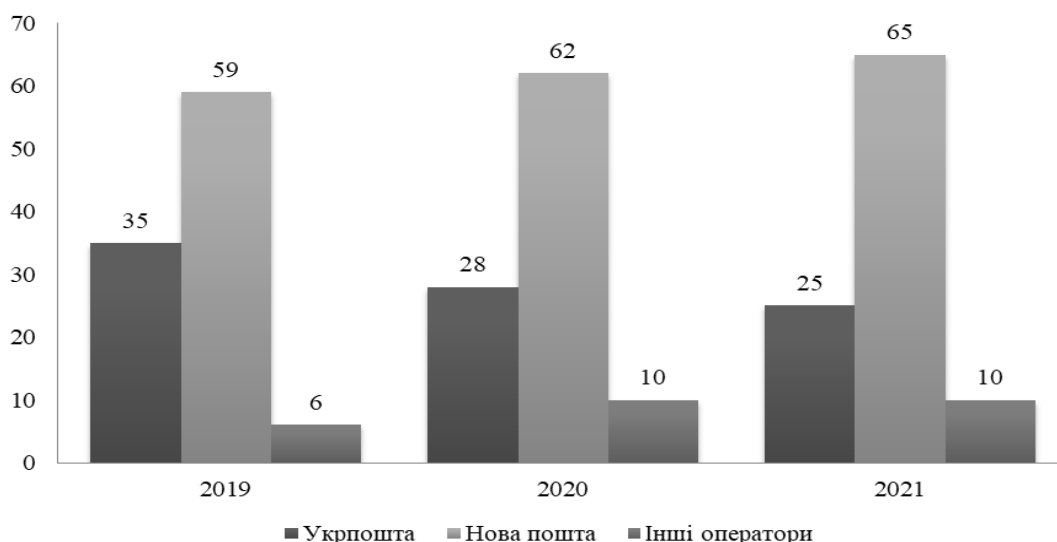


Рисунок 2.10 – Динаміка частки ТОВ "Нова Пошта" на ринку поштових послуг в 2019-2021 рр., %

Джерело: розроблено автором

Фактично за три роки частка компанії на ринку поштових послуг зросла із рівня в 59% до 65%.

Зростання питомої ваги компанії відбулося через зменшення вартості доставки компанії та часу на її здійснення.

Розглянемо тарифні сітки ТОВ «Нова Пошта» і найближчих конкурентів в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Тип доставки та тарифи стандарт ТОВ "Нова Пошта" та її основних конкурентів в 2021 році

Тип доставки / Тариф	Нова Пошта	Укрпошта	Justin	Delivery	Meest Express
Склад-склад	+	+	+	+	+
Склад-двері	+	+	+	+	+
Двері-склад	+	+	+	+	+
Двері-двері	+	+	+	+	+
1 кг.	45 грн.	27 грн.	34 грн.	35 грн.	35 грн.
15 кг.	85 грн.	57 грн.	74 грн.	60 грн.	80 грн.
30 кг.	105 грн.	82 грн.	90 грн.	90 грн.	130 грн
від 30 кг.	6 грн/1 кг	0 зона - 500 1 зона- 700 2 зона-1000 3 зона-1300	5,35 грн/ 1 кг.	4,20 грн./ 1 кг.	4 грн./ 1 кг.

Джерело: розроблено автором

Далі здійснимо SWOT-аналіз ТОВ "Нова Пошта" в табл. 2.5.

На основі даних таблиці 2.5 можемо зробити висновок, що основними сильними сторонами компанії на сьогодні є стабільний фінансовий стан, висококваліфіковані працівники, наявність інноваційних терміналів, індивідуальний та гнучкий підхід до кожного клієнта, швидка доставка та велика мережа відділень.

Негативними факторами, що впливають на діяльність ТОВ «Нова Пошта», є економічні наслідки тривалого карантину та обмеження роботи для більшості суб'єктів господарювання по всій країні через війну. Окрім того, через війну може бути зменшений фінансовий потенціал суб'єктів малого та середнього бізнесу, які мають частку в структурі клієнтів компанії. Крім того, може знизитися купівельна спроможність населення, що може вплинути на попит на послуги з доставки.

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз ТОВ "Нова Пошта"

Сильні сторони	Слабкі Сторони
1) стабільний матеріальний стан; 2) кваліфікований персонал; 3) високомотивовані співробітники; 4) побудована інформаційна система; 5) низька плинність кадрів; 6) партнерство з провідними компаніями; 7) якісні послуги; 8) індивідуальний та гнучкий підхід до кожного клієнта; 9) наявність інноваційних терміналів; 10) лідер і фактичний монополіст на ринку експрес-доставки; 11) можливість виходу на європейський ринок експрес-доставки; 12) наявність мобільних додатків; 13) швидка доставка та велика мережа відділень.	1) відсутність проектного відділу; 2) затримка виплат по заробітній платні; 3) недостатня рекламна політика; 4) низький рівень менеджменту; 5) висока ціна за надавання послуг; 6) неможливість швидко вирішити внутрішню проблему відділення з радою директорів.
Можливості	Загрози
1) наявність налагоджених партнерських відносин; 2) здатність використовувати нові технології, що дозволить залучити додаткові групи клієнтів; 3) незадоволений попит на послуги деяких конкурентів; 4) поліпшення демографічної ситуації. 5) поява нових технологій; 6) залучення нових клієнтів; 7) залучення нових іноземних інвесторів.	1) поява конкурентних переваг у конкурентів; 2) відсутність бар'єрів входження в галузь; 3) перехід кваліфікованого та підготовленого персоналу до конкурентів; 4) збільшення мита на доставку закордон; 5) можливість введення закону про регулювання поштового зв'язку АТ «Укрпоштою» (з боку держави); 6) війна та зменшення рівня платоспроможного попиту.

Джерело: розроблено автором

Наступним кроком здійснимо оцінку конкурентних переваг у порівнянні з конкурентами компанії. Результат показано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Конкурентні переваги ТОВ "Нова Пошта" у порівнянні з конкурентами на ринку поштових послуг

Назва фактору	Нова Пошта	Укрпошта	Justin	Delivery	Meest Express
Фінансовий стан	4	3	4	4	5
Кваліфікований персонал	5	4	4	4	3
Власна інформаційна система	5	4	3	3	3
Експрес-доставка	5	3	3	4	5
Наявність інноваційних терміналів	5	3	3	4	4
Наявність мобільних додатків	5	4	4	4	4
Мережа відділень	5	4	4	4	4
Ціна доставки	3	5	4	4	4
Середній бал	4,63	3,75	3,63	3,88	4,00

Джерело: розроблено автором

Відобразимо дані графічно на рис. 2.11.

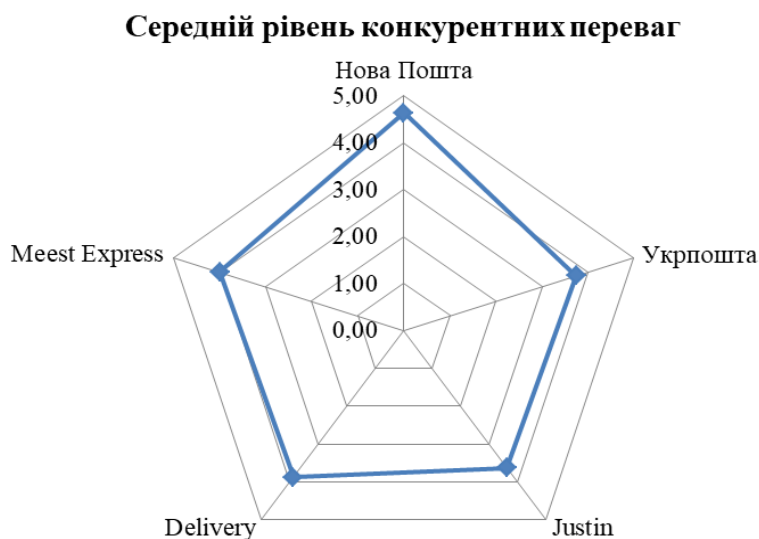


Рисунок 2.11 – Конкурентні переваги ТОВ "Нова Пошта" у порівнянні з конкурентами на ринку поштових послуг

Джерело: розроблено автором

Основними конкурентними перевагами ТОВ "Нова Пошта" є фінансовий стан компанії, частка на ринку, мережа відділень та можливість експрес-доставки.

2.3 Оцінка стану логістичної системи ТОВ "Нова Пошта"

Група компаній «Нова Пошта» надає повний спектр логістичних та супутніх послуг різноманітним клієнтам, у тому числі корпоративним структурам та фізичним особам. Учасниками групи є українські та міжнародні компанії, такі як «Nova poshta», «NovaPay», «Nova Global», «Nova Post Moldova», «Nova Post Polska», «Nova Post Lietuva» та авіакомпанія «Supernova Airlines» [52].

NovaPay – це фінансова установа, що працює поза банківською індустрією та розвиває власну систему міжнародних платежів для надання фінансових послуг клієнтам і підприємствам «Нова Пошта». У 2021 році NovaPay офіційно стала учасником міжнародних платіжних систем Visa та MasterCard, ставши першою небанківською фінансовою установою, яка досягла цього рівня. Крім того, компанія має сертифікат відповідності міжнародному стандарту захисту даних PCI DSS у сфері платіжних карток. Це означає, що банківські реквізити користувачів захищені під час здійснення платежів через систему NovaPay. За даними Національного банку України, NovaPay є провідною небанківською установою в системі грошових переказів країни [57].

Nova Global спеціалізується на наданні логістичних рішень у всьому світі, допомагаючи українським клієнтам і компаніям доставляти товари по всьому світу.

Одним із найпопулярніших продуктів Nova Global є NP Shopping - сервіс, який дозволяє українцям замовляти товари з Європи та США, такі як одяг, косметику, засоби догляду та інші товари, які не пропонують пряму доставку в Україну. Замовлення відправляються у відділення або поштове відділення Нової Пошти, або безпосередньо на адресу покупця.

У 2021 році Supernova Airlines була запущена, щоб надавати послуги швидкої доставки клієнтам з будь-якої точки світу. Перші рейси за маршрутами Рига-Жешув і Рига-Кишинів відбулися в травні 2023 року. Nova Post Moldova також входить до групи та є провідним приватним постачальником експрес-доставки в Молдові. Nova Post Moldova пропонує доставку наступного дня в будь-яку точку країни та має 19 власних відділень і 200 поштових апаратів. У 2022 році Nova Post Moldova доставила 600 000 посилок і товарів, що на 40% більше, ніж у попередньому році.

У жовтні 2022 року Nova Post почала працювати на польському ринку під назвою Nova Post Polska. За перші шість місяців компанія успішно відкрила 30 відділень у 18 містах Польщі та відкрила два сортувальні термінали у Варшаві та Глові Малопольському.

У березні 2023 року Nova Post розширила свою діяльність і вийшла на ринок Литви, запустивши Nova Post Lietuva та відкривши своє перше відділення у місті Вільнюс.

Програмне забезпечення для доставки розроблено для надання іноземним клієнтам зручних та швидких послуг Нової Пошти. Система є багатоплатформним рішенням, що охоплює всі сфери бізнесу, включаючи відділення, термінали, адресну доставку та служби підтримки. Відправка підтримує різні мови і може бути використана в будь-якій країні, де знаходиться Нова Пошта. Крім того, компанія розробила мобільний додаток і бізнес-офіс, які тепер доступні польським клієнтам.

Нова пошта активно розширює свою логістичну інфраструктуру з метою забезпечення швидкої та якісної доставки в умовах зростаючого обсягу відправлень. В компанії існує 110 сортувальних терміналів та депо у всіх обласних центрах України, де проходить автоматизація процесів сортування. Серед них, шість найбільших інноваційних терміналів розташовані в Києві, Харкові, Хмельницькому, Львові, Дніпрі та Запоріжжі, які здатні обробляти значний обсяг посилок, від 20 до 50 тисяч на годину [58-60]:

Послуги, які надає компанія ТОВ "Нова Пошта" [52]:

1. Мережа магазинів доставки та повернення – доставка товару покупця в будь-яку торгову мережу (супермаркети, філії, дочірні компанії, відділення). Такий тип партнерства дозволяє оптимізувати та впорядкувати логічні та організаційні процеси на основі специфіки клієнтів.

2. Доставка товарів на піддонах – дозволяє формувати окремі товари в піддони або відправляти сформовані піддони за нижчою ціною.

3. Перевезення автомобільних шин та дисків – компанія здійснює перевезення шин та дисків за вигідними цінами.

4. Зворотна відправка – передбачає повернення документа, який буде надіслано відправнику.

5. Оплата після відправлення. Надає можливість клієнтам переконатися, що посилку буде оплачено, тобто суму, яку відправник доручає отримати перевізнику. Отримана сума буде зарахована на банківський рахунок відправника посилки.

6. Виклик автомобіля – забезпечує передачу відповідного транспорту відправнику в узгоджений час під час завантаження.

7. Експедирування – передбачає зміну виду послуги або адреси доставки перероблених товарів за бажанням клієнта відправника.

8. Підйом вантажу на поверх – забезпечує підйом вантажу на поверх при доставці за адресою.

9. Зберігання – надає можливість забезпечити зберігання вантажів у відділі протягом одного календарного місяця з дати отримання. Товар може зберігатися без планування 5 робочих днів, включаючи дату отримання одержувачем. При зберіганні товару на складі більше 5 днів додатково сплачується 20% комісії за доставку без урахування комісії за сплату.

10. Упаковка - дозволяє упакувати вантаж найзручнішим способом. Примітно, що ця послуга доступна в кожному відділенні компанії. Вантажна тара використовується для запобігання пошкодженням під час транспортування, зберігання та охорони навколишнього середовища.

Тип упаковки: поліетиленовий пакет, упаковка 1-2 кг; бавовняний конверт; бавовняна шапка останнього розміру; поліпропіленовий пакет; розмова з дівчиною; консультація

Для захисту товару існують інші види упаковки: пізньосезонні бавовняні пакети з ущільнювачами; hello-bubble; стрейчплівка; поролон; гофпо-каптон.

Мережа відділень компанії має щорічну тенденцію до зростання, що наведено на рис. 2.9.

Так, в 2019 році кількість відділень ТОВ "Нова Пошта" становила 6061, а за результатом 2020 року при зростанні на 1084 кількість відділень становила 7145 од. В 2021 році кількість відділень зросла на 1026 од. до 8171 од. (рис. 2.8).

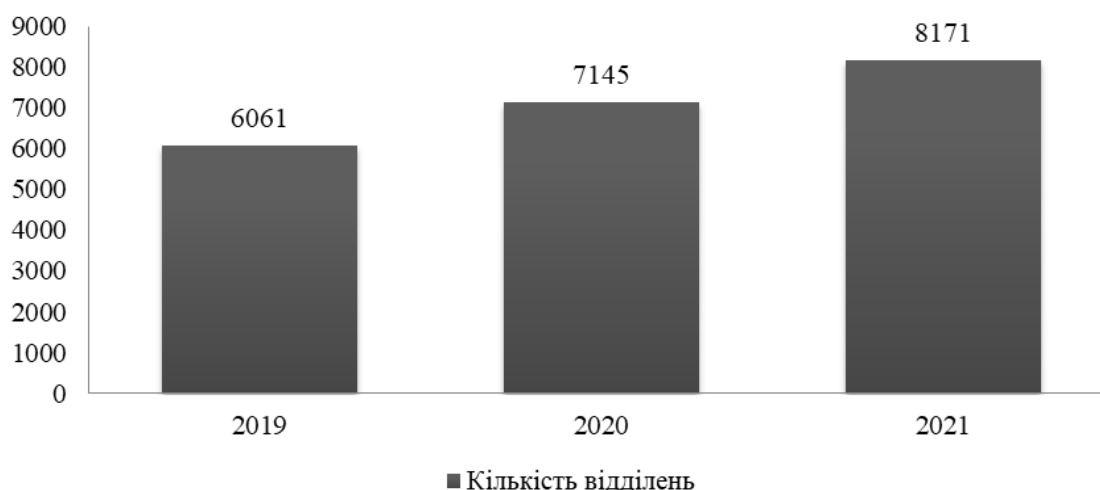


Рисунок 2.12 – Динаміка кількості відділень ТОВ "Нова Пошта" в 2019-2021 рр., од.

Джерело: розроблено автором на основі [58-60]

Оцінка ефективності логістичної системи передбачає виділення основних напрямків індикаторного аналізу. Основним видом діяльності ТОВ «Нова Пошта» є транспортно-складські послуги, тому система оцінки ефективності логістичної системи повинна включати показники, що характеризують роботу за цими напрямками.

Основним напрямком діяльності корпоративної логістики є зниження витрат на різні логістичні операції та підвищення гнучкості та ефективності логістичної системи. Для аналізу ефективності логістичної системи ТОВ "Нова Пошта" було обрано кілька напрямків:

- 1) аналіз структури та загального обсягу логістичних витрат;
- 2) розрахунок показників прибутковості та ефективності логістичної діяльності;
- 3) розрахунок показників гнучкості ЛС;
- 4) визначення основних показників пов'язаних з запасами та товарообігом.

Розпочнемо із аналізу логістичних витрат підприємства. Результат представимо у вигляді таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка обсягу та структури логістичних витрат ТОВ «Нова Пошта» 2019-2021 рр.

Показник	Роки, тис. грн			Темп приросту, %		
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2021/2019
Собівартість реалізованої продукції	10504342	12877086	16441004	22,59	27,68	56,52
Обсяг логістичних витрат	8413978	9052591	12084138	7,59	33,49	43,62
Частка логістичних витрат в складі собівартості реалізованих послуг, %	80,1	70,3	73,5	-9,80	3,20	-6,60
Адміністративні витрати	1244681	1469141	1923703	18,03	30,94	54,55
Обсяг логістичних витрат	441862	443681	571340	0,41	28,77	29,30
Частка логістичних витрат в складі адміністративних витрат	35,5	30,2	29,7	-5,30	-0,50	-5,80
Витрати на збут	337356	416263	561844	23,39	34,97	66,54
Обсяг логістичних витрат	218843	206966	322274	-5,43	55,71	47,26
Частка логістичних витрат в складі витрат на збут, %	64,87	49,72	57,36	-15,15	7,64	-7,51
Інші операційні витрати	488313	768703	508590	57,42	-33,84	4,15
Обсяг логістичних витрат	19679	30518	19784	55,08	-35,17	0,53

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7
Частка логістичних витрат в складі інших операційних, витрат, %	4,03	3,97	3,89	-0,06	-0,08	-0,14
Разом витрат	12 574 692	15 531 193	19 435 141	23,51	25,14	54,56
Всього логістичних витрат	9 094 362	9 733 756	12 997 536	7,03	33,53	42,92
Частка логістичних витрат в сумарних витратах підприємства	72,32	62,67	66,88	-9,65	4,20	-5,45

Джерело: розроблено автором на основі [53-55]

За досліджуваний період питома вага логістичних витрат в структурі витрат підприємства мала тенденцію до зменшення на 5,45% із частки в 72,35% в 2019 році до 66,89% за результатом 2021 року.

В цілому логістичні витрати на підприємстві протягом 2019-2022 рр. зросли на 42,9% із обсягу в 9094362 тис. грн. в 2019 році до обсягу в 12997536 тис. грн. в 2021 році. Загальні витрати підприємства за досліджуваний період зросли на 54,56%.

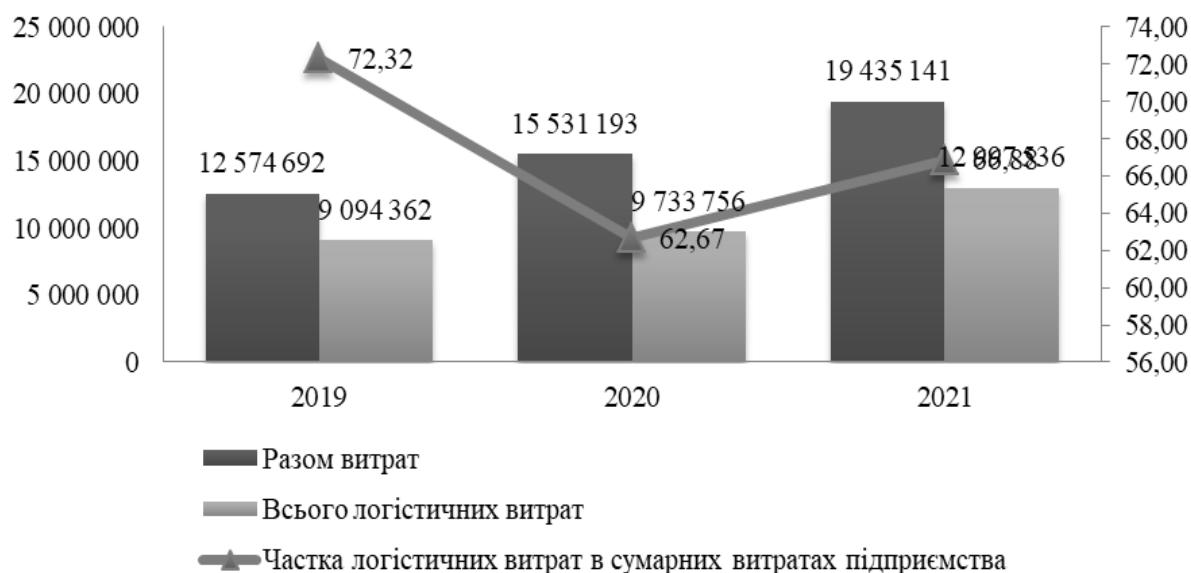


Рисунок 2.13 – Динаміка логістичних витрат та їх питомої ваги ТОВ "Нова Пошта" в 2019-2021 рр., тис. грн та %

Джерело: розроблено автором

Наступним кроком проаналізуємо доходи від логістичної діяльності та рівень рентабельності на рис. 2.14.

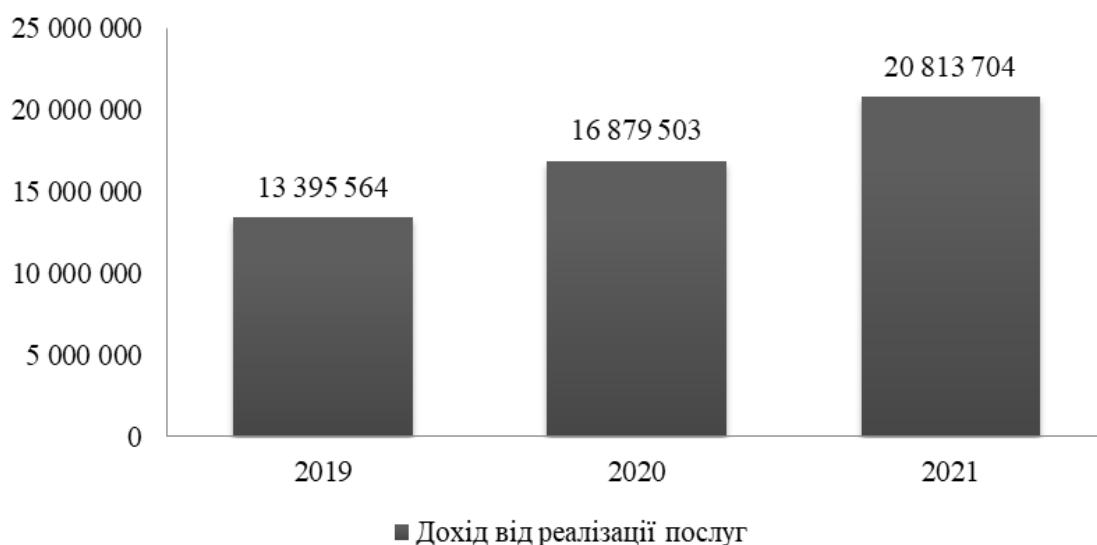


Рисунок 2.14 – Динаміка доходу від реалізації логістичних послуг ТОВ "Нова Пошта" в 2019-2021 рр., тис. грн.

Джерело: розроблено автором на основі [53-55]

Упродовж 2019-2022 рр. дохід від логістичних послуг ТОВ "Нова Пошта" мав тенденцію до зростання на 55,38% із обсягу в 13395564 тис. грн. в 2019 році до 20813704 тис. грн. за результатом 2021 року.

Розглянемо динаміку рентабельності послуг ТОВ «Нова Пошта» на рис. 2.15.

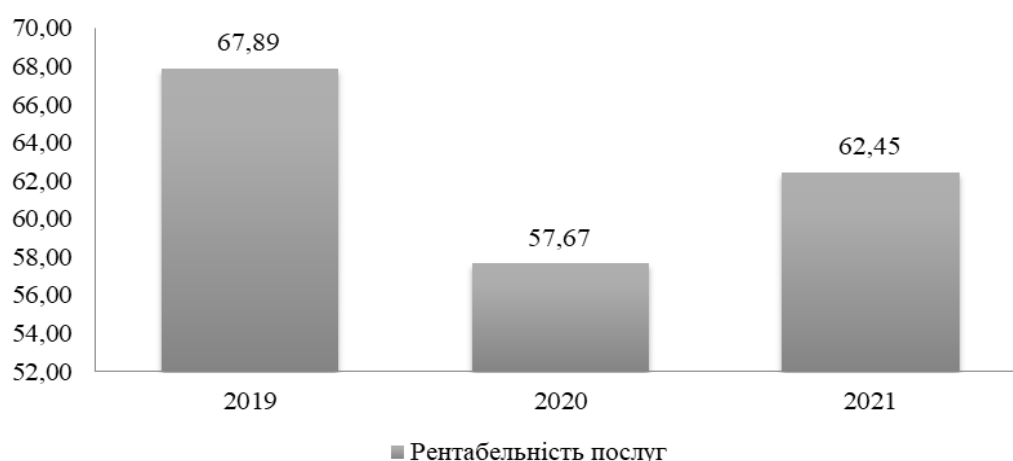


Рисунок 2.15 – Динаміка рентабельності реалізації логістичних послуг ТОВ "Нова Пошта" в 2019-2021 рр., %

Джерело: розроблено автором

Попри зростання доходів від логістичної діяльності ТОВ "Нова Пошта" на підприємстві відбувалося скорочення рівня рентабельності реалізації логістичних послуг із 67,89% в 2019 році до 62,45% в 2021 році.

Наступним кроком проаналізуємо основних показників пов'язаних з запасами та товарообігом (рис. 2.16).

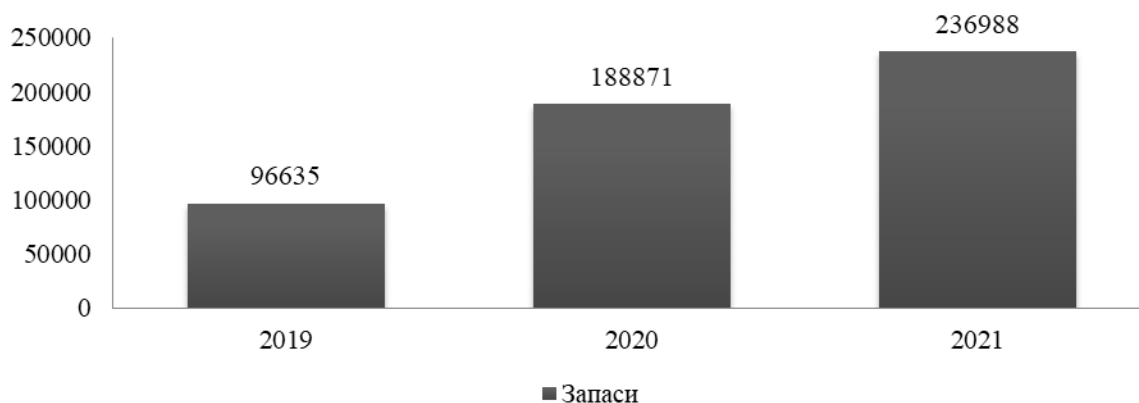


Рисунок 2.16 – Динаміка запасів ТОВ "Нова Пошта" в 2019-2021 рр., тис. грн.

Джерело: розроблено автором

Запаси підприємства упродовж 2019-2021 рр. зросли на 145% із обсягу 96635 тис. грн. в 2019 році до 236988 тис. грн. в 2021 році. Також на підприємстві в динаміці зростали показники вантажообігу складу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Динаміка вантажообігу складу ТОВ "Нова Пошта" в 2019-2021 рр.

Процес	Роки, м3			Темп приросту, %		
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2021/2019
Вантажообіг по приходу	8567	9365	12452	9,31	32,96	45,35
Вантажообіг по витратам	8669	9490	11776	9,47	24,09	35,84
Вантажообіг загальний	18004	18348	24418	1,91	33,08	35,63

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства

За досліджуваний період загальний вантажообіг підприємства збільшився на 35,63% із обсягу в 18004 м³ в 2019 році до 24418 м³ в 2021 році. вантажообіг по

приходу зріс на 45,35%, а вантажообіг по витрат збільшився на 35,8%. Причинами такої позитивної динаміки є: висока продуктивність праці, використання підйомно-транспортного обладнання, швидкість виконання замовлень.

Отже, група компаній «Нова Пошта» надає повний спектр логістичних та супутніх послуг різноманітним клієнтам, у тому числі корпоративним структурам та фізичним особам. Учасниками групи є українські та міжнародні компанії, такі як «Nova poshta», «NovaPay», «Nova Global», «Nova Post Moldova», «Nova Post Polska», «Nova Post Lietuva» та авіакомпанія «Supernova Airlines». Основним напрямком діяльності корпоративної логістики є зниження витрат на різні логістичні операції та підвищення гнучкості та ефективності логістичної системи. За досліджуваний період питома вага логістичних витрат в структурі витрат підприємства мала тенденцію до зменшення на 5,45% із частки в 72,35% в 2019 році до 66,89% за результатом 2021 року. В цілому логістичні витрати на підприємстві протягом 2019-2022 рр. зросли на 42,9% із обсягу в 9094362 тис. грн. в 2019 році до обсягу в 12997536 тис. грн. в 2021 році. Загальні витрати підприємства за досліджуваний період зросли на 54,56%. Упродовж 2019-2022 рр. дохід від логістичних послуг ТОВ "Нова Пошта" мав тенденцію до зростання на 55,38% із обсягу в 13395564 тис. грн. в 2019 році до 20813704 тис. грн. за результатом 2021 року. Попри зростання доходів від логістичної діяльності ТОВ "Нова Пошта" на підприємстві відбувалося скорочення рівня рентабельності реалізації логістичних послуг із 67,89% в 2019 році до 62,45% в 2021 році. За досліджуваний період загальний вантажообіг підприємства збільшився на 35,63% із обсягу в 18004 м³ в 2019 році до 24418 м³ в 2021 році. вантажообіг по приходу зріс на 45,35%, а вантажообіг по витрат збільшився на 35,8%. Причинами такої позитивної динаміки є: висока продуктивність праці, використання підйомно-транспортного обладнання, швидкість виконання замовлень.

РОЗДІЛ 3

РЕАЛІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ "НОВА ПОШТА"

3.1 Перспективні напрямки розвитку конкурентного потенціалу

Світ довкола нас змінюється. ТОВ «Нова пошта» як поштовий оператор, безумовно, має у своїх руках безліч інструментів, стратегій та технологій, щоб йти в ногу із цими змінами та позиціонувати себе перед очима Інтернет-торговців як цінних партнерів. Все це дозволить отримати ряд конкурентних переваг та залишатися конкурентоспроможним.

На сьогодні такі речі, як революційна логістична дистрибуція і, звичайно ж, цифровізація, вже стали реальністю, що є відчутною. Поведінка та профілі споживачів також змінюються, що змушує поштовий сектор радикально змінювати бізнес-моделі всіх поштових операторів, щоб залишатися конкурентоспроможними. Хоча темпи впровадження різняться, багато поштових організацій вже виявили, що зниження обсягів пошти можна замінити доставкою посилок та посилок електронної комерції, що, звичайно, має іншу динаміку, ніж доставка листів.

Говорячи про продаж електронної комерції, у звітах йдеться, що в 2021 році на них припадало майже 20% усіх споживчих роздрібних витрат, досягаючи 4 трлн. дол. США. Крім того, понад 35% глобальних онлайн-покупок припадає на транскордонні продажі (без ознак уповільнення), а це означає, що попит на найкращі варіанти доставки для клієнтів є головним інтересом усіх великих Інтернет-торговців, які завжди шукають партнерів, які пропонують конкурентоспроможні ціни. У цьому пошуку безперечно перевагу мають поштові оператори, які пропонують низьку вартість, кілька варіантів доставки (тобто зміни

в маршруті), кращу видимість (наприклад, можливість відстеження) та ефективну службу повернення.

А враховуючи глобальні гравці, такі як Amazon, які вкладають величезні гроші в послуги та технології, одночасно створюючи власну мережу доставки та роблячи агресивні кроки по оновленню логістичного ланцюжка створення вартості (тобто інвестуючи у впровадження RFID зверху до низу), доставка в цей день стала стандартним способом доставки посилок у країні. Очевидно, що ТОВ «Нова пошта» як поштовий оператор не може дозволити собі відставати. Натомість компанії потрібно активізувати свою операційну діяльність.

Один з найбільш ефективних способів домогтися цього – використовувати дані в реальному часі для реагування на будь-які необхідні дії за допомогою логістичної прозорості та обробки, які також дозволять ТОВ «Нова пошта» як поштовому оператору покращити якість обслуговування користувачів і знизити витрати на операційні потоки.

На даний момент дуже дорога для впровадження RFID (радіочастотна ідентифікація) використовується для вимірювання якості як внутрішніх, так і міжнародних послуг доставки пошти. Однак за допомогою лише кількох змін та доповнень існуюча інфраструктура може дати ТОВ «Нова пошта» як поштовому оператору конкурентну перевагу, допомагаючи оптимізувати існуючі процеси та зрештою захопити частку ринку електронної комерції. Враховуючи, що RFID може використовуватися разом із скануванням штрих-кодів та іншими сучасними технологіями, його впровадження може бути поступовим.

RFID пропонує ТОВ «Нова пошта» ряд переваг, включаючи логістику послуг, безперешкодну обробку посилок, видимість окремих відправлень, розкладку, інтелектуальну упаковку, безпечне відправлення, просте відстеження контейнерів, піддонів та інших активів, зниження помилок, спричинених людським фактором.

Крім того, завдяки інноваційним послугам, таким як Posten/Bring Mailbox Packet, яка дозволяє інтернет-магазинам відправляти свої пакети безпосередньо в поштову скриньку своїх клієнтів, ТОВ «Нова пошта» тепер мають можливість не

тільки вибирати, як швидко буде доставлена посилка, а також відстежувати посилку з моменту її отримання (і слідкувати за нею протягом усього шляху), а клієнти зможуть - отримувати повідомлення в режимі реального часу про статус посилки, змінювати адресу доставки в дорозі та отримувати ранні попередження, якщо доставка затримується серед багатьох інших.

Нові технології впроваджуються в сектор поштових відправлень та посилок по всьому світу. Деякі з цих нових технологій охоплюють попит, де клієнти взаємодіють із послугами, у той час як інші технології, такі як робототехніка, Інтернет речей та автономні транспортні засоби обслуговують логістичний конвеєр. Гармонія всіх цих технологій підтримується даними та аналітикою даних.

До них належать такі передові цифрові технології, які демонструють великий потенціал у секторі поштових відправлень та посилок, які для зростання конкурентних переваг доцільно в подальшому впроваджувати на ТОВ «Нова пошта»:

- 5G;
- приватні мобільні мережі;
- технології розподіленого реєстру (наприклад, блокчейн);
- криптомарки.

Багато країн світу зараз ліцензують спектр для 5G, який забезпечить надійний зв'язок з малою затримкою для мобільних мереж, а також підтримку великих машинних мереж (IoT). Приватні мережі мобільного зв'язку є новітньою розробкою мобільних послуг, в якій можна створити приватну мережу, яка забезпечує гарантії безпеки та пропускну спроможність приватній закритій групі користувачів. Однак захист приватної мережі може бути дорогим через зарезервовану пропускну здатність мережі. Технології розподіленого реєстру (TRP), які замінюють традиційну внутрішню базу даних, мають важливі переваги, але мають деякі специфічні недоліки, які актуальні для поштових відправлень і посилок.

5G та приватні мобільні мережі власними силами, можливо, не стануть технологіями, що змінюють правила гри для сектора пошти та посилок, але ТРР можуть змінити базову координацію конвеєра.

5G та приватні мобільні мережі потенційно можуть служити мережевою платформою для нових програм. Робототехніка, Інтернет речей та автономні транспортні засоби можуть по-різному підтримуватись 5G, а також, можливо, приватними мобільними мережами. Більш широке використання цих додатків призведе до трансформації у сфері пропозиції у галузі.

Технологія розподіленого реєстру (наприклад, блокчейн) важлива для багатьох програм, керованих даними. Його можна використовувати в різних сегментах індустрії поштових відправлень та посилок, і він може змінити правила гри в деяких областях цього сектора, включаючи сертифікати походження товарів, транскордонну митницю та обробку, а також відстеження та відстеження. Враховуючи що ТОВ «Нова пошта» розширює свою діяльність на міжнародному ринку, даний напрям для компанії є досить перспективним для впровадження.

Впровадження ТРР представляє як переваги, так і проблеми для сектора поштових відправлень та посилок. Технології розподіленого реєстру пропонують вражаючий перелік переваг задоволення вимог будь-якої бази даних чи технології обробки даних. Зокрема, технологія забезпечує безпеку та зручність, дозволяючи людям та об'єктам взаємодіяти один з одним у рамках прозорості та децентралізованої бази даних, на відміну від централізованої бази даних, якою необхідно керувати. Розподілена база даних надає детальну інформацію про те, що відбувається з кожною стороною, яка використовує цю технологію для ведення бізнесу, або для управління своєю частиною мережі, або для надсилання/отримання елементів. Розподілена технологія відрізняється стійкістю до відмови, оскільки в стандартну комплектацію входить функції шифрування і безпеки. Наприклад, його використання у фінансовому секторі демонструє, що воно може значно знизити витрати на утримання глобальної галузевої біржі за рахунок усунення високих посередницьких витрат за міжнародні клірингові шлюзи.

За впровадження технологій розподіленого реєстру виникають деякі специфічні проблеми. Основною проблемою для сектору поштових послуг та кур'єрської доставки посилок є сама технологія, оскільки це технічна технологія, яка потребує великих обсягів даних, і її необхідно прийняти та впровадити загалом у цій частині екосистеми. Це означає, що нову технологію розподіленого реєстру на ТОВ «Нова пошта» не можна просто легко змішувати зі старою технологією: вона має бути спроектована так, щоб стати технологією цифрових баз даних, що лежить в основі програми.

Регулювання є ще одним важливим фактором. Необхідно публічне прийняття: криптовалюта добре відома, але недостатньо зрозуміла і не має великої довіри до неї в Україні, тому перехід від традиційних технологій до технологій розподіленого реєстру може супроводжуватися недовірою та пов'язаними з ним проблемами, які необхідно буде подолати. Крім того, споживачам та уряду будуть потрібні гарантії того, що критично важлива національна інфраструктура, така як поштові служби та служби доставки посилок, захищена добре розробленими правилами та безпекою. Є також питання про споживання енергії для обчислювальної потужності, але подальший розвиток технологій реєстру має вирішити цю проблему.

Для реалізації технологій розподіленого реєстру на ТОВ «Нова пошта» старі технології цифрових баз даних, розміщені на устаткуванні або у хмарі, повинні бути замінені на нові, які розподіляють обчислювальні потужності, що використовуються для запуску ТРР. Це означає, що ТОВ «Нова пошта», яка переходить до розподілених технологій, скоротить своє власне цифрове середовище, але замінить його роботою з кодування та розробки додатків та реальних технологій, які потім будуть випущені на розподілені процесори.

Вже є кілька хороших прикладів рішень технологій розподіленого реєстру, розроблених для поштових та логістичних цілей (наприклад, блокчейн підтримує використання крипто- та цифрових марок). Криптовалютна упаковка та упаковка з використанням цифрових технологій також тестуються для відправки товарів у

всьому світі без необхідності використання центральної бази даних; і така система могла безперебійно працювати на глобальному рівні.

Для демонстрації того, що ці технології можуть підтримувати нові послуги, що приносять дохід, та/або призвести до економії витрат, буде потрібно окреме економічне обґрунтування, підкріплене зрілим доказом концепції. Ще однією проблемою для галузі є те, що впровадження технологій розподіленого реєстру займе значний час, щоб досягти глобального значення за рахунок заміни старих технологій ефективнішими, перетвореними на цифрову епоху та заснованими на технологіях рішеннями.

Криптомарки вже завоювали популярність як колекційні NFT у різних поштових служб, таких як Post AG та Пошта Хорватії. NFT - це рідкісні токени, які за вартістю відрізняються від інших NFT і тому використовуються для представлення таких активів, як предмети колекціонування, витвори мистецтва та унікально ідентифіковані активи. Крім того, використання криптовалютних марок вивчалось як можливий варіант використання для запису цифрових даних та забезпечення більш ефективних двосторонніх поштових розрахунків. Рішення для огляду, такі як PPS*Clearing та PASS, показують, що автоматизовані двосторонні поштові розрахунки вимагають, щоб частина країн прийняла криптографічні марки для роботи запропонованої системи, що вимагатиме усунення прогалин у рівнях цифрової зрілості та інновацій поштових послуг. Це також може призвести до того, що число операторів та офісів в інших країнах буде скорочено.

Сьогодні двосторонній поштовий розрахунок є частково автоматизованим процесом з використанням PREDES 2.11. Він має високий потенціал для автоматизації та може бути покращений за рахунок використання криптоштампів.

ТОВ «Нова пошта» могла б запустити використання криптоштампів, щоб вивчити їх потенціал:

- 1) забезпечити можливість використання ближнього безконтактного зв'язку (NFC), щоб унеможливити додаткові додатки для сканування для підтвердження права власності;

2) скоротити витрати за рахунок збільшення швидкості сортування та обробки поштових відправлень; та

3) перевірити походження та передачу права власності від відправника до одержувача.

Деякі поштові компанії в світі вже усвідомили цінність криптовалютних марок та почали їх впровадження (наприклад, Австрія та Хорватія). В Австрії було випущено обмежену кількість криптовалютних марок, де споживачам надається можливість купити фізичну марку, яку можна використовувати для надсилання посилок, але без явного використання для відстеження руху посилки. Незважаючи на високий потенціал використання криптографічних марок на основі технологій розподіленого реєстру (DLT, TRP), поштової галузі необхідно вирішити низку фундаментальних проблем, включаючи управління та сумісність, щоб забезпечити безперебійне функціонування такої системи.

Поштові послуги переживають переломний момент: їм необхідно адаптуватися, щоб залишатися актуальними, конкуруючи з цифровими компаніями у різних галузях своїх продуктових портфелів. Щоб ефективно конкурувати, ТОВ «Нова пошта» також необхідно прискорити цифровізацію своїх продуктів. Це означає, що ТОВ «Нова пошта» як поштовий оператор, повинен зробити це терміново, інакше ТОВ «Нова пошта» ризикує бути виключеною з-поміж постачальників цифрових послуг для електронного уряду, електронної комерції та електронних фінансів.

Можна з упевненістю сказати дві речі: важливість цифрової пошти зростатиме, і навряд чи якась комерційна послуга зможе відповідати традиціям і довірі, що глибоко вкоренилася, якою мають поштові мережі. Але зростання суспільного тиску на користь стійкості призводить до гострої потреби в інноваціях, коли справа стосується поштової галузі.

З метою підвищення рівня сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» рекомендовано внести наступні зміни до чинної політики корпоративної соціальної відповідальності:

1) замінити поліетиленові пакувальні пакети на альтернативні натурального походження - папір з переробленої деревної маси, папір з відходів агропромислового комплексу (листя та стебла рослинних культур, тощо) для споживчого та комерційного відправлення окрім тих, що містить рідкі речовини;

2) визначити вторинні джерела пластикової стретч-плівки. Перевага цієї зміни полягає в тому, що збільшення використання упаковки з природних матеріалів вторинного походження значно покращить оптимізацію відходів компанії, запобігаючи ризику того, що матеріали не пройдуть на переробні станції, а якщо не пройдуть, то не залишить негативного відбитку на екологічному стані країни.

Актуальність змін обґрунтована високим рівнем уваги споживачів та інвесторів до корпоративних програм ESG, низьким рівнем обізнаності екологічної ситуації в країні та зменшення уваги до неї в умовах війни росії на території України, значним погіршенням стану навколишнього середовища України внаслідок бойових дій, можливі утруднення переробки пластикового пакування в умовах руйнування енергетичної структури України через повітряні обстріли та усунення можливості збільшення пластикових відходів на сміттєзвалищах.

Також доцільно визначити потенційні напрямки використання розподілені технології для інклюзивних поштових фінансових послуг. Так, доступність поштових послуг до фінансових послуг охоплює надання фінансових послуг поштовими операторами населенню, яке не має доступу до банківських послуг.

Як зазначається у «Глобальній панорамі фінансової доступності поштових послуг», поштові служби відіграють важливу роль у фінансовій доступності та допомагають урядам прогресувати в цій галузі.

Визначимо п'ять основних переваг, які використання ТРР може принести для фінансової доступності за рахунок:

- скорочення часу розрахунків та створення надійної мережі;
- поліпшення обробки помилок та економія часу та витрат, пов'язаних з доопрацюванням;

- підтримка смарт транзакцій;
- зниження витрат за рахунок підвищення ефективності та зниження транзакційних витрат;
- забезпечення безпеки децентралізованої та розподіленої бази даних реєстру транзакцій.

Оскільки фінансові послуги продовжують впроваджуватися та переходити у цифрову форму, важливо, щоб поштові служби продовжували розвиватися таким чином, щоб вони могли отримувати вигоду від надання послуг у великих масштабах, одночасно знижуючи витрати.

Щоб залишатися конкурентоспроможними, ТОВ «Нова Пошта» необхідно продовжувати працювати над оцифровкою своєї діяльності як постачальник фінансових послуг. У ході первинних інтерв'ю із зацікавленими сторонами представники поштової галузі визнали необхідність у цифровій платформі, яка допоможе скоротити витрати, пов'язані з особистою взаємодією. ТРР створюють цікаві варіанти використання для таких країн, де прозорість міждержавних процесів та комунікація відіграють важливу роль.

Цифрова трансформація, що добре керується, потенційно може значно покращити продуктивність діяльності ТОВ «Нова Пошта» і принести користь користувачам, містам та їх жителям, але вона повинна ґрунтуватися на різних компонентах, у тому числі:

- цілі та результати високого рівня;
- детальна стратегія цифрових технологій;
- інвестиції у добре спроектоване передове обладнання та інфраструктуру, підкріплені ефективним програмним забезпеченням;
- прибуткова комерційна модель та бізнес-кейс трансформації.

Штучний інтелект (далі - ШІ) може стати чудовим способом покращити якість даних та точно проаналізувати діяльність компанії. Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» може оптимізувати свою мережу та передбачати потенційний розвиток діяльності. Це дозволить ТОВ «Нова пошта» прогнозувати необхідні ресурси задоволення потреб клієнтів. Крім того, технологічні інструменти

допоможуть скоротити ручні та трудомісткі завдання оперативного персоналу, а також експлуатаційні витрати. Співробітники ТОВ «Нова пошта» зможуть зосередитися на завданнях з вищою доданою вартістю та приймати обґрунтовані рішення на основі даних.

Ось проблеми, які компанія ТОВ «Нова пошта» може вирішити за допомогою високоефективного програмного рішення, що складається із двох модулів:

1) територіальна аналітика та оптимізація (ТАО) для секторизації та оптимізації територій складів доставки, що дозволяє менеджерам та групам планування візуалізувати та оптимізувати свої операції, а також запускати сценарії моделювання для ефективного планування майбутніх потреб;

2) оптимізація маршруту Always-On (ARO) для оптимізації маршруту. Завдяки безперервній роботі цей інструмент дозволить планувальникам коригувати маршрути в режимі реального часу, щоб підтримувати ефективність та якість обслуговування, коли повсякденні проблеми ускладнюють роботу навіть спланованих маршрутів.

Технології постійно розробляють нові рішення для поширених проблем у сфері доставки та логістики. Далі розглянемо перспективні досягнення, які можуть покращити процеси виконання послуг ТОВ «Нова пошта» та надати їй в подальшому конкурентні переваги.

1. Дрони для доставки на склад (рис. 3.1).

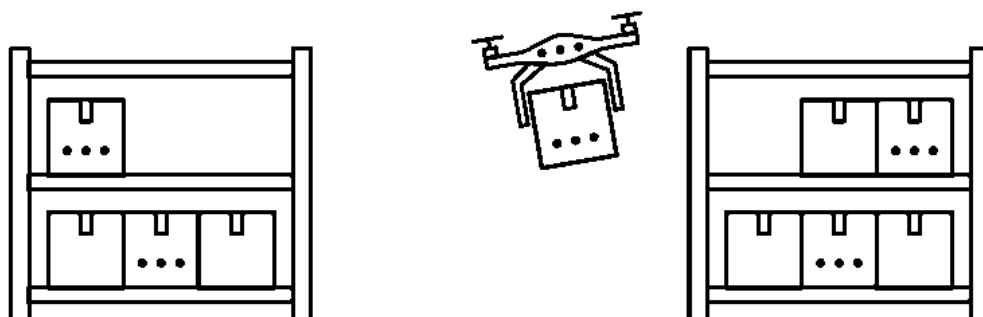


Рисунок 3.1 – Візуалізація дронів для доставки на складі [61]

Літаючі дрони тепер впроваджуються на складах для пошуку та доставки товарів. Коли замовлення надходять через цифрову систему, дрону передається повідомлення про необхідність знайти та забрати товар.

Невеликий дрон доставляє товар у зону упаковки, де співробітник може належним чином запакувати та маркувати товар для відправки. Ці дрони знаходять і підбирають предмети швидше та ефективніше, ніж людина. Це звільнить персонал ТОВ «Нова Пошта» для виконання завдань, які можуть виконувати лише вони, такі як контроль та підготовка посилки до відправки.

2. Розумні піддони (рис. 3.2).

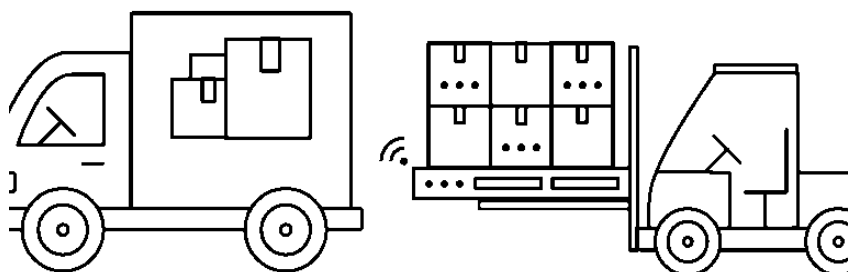


Рисунок 3.2 – Візуалізація розумних піддонів [61]

«Розумні» піддони додають до базового транспортного піддону технологію відстеження, щоб підвищити ефективність та підзвітність під час роботи. Більшість із них схожі на дерев'яні піддони, але виготовлені з матеріалів, які витримують багаторазові перевезення.

Вони оснащені чіпами радіочастотної ідентифікації (RFID), які можуть збирати різні типи даних, наприклад, температуру, якщо через ТОВ «Нова пошта» відправляється товари, що швидко псуються, або вплив на крихкі предмети, а також відстежувати відстань і місцезнаходження.

Ці дані допоможуть ТОВ «Нова пошта» краще зрозуміти, де виникають проблеми під час транспортування: компанія побачить, що піддон перебував у певному місці під час транспортування, і зможе зрозуміти, як усунути цю проблему у майбутньому. Зібрані дані також є корисними при страхуванні вантажів, оскільки страхові компанії отримують більше інформації для оцінки претензій.

RFID-чіпи також корисні для визначення розташування конкретних піддонів та предметів у розподільчому центрі ТОВ «Нова пошта».

3. Інвентарні роботи (рис. 3.3).

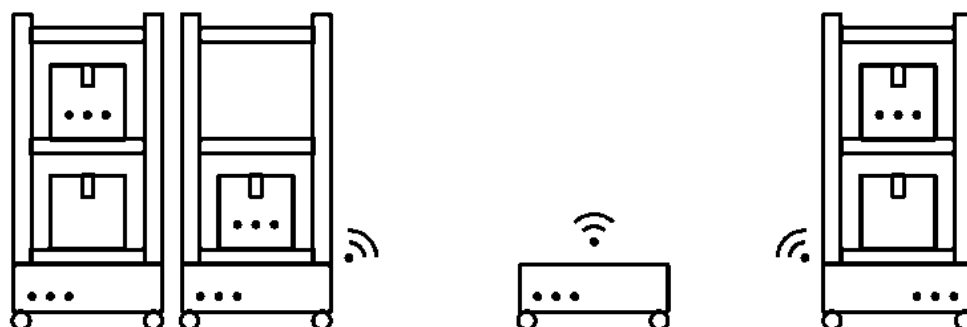


Рисунок 3.3 – Візуалізація інвентарних роботів [61]

Ці автоматизовані боти допомагають контролювати запаси, дозволяючи співробітникам, які займаються виконанням замовлень, зосередитися на безпечній та точній комплектації та упаковці. Багато з них розроблені на кшталт візків для підбору, тому їх можна легко доставити до розподільчого центру.

Використовуючи технологію LIDAR, яка означає виявлення світла та дальність, а також вимірює змінні відстані та забезпечує автономну навігацію, ці боти можуть знаходити та переміщувати поштові посилки швидше та безпечніше, ніж це може зробити людина. Вони також можуть перевіряти полиці та надавати дані про наявний обсяг посилок в режимі реального часу, щоб у розподільчому центрі ТОВ «Нова пошта» завжди була необхідна та актуальна інформація.

Інвентарні боти дозволяють підприємствам краще використовувати навички співробітників, звільняючи їх час для зосередження спеціалізованих завданнях. Ці машини можуть допомогти ТОВ «Нова пошта» оптимізувати розподільчий центр, робоче навантаження співробітників та процес виконання доставки.

4. Бездротові датчики та відстеження розташування в розподільчому центрі (рис. 3.4).

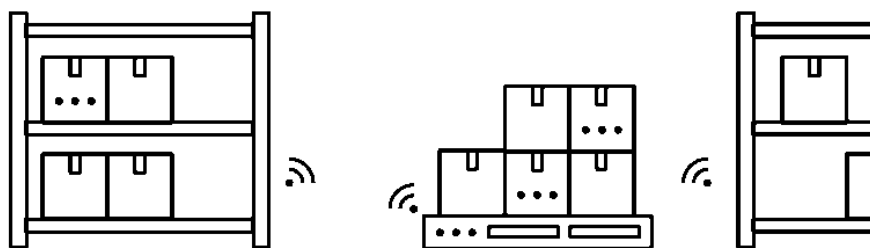


Рисунок 3.4 – Візуалізація бездротових датчиків та відстеження розташування в розподільчому центрі [61]

Щоб краще керувати тим, що відбувається у розподільчому центрі за допомогою датчиків, ТОВ «Нова пошта» може встановити датчики на всій території; розташувавши їх по всіх розподільчих центрах, ТОВ «Нова пошта» отримає найточніші свідчення тріангульованих даних.

Деякі датчики контролюють складські приміщення, вимірюючи зміни температури, вологості, чадного газу та інших елементів, які можуть вплинути на умови праці та якість продукції. Інші конкретніші, наприклад, гнучкі датчики, які вимірюють пошкодження стелажів та пропонують ремонт, або датчики виявлення транспортних засобів, які відстежують, коли перевізники прибувають та їдуть.

Датчики можуть взаємодіяти один з одним. Бездротовий датчик, розташований на полиці або піддоні, може спілкуватися з оточуючими в розподільчому центрі, щоб працівнику було легко знаходити предмети. В цілому, датчики модернізують управління розподільчим центром, допомагаючи працювати безперебійно і з меншими витратами часу.

5. Переносні зчитувачі штрих-кодів (рис. 3.5)

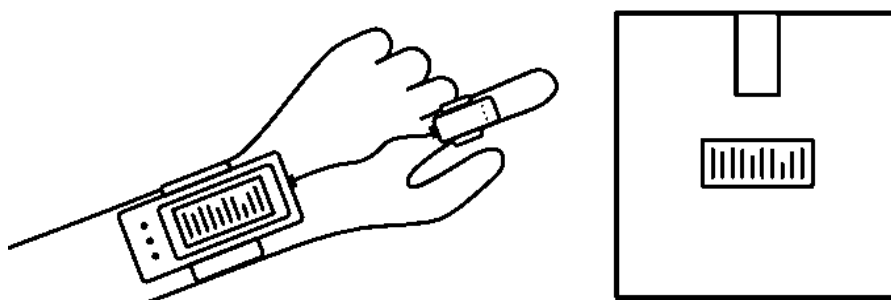


Рисунок 3.5 – Візуалізація переносних зчитувачів штрих-кодів [61]

Оптимізувати роботу персоналу ТОВ «Нова пошта» щодо виконання замовлень також можливо за допомогою цих портативних інструментів. Перенісши сканер з традиційного дротового на руку, працівники ТОВ «Нова пошта» зможуть використовувати обидві руки для роботи з предметами, одночасно швидко скануючи коди.

Товари можна просто сканувати однією рукою, а будь-яку інформацію про доставку або продукт можна оновити за допомогою підключеного екрана, який можна носити на зап'ястя. Без громіздкого обладнання співробітники будуть більш ефективно переміщатися розподільчим центром, а також продуктивніше здійснювати відправлення посилок.

Ці технології знаходяться на різних стадіях виходу на ринок та здатні забезпечити позитивну віддачу від ваших інвестицій. Деякі з них, такі як зчитувачі штрих-кодів і бездротові трекери, легко доступні і швидко окупаються. Інші, такі як інвентарні боти та складські дрони, все ще перебувають у розробці та недоступні для більшості підприємств з служби поштової доставки в Україні. Враховуючи дані аспекти доцільним є здійснення оцінки доцільності та визначення терміну окупності пропонованих заходів, що буде здійснено в наступному пункті роботи.

3.2. Обґрунтування запропонованих заходів

На основі запропонованих заходів для підвищення рівня конкурентних переваг та забезпечення конкурентоспроможності на ТОВ «Нова пошта», визначимо основні витрати за заходами. Так, в таблиці 3.1 згрупуємо пропоновані заходи та основні витрати за ними.

Таблиця 3.1 – Пропоновані заходи та витрати за ними на ТОВ «Нова пошта» для підвищення рівня конкурентоспроможності компанії

Назва	Кількість	Вартість, тис. грн.	Всього, тис. грн.
Використання криптоштампів	1	1200	1200
Дрони для доставки на склад	1500	10	15000
Розумні піддони	2000	146,8	293600
Інвентарні роботи	1000	90	90000
Бездротові датчики та відстеження розташування в розподільчому центрі	5000	30,8	154000
Переносні зчитувачі штрих-кодів	8000	26,4	211200
Всього			765000

Джерело: розраховано автором

Загальна сума впровадження пропонованих заходів становитиме 765,000 млн. грн. Кошти на реалізацію даного проекту пропонується залучити з нерозподіленого прибутку підприємства, що в 2021 році становив 4459,269 млн. грн.

Далі здійснимо оцінку запропонованих заходів виходячи з трьох варіантів (ставка дисконту становить 16% [62], а саме:

1. Впровадження запропонованих заходів збільшить доходи компанії на 15% (табл. 3.2):

Таблиця 3.2 – Розрахунок економічної доцільності впровадження запропонованих заходів за умови зростанні доходів ТОВ «Нова пошта» на 15%

Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	Всього по проекту
Приріст чистого доходу, тис. грн.	3126,5	3439,2	3783,1	4161,4	4577,5	19087,75
Собівартість продукції та послуг, тис. грн.	2438,7	2682,6	2950,8	3245,9	3570,5	14888,44
Інші витрати, тис. грн.	379,9	398,9	418,8	439,8	461,8	2099,15
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	307,9	357,7	413,4	475,7	545,3	2100,15
Податок на прибуток (18%), тис. грн.	55,4	64,4	74,4	85,6	98,2	378,03
Чистий прибуток, тис. грн.	252,5	293,3	339,0	390,1	447,1	1722,12
Інвестиції, тис. грн.	765,0	0,0	0,0	0,0	0,0	765,00

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт дисконтування (16% річних)	1,00	0,86	0,74	0,64	0,55	
Дисконтовані інвестиції, тис. грн.	765,0	0,0	0,0	0,0	0,0	765,00
Грошовий потік по проекту, тис. грн.	252,5	293,3	339,0	390,1	447,1	1722,12
Дисконтований ГП, тис. грн.	252,5	252,9	252,0	249,9	247,0	1254,22
Чистий приведений дохід (NPV), тис. грн.	-512,5	-259,6	-7,7	242,3	489,2	489,22
Індекс (коефіцієнт) рентабельності річний IR, %						1,64
Термін окупності проекту, років						3,0296

Джерело: розраховано автором

Впровадження запропонованих заходів за умови зростанні доходів ТОВ «Нова пошта» на 15% є економічно вигідним, адже чистий приведений дохід за заходом становитиме 489,22 млн. грн., а термін окупності складе близько 3 роки.

2. Впровадження запропонованих заходів збільшить доходи компанії на 20% (табл. 3.3):

Таблиця 3.3 – Розрахунок економічної доцільності впровадження запропонованих заходів за умови зростанні доходів ТОВ «Нова пошта» на 20%

Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	Всього по проекту
Приріст чистого доходу, тис. грн.	4168,7	4585,6	5044,1	5548,5	6103,4	25450,33
Собівартість продукції та послуг, тис. грн.	3251,6	3576,7	3934,4	4327,9	4760,6	19851,26
Інші витрати, тис. грн.	506,5	531,9	558,4	586,4	615,7	2798,87
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	410,6	477,0	551,3	634,3	727,1	2800,20
Податок на прибуток (18%), тис. грн.	73,9	85,9	99,2	114,2	130,9	504,04
Чистий прибуток, тис. грн.	336,7	391,1	452,0	520,1	596,2	2296,17
Інвестиції, тис. грн.	765,0	0,0	0,0	0,0	0,0	765,00

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт дисконтування (16% річних)	1,00	0,86	0,74	0,64	0,55	
Дисконтовані інвестиції, тис. грн.	765,0	0,0	0,0	0,0	0,0	765,00
Грошовий потік по проекту, тис. грн.	336,7	391,1	452,0	520,1	596,2	2296,17
Дисконтований ГП, тис. грн.	336,7	337,2	335,9	333,2	329,3	1672,29
Чистий приведений дохід (NPV), тис. грн.	-428,3	-91,1	244,8	578,0	907,3	907,29
Індекс (коефіцієнт) рентабельності річний IR, %						2,19
Термін окупності проекту, років						2,27

Джерело: розраховано автором

За умови, що при впровадженні запропонованих заходів чистий дохід підприємства зросте на 20%, чистий приведений дохід складе 907,29 млн. грн., а термін окупності становитиме близько 2,3 роки.

3. Впровадження запропонованих заходів збільшить доходи компанії на 10% (табл. 3.4):

Таблиця 3.4 – Розрахунок економічної доцільності впровадження запропонованих заходів за умови зростанні доходів ТОВ «Нова пошта» на 10%

Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	Всього по проекту
Приріст чистого доходу, тис. грн.	2084,4	2292,8	2522,1	2774,3	3051,7	12725,17
Собівартість продукції та послуг, тис. грн.	1625,8	1788,4	1967,2	2163,9	2380,3	9925,63
Інші витрати, тис. грн.	253,3	265,9	279,2	293,2	307,8	1399,44
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	205,3	238,5	275,6	317,2	363,5	1400,10
Податок на прибуток (18%), тис. грн.	37,0	42,9	49,6	57,1	65,4	252,02
Чистий прибуток, тис. грн.	168,3	195,6	226,0	260,1	298,1	1148,08
Інвестиції, тис. грн.	765,0	0,0	0,0	0,0	0,0	765,00

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт дисконтування (16% річних)	1,00	0,86	0,74	0,64	0,55	
Дисконтовані інвестиції, тис. грн.	765,0	0,0	0,0	0,0	0,0	765,00
Грошовий потік по проекту, тис. грн.	168,3	195,6	226,0	260,1	298,1	1148,08
Дисконтований ГП, тис. грн.	168,3	168,6	168,0	166,6	164,6	836,15
Чистий приведений дохід (NPV), тис. грн.	-596,7	-428,1	-260,1	-93,5	71,1	71,15
Індекс (коефіцієнт) рентабельності річний IR, %						1,09
Термін окупності проекту, років						4,5443

Джерело: розраховано автором

За умови зростання чистого доходу на 10% чистий приведений дохід становитиме 71,15 млн. грн., а термін окупності становитиме 4,5 років.

Отже, впровадження запропонованих заходів за умови зростанні доходів ТОВ «Нова пошта» на 15% є економічно вигідним, адже чистий приведений дохід за заходом становитиме 489,22 млн. грн., а термін окупності складе близько 3 роки. За умови, що при впровадженні запропонованих заходів чистий дохід підприємства зросте на 20%, чистий приведений дохід складе 907,29 млн. грн., а термін окупності становитиме близько 2,3 роки. За умови зростання чистого доходу на 10% чистий приведений дохід становитиме 71,15 млн. грн., а термін окупності становитиме 4,5 років.

3.3 Оцінювання конкурентного потенціалу після впровадження запропонованих заходів

Впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності компанії по відношенню до її конкурентів, що наведено на рис. 3.6.



Рисунок 3.6 – Конкурентні переваги ТОВ «Нова пошта» після впровадження запропонованих заходів по відношенню до її основних конкурентів

Джерело: розроблено автором

З отриманих результатів можна зробити висновок, що ТОВ «Нова пошта» займатиме лідируючі позиції по переважній більшості показників порівняно із найближчими конкурентами. Це позитивно вплине на пришвидшення термінів доставки, ефективніше використання техніки, зменшення витрат на робочу силу за рахунок автоматизації процесів, покращення точності і надійності (наприклад, зменшення кількості помилок при розміщенні, сортуванні, видачі вантажів клієнтам), які є одними з основних цільових показників, зменшення ризиків для працівників, підвищення якості обслуговування клієнтів.

Також відобразимо зміни в конкурентних перевагах на ТОВ «Нова пошта» на рис. 3.7.



Рисунок 3.7 – Конкурентні переваги ТОВ «Нова пошта» після впровадження запропонованих заходів

Джерело: розроблено автором

Загалом, інтеграція передових технологій може допомогти ТОВ «Нова Пошта» оптимізувати процеси, надавати клієнтам ефективні та інноваційні послуги з доставки, захопити ще більшу частку ринку та підвищити рівень конкурентного потенціалу компанії.

Основною конкурентною перевагою, що отримає ТОВ «Нова пошта» після впровадження запропонованих заходів стане зниження вартості доставки та зменшення часу її доставки. Впровадження запропонованих заходів за умови зростанні доходів ТОВ «Нова пошта» на 15% є економічно вигідним, адже чистий приведений дохід за заходом становитиме 489,22 млн. грн., а термін окупності складе близько 3 роки. За умови, що при впровадженні запропонованих заходів чистий дохід підприємства зросте на 20%, чистий приведений дохід складе 907,29 млн. грн., а термін окупності становитиме близько 2,3 роки. За умови зростання чистого доходу на 10% чистий приведений дохід становитиме 71,15 млн. грн., а термін окупності становитиме 4,5 років.

ВИСНОВКИ

Управління логістичним забезпеченням підприємств являє собою процес постійного дослідження нетрадиційних методів управління, спрямованих на вдосконалення всіх аспектів шляхом мінімізації витрат (не лише трансформаційних, а й трансакційних), а також створювати якість продукції та прискорювати її доставку споживачам. Розвиток логістичної системи безпосередньо пов'язаний з формуванням і динамічною побудовою логістичного забезпечення підприємства. Узагальнення методів розуміння науковцями сутності логістичного менеджменту підприємства дозволяє розуміти концепцію логістичного менеджменту підприємства як сукупність технологій, методів та елементів методів управління, що реалізуються з метою оптимізації надання логістичних послуг для оптимального забезпечення підприємства товарно-матеріальними та інформаційними потоками.

Конкурентний потенціал підприємства – це системний комплекс, у якому координуються, уніфікуються, гармонізуються, взаємодіють і раціонально використовуються економічні ресурси та потенційні можливості підприємств відповідно до конкурентного середовища, в якому вони функціонують. Нагляд за всіма економічними процесами, які відбуваються на підприємстві, створить таку конкурентну перевагу, що підприємство зможе стабільно працювати в довгостроковій перспективі, мати високу конкурентну позицію та загалом додавати вартість на ринку.

В умовах трансформації ринку виробників у ринок споживачів логістика надає послуги високого рівня кінцевим споживачам, дозволяючи підприємствам отримати такі переваги, як гнучкість партійних поставок і гнучкість оплати, а також гнучкість у постачанні, термінах виконання замовлень та місцях. При цьому, завдяки формуванню, збереженню та розвитку конкурентних переваг, найважливішими логістичними складовими забезпечення конкурентоспроможності підприємств є: скорочення часу логістичних операцій,

підвищення якості обслуговування, зниження логістичних витрат. Розгляд потенціалу логістики та її складових впливає з необхідності створення механізму оцінки можливості застосування сучасних економічних методів у реальній діяльності підприємств. Оцінивши його потенціал, можна виявити приховані резерви в розвитку підприємств, тим самим підвищити віддачу від більш раціонального використання сучасних економічних інструментів, підвищити ефективність логістичного процесу та отримати такий економічний ефект, який скорочує витрати і час у виробничій та оборотній сферах. Отже, логістика є ефективним інструментом забезпечення формування, збереження та розвитку довгострокових конкурентних переваг підприємств.

Компанія є лідером в галузі експрес-доставки в Україні. Компанія надає кур'єрські послуги з перевезення документів, посилок та палетованих негабаритних вантажів. Компанія працює через власні філії та офіси-партнери, що дозволяє розширювати географічне покриття без значних капіталовкладень у розширення мережі. Чистий дохід підприємства за досліджуваний період мав динаміку до зростання із обсягу в 13453318 тис. грн. в 2019 році до рівня в 20843502 тис. грн. в 2021 році, тобто на 54,39%. Валовий прибуток підприємства за досліджуваний період мав тенденцію до зростання із 2948976 тис. грн. в 2019 році до 4402498 тис. грн. в 2021 році, тобто на 49,3%. Чистий прибуток підприємства за досліджуваний період також мав тенденцію до зростання, що в 2020 році становила +26,61% до чистого прибутку в розмірі 91292 тис. грн., та в 2021 році на +162% до 2600320 тис. грн. Дане зростання відбулося за рахунок збільшення чистого доходу підприємства на 54%, інших операційних доходів на 39% та інших фінансових доходів на 268%.

Основними сильними сторонами компанії на сьогодні є стабільний фінансовий стан, висококваліфіковані працівники, наявність інноваційних терміналів, індивідуальний та гнучкий підхід до кожного клієнта, швидка доставка та велика мережа відділень. Негативними факторами, що впливають на діяльність ТОВ «Нова Пошта», є економічні наслідки тривалого карантину та обмеження роботи для більшості суб'єктів господарювання по всій країні через

війну. Окрім того, через війну може бути зменшений фінансовий потенціал суб'єктів малого та середнього бізнесу, які мають частку в структурі клієнтів компанії. Крім того, може знизитися купівельна спроможність населення, що може вплинути на попит на послуги з доставки.

Компанія «Нова Пошта» надає повний спектр логістичних та супутніх послуг різноманітним клієнтам, у тому числі корпоративним структурам та фізичним особам. Учасниками групи є українські та міжнародні компанії, такі як «Nova poshta», «NovaPay», «Nova Global», «Nova Post Moldova», «Nova Post Polska», «Nova Post Lietuva» та авіакомпанія «Supernova Airlines». Основним напрямком діяльності корпоративної логістики є зниження витрат на різні логістичні операції та підвищення гнучкості та ефективності логістичної системи. За досліджуваний період питома вага логістичних витрат в структурі витрат підприємства мала тенденцію до зменшення на 5,45% із частки в 72,35% в 2019 році до 66,89% за результатом 2021 року. В цілому логістичні витрати на підприємстві протягом 2019-2022 рр. зросли на 42,9% із обсягу в 9094362 тис. грн. в 2019 році до обсягу в 12997536 тис. грн. в 2021 році. Загальні витрати підприємства за досліджуваний період зросли на 54,56%. Упродовж 2019-2022 рр. дохід від логістичних послуг ТОВ "Нова Пошта" мав тенденцію до зростання на 55,38% із обсягу в 13395564 тис. грн. в 2019 році до 20813704 тис. грн. за результатом 2021 року. Попри зростання доходів від логістичної діяльності ТОВ "Нова Пошта" на підприємстві відбувалося скорочення рівня рентабельності реалізації логістичних послуг із 67,89% в 2019 році до 62,45% в 2021 році. За досліджуваний період загальний вантажообіг підприємства збільшився на 35,63% із обсягу в 18004 м³ в 2019 році до 24418 м³ в 2021 році. вантажообіг по приходу зріс на 45,35%, а вантажообіг по витрат збільшився на 35,8%. Причинами такої позитивної динаміки є: висока продуктивність праці, використання підйомно-транспортного обладнання, швидкість виконання замовлень.

Технології постійно розробляють нові рішення для поширених проблем у сфері доставки та логістики. Перспективними напрямками, які можуть покращити процеси виконання послуг ТОВ «Нова пошта» та надати їй в подальшому

конкурентні переваги є: дрони для доставки на склад, «розумні» піддони, інвентарні роботи, бездротові датчики та відстеження розташування в розподільчому центрі, переносні зчитувачі штрих-кодів. Ці технології знаходяться на різних стадіях виходу на ринок та здатні забезпечити позитивну віддачу від інвестицій. Деякі з них, такі як зчитувачі штрих-кодів і бездротові трекери, легко доступні і швидко окупаються. Інші, такі як інвентарні боти та складські дрони, все ще перебувають у розробці та недоступні для більшості підприємств з служби поштової доставки в Україні.

Основною конкурентною перевагою, що отримає ТОВ «Нова пошта» після впровадження запропонованих заходів стане зниження вартості доставки та зменшення часу її доставки. Впровадження запропонованих заходів за умови зростання доходів ТОВ «Нова пошта» на 15% є економічно вигідним, адже чистий приведений дохід за заходом становитиме 489,22 млн. грн., а термін окупності складе близько 3 роки. За умови, що при впровадженні запропонованих заходів чистий дохід підприємства зросте на 20%, чистий приведений дохід складе 907,29 млн. грн., а термін окупності становитиме близько 2,3 роки. За умови зростання чистого доходу на 10% чистий приведений дохід становитиме 71,15 млн. грн., а термін окупності становитиме 4,5 років.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гуржій Н.Г. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики як підґрунтя стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 11. С. 28-32.

2. Азаренков Г.Ф., Дзьобко І. П. Методичні підходи до управління промисловим підприємством на засадах логістики. *Економічний нобелівський вісник*. 2015. № 1. С. 3-9.

3. Біловодська О.А., Кириченко Т. В. Оптимізація торгової площі підприємства на основі логістичного підходу як засіб раціоналізації ресурсного забезпечення. *Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка*. 2015. № 2. С. 40-47.

4. Бородіна О. А. Інтеграція логістики та маркетингу для формування інноваційного потенціалу економіки. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки*. 2016. Вип. 31(1). С. 77-84.

5. Костіна К.В. Методика визначення ефективності логістики збуту підприємств АПК. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 13. С. 101-105

6. Андрушкевич З.М. Маркетингові дослідження рівня маркетингового та логістичного забезпечення функціонування машинобудівних підприємств Хмельницької області. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 105-113.

7. Дикань, В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб./ В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, І.В.Токмакова, О.В.Маковоз, О.В.Шраменко. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с

8. Дикань В.Л. Основи логістичної інтеграції при формуванні логістичних систем через утворення територіальнопромислового кластера. *Міжнародний*

технікоеконічний журнал «Українські залізниці», липень 2014. -№9(15). С.23-26.

9. Дикань В.Л., Глазкова А. С. Вдосконалення організаційно - управлінської структури забезпечення взаємодії залізничного транспорту і промисловості. *«Інтелект ХХІ»: Науковий економічний журнал*. 2016. Вип. № 5.- С. 57-6 URL: www.intellect21.nuft.org.ua

10. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації. Я.А. Жаліло та ін. Київ : НІСД, 2010. 388 с.

11. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Методологічні засади формування механізму управління конкурентоспроможністю харчового підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 1. С. 65–70.

12. Гончарук Т.І. Методологія конкурентоспроможності: досвід теорії та теорія досвіду. *Вісник Української академії банківської справи*. 2016. № 2. С. 3–10.

13. Конкурентоспроможність національної економіки / Бабак А.В. та ін. ; за ред. Б.Є. Кваснюка. Київ: Інститут економіки та прогнозування НАН України, Фенікс, 2010. 495 с.

14. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навчальний посібник. Київ: Професіонал, 2015. 448 с.

15. Управління конкурентоспроможністю підприємства / за ред. С.М. Клименко та ін. Навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с.

16. Близнюк С.В., Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 7. С. 41–42.

17. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. Київ : Центр Навчальної літератури, 2011. 400 с.

18. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2010. 384 с.

19. Денисенко М.П. Проблеми підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України. *Науково-технічна інформація*. 2017. № 1. С. 37–46.
20. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія. Харків: ВД “ІНЖЕК”, 2009. 384 с.
21. Портер М. Стратегія конкуренції. К.: Основи, 2018. 390 с.
22. Ткачук О.М. Харкова Ю.П. Конкурентні переваги підприємства. *Перспективні напрямки наукової думки: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 18 квітня 2018 року у м. Тернопіль: зб. наук. праць «ЛОГОΣ»* / відп. за випуск Голденблат М.А.. ГО «Європейська наукова платформа». Обухів: Друкарня «Друкарик» (ФОП Гуляєва В.М.), 2018. Т.3. С.66-70.
23. Бондаренко В. М. Конкурентні переваги підприємств переробної галузі в умовах економічної кризи. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2016. Вип. 41(2). С. 31-37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2016_41\(2\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2016_41(2)_7).
24. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка і суспільство*. 2017.- №10. С.427-432.
25. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Цвик О. Г. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 4. С. 5–8.
26. Беляєва Н. С. Методи оцінки та роль ланцюжка цінностей при формуванні конкурентного потенціалу промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, Випуск №4, Т. 2, 2013 р. С.43-52.
27. Лаврова Ю. Оцінка конкурентного потенціалу підприємства. *Економічний аналіз*. 2013 рік. Випуск 12. Частина 3. С. 231-235.
28. Якименко-Терещенко Н. В. Сутність та принципи розвитку конкурентного потенціалу економічної системи. *Економіка та держава*. Випуск № 2, 2018 р. С.32-35. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2018/10.pdf

29. Бабій І. В. Теоретичні аспекти розвитку конкурентного потенціалу кластерів в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. Випуск №2. Том 2, 2017р. С. 130-135. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/5537/1/10.pdf>
30. Романчик Т. В., Павленко Є. В. Конкурентний потенціал підприємства: сутність поняття. «*Е-економіка*». Випуск № 1(1), 2017 р. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/36734/4/2017_Romanchyk_Konkurentnyi_potentsial.pdf
31. Водолажська Т.О. Логістична стратегія підприємства : сутність поняття. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. № 37. С. 41-60.
32. Водолажська Т.О. Класифікація логістичних стратегій підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. № 39. С. 103-114.
33. Вівчар О.І., Зяйлик М.Ф. Моделювання логістичних стратегій як визначальний фактор успішного розвитку ремонтно-будівельних підприємств. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2012. № 3. С. 211-214. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2012_3_40.
34. Вівчар О.І. Формування логістичної стратегії системи економічної безпеки підприємств транспорту із застосуванням апарату економікоматематичного моделювання. *Review of transport economics and management*. 2019. №1 (17). С. 89-95. [https://doi.org/10.15802/rtem.v0i1\(17\).176490](https://doi.org/10.15802/rtem.v0i1(17).176490)
35. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.
36. Макаренко Н.О., Мироненко О.О. Логістичні стратегії аграрних підприємств: принципи формування і реалізації. *Інфраструктура ринку: електронний наук.-практ. журн*. 2019. № 28. С.128-134
37. Пальчик І.М. Формування логістичної стратегії підприємства у сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3575>
38. Альошкіна Л. П. Інноваційна логістична стратегія як інструмент оптимізації бізнес-процесів аграрних підприємств. *Науковий вісник Мукачівського*

державного університету. Сер. : Економіка. 2019. № 2. С. 57- 61. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2019_2_11

39. Рудківський О.А. Логістична стратегія підприємства, орієнтована на продуктивність: показники оцінки. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 20. С. 125-131.

40. Криворучко О.М., Овчаренко А.Г. Розробка стратегій якості логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. № 38. С. 61-76. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/249632/246995>

41. Stock J. R., Lambert D. M. Strategic Logistics Management. New York: McGraw-Hill / Irwin Professional Publishing, 2001. 872 p.

42. Коваленко Г.О., Чукіна І. В. Логістичні стратегії сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 1-2. С. 65–70. URL: 10.32702/2306-6792.2021.1-2.65

43. Bielecki M., Lodz B. Total logistics management concept and principles in manufacturing enterprise. *Business Logistics in Modern Management*. 2017. Vol. 17. P. 93-107 URL: https://econpapers.repec.org/article/osibulimm/v_3a17_3ay_3a2017_3ap_3a93-107.htm

44. Тимощук О.М., Мельник О.В., Сьомін О.А. Формування логістичної стратегії підприємств водного транспорту. *Економіка та держава. Економічні науки*. 2018. № 3. С. 40-44. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2018_3_10

45. Шишкін В. О., Бахметова Я. Ю. Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 296-300. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-46](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-46).

46. Кучмєєв О. О. Особливості побудови стратегії управління логістичною системою торговельного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 20 (Ч.ІІ). С. 72-75. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_2_2018ua/16.pdf

47. Мізіна О. В., Амеліницька О. В., Грецька І. Р., Сорока О. Ю. Управління логістичною діяльністю енергопостачальних підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7883>

48. Крикавський Є.В, Похильченко О.А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посіб. Львів : Видавництво Національного університету «Львівської політехніки», 2017. 804 с.

49. Ковальська Л. Л. Логістичний менеджмент: конспект лекцій для студентів спеціальності «Міжнародні економічні відносини» усіх форм навчання / укл. Л.Л. Ковальська. Луцьк: РРВВ Луцького НТУ, 2016. 176 с.

50. Крикавський Є. В., Чорнописька Н. В. Логістичні системи : навч. посіб. Львів: Вид. Національного університету «Львівська політехніка», 2019. 264 с.

51. Луценко І.С., Коновалова І.В. Удосконалення управління логістичними процесами як метод покращення діяльності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. вебсайт. URL:

https://www.businessinform.net/export_pdf/business-inform-2020-11_0-pages-430_435.pdf

52. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua> (дата звернення: 10.10.2023).

53. Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2019 рік. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/2019%20NPU%20individual%20F%20S.pdf> (дата звернення: 05.10.2023).

54. Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2020 рік. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/2020%20NPU%20individual%20F%20S.pdf> (дата звернення: 10.10.2023).

55. Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2021 рік. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%202021.pdf> (дата звернення: 10.10.2023).

56. Тараненко О. Аналіз ринку експрес-доставки в Україні. Економічний аналіз. 2020. Вип. 30. URL: <http://dx.doi.org/10.35774/econa2020.04.084> (дата звернення 13.10.2023).

57. Офіційний сайт ТОВ «НоваПей». URL: <https://novapay.ua> (дата звернення 15.10.2023).

58. Звіт зі сталого розвитку ТОВ «Нова Пошта» за 2019 рік. URL: https://novaposhta.ua/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2019 (дата звернення: 21.10.2023).

59. Звіт зі сталого розвитку ТОВ «Нова Пошта» за 2020 рік. URL: https://novaposhta.ua/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2020/#!/founders (дата звернення: 21.10.2023).

60. Звіт зі сталого розвитку ТОВ «Нова Пошта» за 2021 рік. URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2021/ (дата звернення: 21.10.2023)

61. Офіційний сайт USPS Delivers. 5 технологій, які перенесуть ваш транспортний бізнес у майбутнє. URL: <https://www.uspsdelivers.com/5-technologies-to-take-your-shipping-business-into-the-future>. (дата звернення: 29.10.2023).

62. Облікова ставка Національного банку в листопаді 2023 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/nbu-vstanoviv-oblikovu-stavku-na-rivni-16-ta-vodnochas-zalishiv-nezminnimi-protseptni-stavki-za-svoyimi-operatsiyami-z-bankami> (дата звернення: 29.10.2023).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 - Методи оцінки конкурентної переваги підприємства та його продукції [18]

Кількість параметрів оцінки	Назва методу	Переваги методу	Недоліки методу
Графічні методи оцінки конкурентних переваг товару і підприємства			
Кількість осей координат = 2	Матриця БКГ	При наявності досить достовірної інформації точно показує стан підприємства	Відсутня прогностичність, не вказує причин даного положення фірми
	Модель «Привабливість ринку - переваги в конкуренції»	Дозволяє визначити положення фірми щодо інших конкурентів; виробити подальші стратегії	Модель статична, важко оцінити якісні характеристики
	Матриця Портера	Наочне структурування досягнення конкуренції	Не дає конкретних рекомендацій по досягненню конкурентних переваг
Кількість осей координат > 2	Метод «багатокутник конкурентоспроможності підприємства»	Достатня легкість використання для оперативного аналізу ситуації, визначення поточного положення щодо конкурентів	Складність при розрахунку показника, отриманні вихідних даних, відсутність прогнозової інформації

Продовження таблиці А.1

Аналітичні методи оцінки конкурентоспроможності товару			
Кількість параметрів <2	Модель Розенберга	Простота порівняння товарів: кожному товару може бути поставлено у відповідність певне число	Важко визначити і оцінити найбільш важливі для продукту характеристики з точки зору споживача. Ні порівняння з ідеальними характеристиками товару
	Інтегральний показник конкурентоспроможності	Досить легке порівняння з товарами-конкурентами	Застосування експертного методу, проблема з визначенням параметрів і їх значимості
	Оцінка конкурентоспроможності товару на основі рівня продажів	Формули дозволяють визначити позицію товару на ринку, метод враховує вплив різних факторів зовнішнього середовища	Формули дозволяють визначити позицію товару на ринку, метод враховує вплив різних факторів зовнішнього середовища
Кількість параметрів > 2	Модель з ідеальною точкою	Модель з ідеальною точкою	Труднощі у визначенні характеристик ідеального і розглянутого товарів, використання експертних оцінок

Кінець таблиці А.1

Універсальні аналітичні методи оцінки			
Кількість параметрів <2	Метод рейтингової оцінки	Метод рейтингової оцінки	Складність при розрахунку показника, отриманих вихідних даних, відсутність прогнозової інформації

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

ID перевірки:
1015940768

Дата перевірки:
25.11.2023 17:24:22 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
25.11.2023 17:24:45 EET

ID користувача:
100005732

Назва документа: Єрьоміна В.О. Логістичне забезпечення конкурентного потенціалу підприємства

Кількість сторінок: 84 Кількість слів: 16790 Кількість символів: 131819 Розмір файлу: 505.32 KB ID файлу: 1015614469

13.1% Схожість

Найбільша схожість: 1.92% з Інтернет-джерелом (<http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/21264/1>)

9.76% Джерела з Інтернету

205

Сторінка 86

10.6% Джерела з Бібліотеки

530

Сторінка 90

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

17

Єрьоміна В.О.	
Вплив війни на логістику підприємств та шляхи її оптимізації в Україні	94
Коваленко В.О.	
Екологізація логістики	97
Котик Д.К.	
Сучасні програмні засоби автоматизації закупівельної діяльності	99
Кузьменко Д.К.	
Сучасний стан розвитку інформаційних систем підтримки прийняття рішень у комерційній діяльності підприємств	101
Нікітченко Є.О.	
Проблема складування сільськогосподарських культур в умовах скорочення експортних шляхів України	104
Недоступ А.А.	
Зміни у логістиці України під час війни	106
Розбей К.С.	
Шляхи підвищення стійкості ланцюгів поставок	108
Седоченко К.Є.	
Напрями удосконалення управління ризиками в логістичних системах	110
Сютчіков Б.О.	
Підвищення якості організації бізнес-процесів логістичної діяльності	112

КАФЕДРА ВИЩОЇ МАТЕМАТИКИ

ПЛАТФОРМА МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ В ПРИКЛАДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ

Левченко Я.О., Ковальська Я.М.	
Опис моделі Вальраса	114
Михайленко А.О., Охріменко Д.В.	
Електронний банкінг (E-BANKING, INTERNET BANKING, ONLINE BANKING) та його перспективи розвитку в Україні	119
Ходунова Є.В., Зубар О.В.	
Моделі міжнародної торгівлі	122
Саливон А.В., Скидан Ю.О.	
Інноваційні бізнес-моделі в конкурентній стратегії міжнародних компаній	125
Шепіло Д.В.	
Математична модель рекламної компанії	127
Вашеня Д.В.	
Samuelson-hicks economic model of development and examples of its applications	131

КАФЕДРА ІНОЗЕМНИХ МОВ

ПЛАТФОРМА ІНШОМОВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО ВЕКТОРУ УКРАЇНИ

Приймачук А.Р.	
Creation of an enterprise for the development of building projects that would be as energy-efficient as possible and profitable for construction	133
Бованенко А.О.	
Post-war reconstruction of Ukraine's infrastructure and economy by the introduction and use of open data	134

ВПЛИВ ВІЙНИ НА ЛОГІСТИКУ ПІДПРИЄМСТВ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ОПТИМІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

Європейська логістична асоціація визначає поняття «логістика» як фундаментальну частину управління ланцюгом поставок, який складається з організації та управління потоками товарів, пов'язаних із закупівлею, виробництвом, складуванням, розподілом та утилізацією, повторним використанням, обміном продуктів і наданням додаткових послуг [1]. Вторгнення росії на територію України ускладнює виконання всіх цих процесів, збільшуючи витрати, терміни їх виконання, а також спричиняючи безліч інших проблем, які гальмують розвиток не тільки окремих логістичних підприємств, а й галузі в цілому.

В Україні війна триває вже понад 9 років і призвела до значних економічних та соціальних наслідків. Логістика є одним із секторів, який постраждав найбільше. Новий етап військових дій росії проти України став критичним випробуванням для вітчизняного бізнесу, а найбільший вплив мали такі фактори:

- атаки на інфраструктуру;
- брак складських площ і їх постійна руйнація;
- дефіцит постачальників, палива і кваліфікованих кадрів;
- затримки на блок-постах і через комендантську годину тощо.

Руйнування інфраструктури під час війни серйозно порушує системи логістики. Це позначилось на промисловому, технологічному, економічному, гуманітарному напрямках життєдіяльності країни, що безпосередньо ускладнило транспортування товарів, засобів першої необхідності. Збій в логістичних ланцюгах внаслідок військових дій призводить до виникнення дефіциту, зростання цін і має відбиток на функціонуванні економіки.

Згідно з даними аудиту збитків, понесених внаслідок війни, який здійснювався Національною радою з відновлення України від наслідків війни, станом на червень 2022 року російськими військами було пошкоджено, зруйновано або захоплено щонайменше 400 підприємств: деякі з них було пошкоджено «випадково», внаслідок ракетних чи артилерійських обстрілів на військові частини, які знаходились поблизу, а деякі було знищено навмисно, наприклад, сортувальні центри ТОВ «Нова Пошта» у містах Миколаїв та Харків зазнали атак задля руйнування логістичної інфраструктури і перешкоджання допомоги українській армії, гуманітарним цілям тощо. Загалом від початку війни зруйновано або пошкоджено майно кількох сотень поштових відділень, десятків терміналів/депо та транспортних засобів, а також великої кількості посилок, за які оператори несуть матеріальну відповідальність. У сфері ритейлу пошкоджень зазнали 2903 торговельні точки, що має свій вплив на логістику розподілу, оскільки кількість точок дотику зі споживачами постійно скорочується. За час розгортання воєнних дій обстріляли понад 50 залізничних вокзалів і станцій, понад 200 км залізничного полотна і близько 1200 км колій тимчасово окуповані, також зруйновано 28,5 тис. км доріг, 305 мостів [2].

Збройна агресія також залишила значний відбиток на зростанні логістичних витрат. Найсуттєвіший вплив на збільшення вартості логістичних операцій мали здорожчання палива і його дефіцит (на початку війни було навіть встановлено ліміти, яких критично не вистачало для повноцінного функціонування логістики). Також зростання ціни відбулось на пакувальні матеріали, оренду складів, сортувальних центрів й інших промислових приміщень. Крім того, спостерігалось скорочення доступних доріг, що змушує логістичних операторів зміню-

вати маршрути, будувати їх із значно більшою протяжністю. Шляхи транспортування в стані війни мають бути гнучкими і здатними миттєво адаптуватися до швидкозмінних логістичних умов в країні, що передбачає додаткові витрати. Продовжуючи тему нестачі палива, варто згадати, що ракетні удари по нафтопереробних заводах, нафтобазах спричинили критичну ситуацію на ринку. Позбутися дефіциту вдалося лише в липні 2022 року, проте це позначилось на вартості паливних матеріалів — відбулося зростання цін на 65 %.

Також, логістична галузь зіштовхнулася із проблемою дефіциту кваліфікованих кадрів. Критично не вистачало не лише лінійних працівників, наприклад, водіїв чи вантажників, а й фахівців керівних ланок. Багато персоналу вимушено змінювали місце проживання як всередині країни, так і за її межами, також значний відсоток став на захист країни, взявши до рук зброю. Наприклад, у грудні 2022 повідомлялася інформація про виїзд закордон понад 14,5 млн українців від початку повномасштабного вторгнення. Для більш глибокого дослідження проблеми відтоку кваліфікованих кадрів було проведено опитування з метою підтвердити суттєвість впливу чисельності біженців на зменшення кількості працівників у логістичних компаніях. Так, 78,6 % респондентів відмітили скорочення штату на підприємствах, з них 32,9 % характеризують його як «значне зменшення», що підтверджує наведену вище гіпотезу.

Інші дослідники питання впливу війни на логістику зазначають також такі проблеми [3]:

- відмова від накопичення. У стані активних бойових дій тримати вантажі на складах небезпечно. В разі атаки є загроза понести збитки не тільки від пошкодження власності підприємства, а й від втрати клієнтських вантажів, за які компанія несе матеріальну відповідальність. В свою чергу, це впливає на загальне зростання термінів доставки, порівняно із довоєнними;

- зміна умов складування. У зв'язку з воєнними діями спостерігалася релокація компаній в західну частину країни. У загальному певна тенденція до зміни місцезонаштування підприємства пов'язана із загостренням воєнної ситуації в певних регіонах і поступовим пристосуванням бізнесу до функціонування в умовах критичності. Основна проблема, з якою стикнулися підприємці після релокації — це дефіцит складських площ на заході через зростання попиту, викликане масовим перевезенням товарів. Серед споживачів і працівників логістичних компаній було проведено опитування, за результатами якого 32,9 % респондентів підтвердили релокацію підприємства в період війни;

- ускладнення логістичних операцій. Гальмування відбувалося переважно на етапі проходження транспортних засобів через блок-пости, на яких часто виконували перевірки, які супроводжуються оглядом автомобілів. Крім того, через ці заходи безпеки ускладнювався загальний дорожній трафік, формувались значні затори, в яких водії проводили по декілька годин, що зі зрозумілих причин зміщує графіки руху вантажівок.

Узагальнюючи попередньо визначені актуальні проблеми логістики воєнного часу, було проведено дослідження серед працівників основних логістичних операторів в Україні з метою виокремлення найбільш впливових факторів, результатами якого встановлено, що 69,1 % респондентів (47 осіб) вважають, що найчастіше при доставці товарів виникали проблеми із затримками вантажів, а також їх пошкодженнями (38,2 %) і втратами (20,6 %). Основними причинами опитані відмічають руйнування інфраструктури (75,4 %), запровадження комендантської години (69,6 %), затримки на блок-постах (40,6 %). Загалом можна зробити висновок про те, що кожна окрема причина лишила значний відбиток на логістиці, проте в комплексі це завдало нищівних наслідків галузі.

Попри втрати, завдані логістиці внаслідок російської агресії, галузь продовжує розвиватися, завдяки її високій гнучкості та оптимізації навіть в умовах воєнного стану.

Першочергово слід зазначити, що країни ЄС підтримують функціонування логістичної інфраструктури, особливо в питанні транспортування гуманітарних вантажів, встановленню руху перевізників без додаткових дозволів на проїзд, а також організації роботи логістичних хабів для ефективного керування перевезеннями тощо [4]. Все це сприяє підтримці в збере-

женні української логістики. Крім того, Європейська комісія пропонує ряд заходів для забезпечення безперебійності транспортних операцій, ключовими з них є прискорення митних операцій та інших перевірок, зберігання товарів на території ЄС, ремонт існуючої інфраструктури [5].

Забезпечити стійкість логістичної компанії та оптимізувати її діяльність допоможе формування гнучкості в усіх логістичних процесах. Це підтверджується і результатами опитування щодо пристосування підприємств до воєнних умов. Так, 72,5 % респондентів стверджують, що компанії змогли адаптуватись до роботи в стані ризику шляхом використання альтернативних маршрутів, 40,6 % — змінами логістичних стратегій. Чим швидше компанія зможе реагувати і коригувати стратегію, тим краще вона буде адаптуватися і продовжувати працювати на ринку.

Додатковими шляхами оптимізації логістичних процесів є адаптація політики управління запасами до сучасних реалій. Компанія має переглянути цикли та етапи замовлень, їх обсяги, час зберігання товарів на складах, процес поповнення запасів. Аналізуючи можливі варіанти покращення планування, найбільш інноваційним підходом є впровадження DDMRP, який дозволяє вчасно реагувати на коливання попиту та пропозиції, що є вкрай важливим в нестабільному, неоднозначному та невизначеному стані ланцюгів постачання, викликаному війною. DDMRP є інструментом для одночасної мінімізації обсягів запасів, забезпечення достатньої кількості ресурсів для виконання замовлень, підвищення ефективності використання обмежених ресурсів. Таким чином, завдяки прогнозуванню попиту вдасться мінімізувати кількість запасів, в той же час не збільшуючи терміни доставки для клієнта і не піддаючи ризику матеріальних втрат [6]. Варто зазначити, що покращення точності прогнозування є унікальним методом одночасного зменшення рівня запасів і підвищення рівня сервісу.

Впровадження елементів шерингової економіки допоможе зменшити логістичні витрати підприємства. Наведемо декілька прикладів, як компанія може оптимізувати свою діяльність шляхом спільного використання. Враховуючи скорочення кількості запасів, частина орендованого або власного приміщення буде залишатися порожніми, також згадаємо проблему із дефіцитом складських площ. Використання спільного складу для кількох контрагентів допоможе знизити грошові витрати на складування, а також дозволить більш ефективно зберігати товари. Іншим способом є використання шерингу транспортних засобів для економії витрат на паливо. Якщо в автомобілі залишається вільний простір, його можна заповнити вантажем іншої компанії, поділивши затрати.

Отже, війна в Україні серйозно вплинула на логістичні операції по всій країні. Руйнування критичної інфраструктури та наявність ризиків безпеки серйозно порушили ланцюжки поставок, збільшили транспортні витрати та призвели до погіршення торгових відносин. Проте український бізнес має змогу протистояти агресору, оптимізуючи свою логістичну діяльність, адаптуючись і впроваджуючи принципово нові способи управління.

Література

1. Офіційний сайт Європейської комісії. Транспортні теми. Логістика та мультимодальні перевезення. Логістика. URL: https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/logistics-and-multimodal-transport/logistics_en (дата звернення 22.04.2023)
2. План Проекту відновлення України. Матеріали робочої групи «Аудиту збитків, понесених внаслідок війни». URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/audit-of-war-damage.pdf> (дата звернення 21.03.2023)
3. Порфіренко В., Дяченко А. Логістичний менеджмент транспортних матеріальних та складських потоків у воєнний час. Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці» 22 листопада 2022 року. Київ: ДУІТ, ХНУРЕ, 2020. С. 89–92.
4. Полянська А.С., Мартинець В.Б., Кабан О.В. Оптимізація ланцюга постачання на підприємстві в умовах кризових явищ. URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/12635/1/6083-Article%20Text-17004-1-10-20220629.pdf> (дата звернення: 21.03.2023)



СЕРТИФІКАТ

ПІДТВЕРДЖУЄ, ЩО

Єрьоміна Вікторія Олегівна

з доповіддю "Вплив війни на логістику підприємств та шляхи її
оптимізації в Україні"

взяв(ла) участь у роботі платформи

"Логістика : виклики воєнного часу"

в межах ЮВІЛЕЙНОЇ 90-ОЇ ЩОРІЧНОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ НАУКОВОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«ІННОВАЦІЙНІ ПРОЄКТИ ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ
ТА РОЗВИТКУ УКРАЇНИ»

Проректор з наукової роботи
д.е.н., професор

Лариса Антонюк