

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри логістики

Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА
(підпис, власне ім'я та прізвище)

«01» червня 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)
ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
«БАКАЛАВР»

ТЕМА: «Управління якістю логістичних послуг в міжнародній логістичній компанії»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)
освітньо-професійна програма «Логістика»
(шифр і назва)
форма навчання денна

Здобувач: Романенко Дмитрій Олегович
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Науковий керівник: Смерічевська Світлана Василівна
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Нормоконтролер: Смерічевська Світлана Василівна
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

*Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань*

(підпис)

Дмитрій РОМАНЕНКО
(власне ім'я та прізвище здобувача)

Київ 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Освітнього ступеня бакалавр

Форма навчання денна

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(шифр найменування)

Освітньо-професійна програма «Логістика»

(шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри логістики

Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА

(підпис, власне ім'я та прізвище)

«13» травня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА

Романенко Дмитрій Олегович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Управління якістю логістичних послуг в міжнародній логістичній компанії» затверджена наказом ректора від 24 квітня 2024 р. № 624/ст.
2. Термін виконання роботи: з 13.05.2024 р. до 16.06.2024 р.
3. Дата подання роботи на випускову кафедру 01.06.2024 р.
4. Вихідні дані до роботи: загальна та статистична інформація компанії DHL Україна, економічно-фінансові показники діяльності компанії DHL Україна, літературні джерела з управління якістю логістичних послуг.
5. Зміст пояснювальної записки: сутність та значення концепції TotalQualityManagement (TQM) в логістиці; міжнародні стандарти якості в логістиці; загальна організаційно-економічна характеристика компанії «DHL Україна»; аналіз логістичних послуг компанії; система управління якістю логістичних послуг в компанії «DHL Україна»; комплекс заходів щодо вдосконалення організації управління якістю логістичних послуг компанії «DHL Україна»; система моніторингу якості логістичних послуг; економічний ефект практичної реалізації запропонованих рішень.
6. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

7. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу.	13.05.24-16.05.24	виконано
2.	Збір статистичних даних компанії DHL Україна, виявлення проблеми, підготовка першого варіанту аналітичного розділу.	17.05.24-20.05.24	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків. Редагування перших варіантів кваліфікаційної роботи.	21.05.24-26.05.24	виконано
4.	Підготовка остаточного варіанта кваліфікаційної роботи, перевірка у нормоконтролера.	27.05.24-29.05.24	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, отримання допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність.	30.05.24-31.05.24	виконано
6.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру логістики.	01.06.24	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи _____
(підпис)

8. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Професор Смерічевська С.В.	13.05.24	13.05.24
Розділ 2	Професор Смерічевська С.В.	17.05.24	17.05.24
Розділ 3	Професор Смерічевська С.В.	21.05.24	21.05.24

9. Дата видачі завдання «13» травня 2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: _____ Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА
(підпис керівника) (власне ім'я та прізвище)

Завдання прийняв до виконання: _____ Дмитрій РОМАНЕНКО
(підпис здобувача) (власне ім'я та прізвище)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до дипломної роботи «Управління якістю логістичних послуг в міжнародній логістичній компанії» складає 63 сторінок та містить 3 рисунки, 20 таблиць, 51 використаних джерел.

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ, МІЖНАРОДНА ЛОГІСТИКА, ЛОГІСТИЧНІ ПОСЛУГИ, СЕРТИФІКАЦІЯ, КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні аспекти управління якістю логістичних послуг в міжнародній логістичній компанії на прикладі DHL Україна.

В результаті дослідження було розроблено пропозицію щодо вдосконалення управління якістю логістичних послуг на підприємстві DHL Україна. Основною метою цього проекту є моніторинг якості послуг на підприємстві та підвищення загальної продуктивності логістичних процесів. Запропоновані зміни передбачають впровадження системи моніторингу якості послуг, що забезпечить постійне вдосконалення логістичних процесів на основі даних моніторингу. Рекомендовані заходи допоможуть компанії досягти вищої точності в управлінні якістю, зменшити ризик людських помилок та покращити обслуговування клієнтів.

Матеріали дипломної роботи рекомендовано використовувати під час проведення наукових досліджень, в навчальному процесі та в практичній діяльності фахівців з логістичних підрозділів.

ABSTRACT

The total volume of the explanatory note to the thesis "Quality management of logistics services in an international logistics company" is 63 pages and contains 3 figures, 20 tables, 51 used sources.

QUALITY MANAGEMENT, INTERNATIONAL LOGISTICS, LOGISTICS SERVICES, CERTIFICATION, CUSTOMER ORIENTATION

In the qualification work, the theoretical aspects of quality management of logistics services in an international logistics company were investigated using the example of DHL Ukraine.

As a result of the study, a proposal was developed to improve the quality management of logistics services at DHL Ukraine. The main goal of this project is to monitor the quality of services at the enterprise and increase the overall productivity of logistics processes. The proposed changes provide for the implementation of a service quality monitoring system that will ensure constant improvement of logistics processes based on monitoring data. The recommended measures will help the company achieve higher accuracy in quality management, reduce the risk of human error and improve customer service. The materials of the thesis are recommended to be used during scientific research, in the educational process and in the practical activities of specialists from logistics units.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1	9
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ	9
1.1 Сутність та значення концепції Total Quality Management (TQM) в логістиці.....	9
1.2 Критерії та показники якості логістичних послуг	15
1.3 Міжнародні стандарти якості в логістиці	18
Висновки за розділом 1.....	21
РОЗДІЛ 2	22
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ В КОМПАНІЇ «DHL УКРАЇНА»	22
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика компанії «DHL Україна»	22
2.2 Аналіз логістичних послуг компанії	30
2.3 Оцінка системи управління якістю логістичних послуг в компанії «DHL Україна»	36
Висновки за розділом 2.....	45
РОЗДІЛ 3	47
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ ДЛЯ КОМПАНІЇ «DHL УКРАЇНА».....	47
3.1 Комплекс заходів щодо вдосконалення організації управління якістю логістичних послуг компанії «DHL Україна»	47
3.2 Впровадження системи моніторингу якості логістичних послуг	52
3.3 Економічний ефект практичної реалізації запропонованих рішень	57
Висновки за розділом 3.....	67
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71

ВСТУП

У сучасному світі, де міжнародна торгівля та глобальні логістичні мережі перетинають межі та об'єднують ринки, управління якістю логістичних послуг стає стратегічною необхідністю для успішної діяльності міжнародних логістичних компаній. Забезпечення високої якості логістичних послуг є критичним завданням, оскільки воно впливає на задоволення клієнтів, конкурентоспроможність компанії та її репутацію на ринку.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи «Управління якістю логістичних послуг в міжнародній логістичній компанії» визначається високою потребою сучасних підприємств у контролі якості логістичних послуг. З огляду на зростаючу конкуренцію та необхідність швидко адаптуватися до змін на ринку, контроль якості стає важливим фактором у зниженні операційних витрат, покращенні обслуговування клієнтів і забезпеченні точності бізнес процесів.

Дане дослідження має важливе значення для розвитку логістичної галузі та економіки в цілому, оскільки результати роботи можуть бути використані не тільки для компанії DHL Україна, але й для інших підприємств, які прагнуть покращити управління якістю послуг.

Об'єктом дослідження є DHL Україна.

Предметом дослідження є управління якістю логістичних послуг в міжнародній логістичній компанії.

Мета дослідження полягає у розробці та впровадженні системи моніторингу якості логістичних послуг, що дозволить зменшити витрати та покращити ефективність роботи підприємства.

У процесі реалізації даної роботи для виконання поставленої мети дослідження було визначено наступні завдання:

- проведено аналіз сутності та значення концепції Total Quality Management (TQM) в логістиці;
- досліджено критерії та показники якості логістичних послуг;

- охарактеризовано міжнародні стандарти якості в логістиці;
- досліджено загальну організаційно-економічну характеристику компанії «DHL Україна»;
- проведено аналіз логістичних послуг компанії;
- оцінено систему управління якістю логістичних послуг в компанії «DHL Україна»;
- визначено комплекс заходів щодо вдосконалення організації управління якістю логістичних послуг компанії «DHL Україна»;
- розроблено системи моніторингу якості логістичних послуг;
- проаналізовано економічний ефект практичної реалізації запропонованих рішень.

Під час виконання дослідження були застосовані методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, а також принципи системного та процесного підходів, що дозволило виявити фактори, які впливають на управління якістю логістичних послуг в компанії DHL Україна.

SWOT-аналіз допоміг оцінити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

Результати дослідження доповідалися на XXIV-й Міжнародній науково-практичній конференції “Політ. Сучасні проблеми науки” у 2021 та 2024 роках[1].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

1.1 Сутність та значення концепції Total Quality Management (TQM) в логістиці

Total Quality Management (TQM), або загальне управління якістю, являє собою комплексну систему менеджменту, спрямовану на постійне покращення якості продукції та послуг за участі всіх співробітників організації. Ця концепція набула широкого поширення у різних галузях, включаючи логістику, де її впровадження має суттєвий вплив на ефективність та конкурентоспроможність компаній.

Історію TQM часто відносять до початку 1900-х років, коли Волтер А. Шеварт представив сучасний контроль якості. У 1931 році Шеварт представив знаковий промисловий твір під назвою "Економічний контроль якості виробленої продукції". Ця праця вважається одним з основоположних і базових принципів контролю якості виробництва.

Десятиліття потому подальший розвиток роботи Шеварда запровадив нові стандарти в управлінні якістю. Джозеф М. Джуран опублікував 1954 року книгу під назвою "Що таке тотальний контроль якості? Японський шлях". Ця праця ґрунтувалася на досвіді Юрана, який він отримав після того, як був запрошений до Японії японськими вченими та інженерами. Пізніше Джуран став співавтором "Планування та аналіз якості", ще одного бестселера в галузі TQM [2].

Ще однією видатною постаттю в історії TQM є В. Едвардс Демінг. Після Другої світової війни Демінг також опинився в Японії, де почав співпрацювати зі Спілкою японських вчених та інженерів (JUSE). Його кар'єрна робота

включала декілька концепцій TQM ("14 пунктів Демінга", "Сім смертельних хвороб менеджменту" Демінга та "Цикл Демінга").

Тотальне управління якістю - це структурований підхід до загального управління організацією. Цей процес спрямований на підвищення якості результатів діяльності організації, включаючи товари та послуги, шляхом постійного вдосконалення внутрішніх практик. Стандарти, встановлені в рамках підходу TQM, можуть відображати як внутрішні пріоритети, так і будь-які чинні галузеві стандарти.

Галузеві стандарти можуть визначатися на різних рівнях і включати в себе дотримання різних законів і нормативних актів, що регулюють діяльність конкретного бізнесу. Галузеві стандарти також можуть включати виробництво товарів відповідно до загальноприйнятої норми, навіть якщо ця норма не підкріплена офіційними нормативними документами.

TQM вважається процесом, орієнтованим на споживача, який зосереджується на постійному вдосконаленні управління бізнес-операціями. Він спрямований на те, щоб усі пов'язані з ним працівники працювали над досягненням спільної мети - поліпшенням якості продукції або послуг, а також над удосконаленням процедур, які застосовуються у виробництві. Існує ряд керівних принципів, які визначають TQM.

Згідно з TQM, клієнти визначають, чи є ваша продукція якісною, чи ні. Думка клієнтів високо цінується, оскільки вона дозволяє компанії краще зрозуміти потреби та вимоги у виробничому процесі. Наприклад, опитування споживачів можуть виявити недостатню довговічність товарів. Ця інформація потім повертається в систему TQM для впровадження кращих джерел сировини, виробничих процесів і процедур контролю якості.

Щоб TQM був успішним, працівники повинні бути залучені в процеси і систему. Це передбачає чітке інформування відділів і керівників про цілі, очікування, потреби та обмеження, які існують на підприємстві. Компанія, яка впроваджує принципи TQM, повинна бути готова навчати співробітників і надавати їм достатні ресурси для успішного і своєчасного виконання завдань.

TQM також прагне зменшити відтік кадрів і зберегти кваліфікованих працівників.

Коли компанія дізнається більше про своїх клієнтів, процеси та конкуренцію, вона повинна поступово розвиватися і прагнути до поступових, невеликих покращень. Концепція безперервного вдосконалення допомагає компанії адаптуватися до мінливих ринкових очікувань і забезпечує більшу пристосованість до різних продуктів, ринків, клієнтів або регіонів. Безперервне вдосконалення також стимулює і розширює конкурентну перевагу, яку компанія створила над спорідненими компаніями.

Системний підхід TQM значною мірою спирається на блок-схеми процесів, діаграми TQM, візуальні плани дій та задокументовані робочі процеси. Кожен учасник процесу повинен бути обізнаним і навченим щодо своєї частини процесу, щоб забезпечити виконання належних кроків у потрібний момент виробництва. Потім ці процеси постійно аналізуються, щоб краще зрозуміти недоліки процесу[3].

Процеси та процедури компанії повинні бути прямим відображенням бачення, місії та довгострокового плану організації. TQM вимагає системного підходу до прийняття рішень, що вимагає від компанії присвятити себе інтеграції якості як основного компонента і зробити відповідні фінансові інвестиції для того, щоб це відбулося.

Системний підхід TQM працює тільки тоді, коли є зворотний зв'язок і вхідні дані для оцінки того, як рухається процес. Керівництво повинно постійно покладатися на показники виробництва, обороту, ефективності та працівників, щоб співвідносити очікувані результати з фактичними. TQM значною мірою покладається на документацію та планування, і лише використовуючи та аналізуючи дані, керівництво може зрозуміти, чи виконуються ці плани.

Одним із способів використання даних є інтеграція систем. Стратегії TQM вважають, що системи повинні спілкуватися одна з одною, передавати корисну інформацію між відділами та приймати розумні рішення. Коли товари чи запаси використовуються в одному відділі, інший відділ повинен мати

негайний доступ до цієї інформації з ERP-системи. Пов'язуючи джерела даних і обмінюючись інформацією між системами, TQM прагне дозволити всім бути на одній сторінці в один і той же час.

Розглянемо детально переваги та недоліки TQM у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Переваги та недоліки TQM

Переваги	Доставляє клієнтам міцнішу та якіснішу продукцію	Знижує витрати компанії в цілому	Мінімізує відходи протягом усього процесу виробництва та продажу	Дозволяє компанії стати більш адаптивною
Недоліки	Може вимагати значних фінансових інвестицій для переходу на практики TQM	Часто вимагає переходу на практики TQM протягом тривалого періоду часу	Може зіткнутися з опором до змін	Для успіху потрібна підтримка всієї компанії

Джерело: складено автором на основі[4]

Як можемо побачити із таблиці, при правильному впровадженні TQM призводить до того, що компанія виробляє продукт за меншу ціну. Наголошуючи на якості та мінімізації відходів, компанії, які впроваджують TQM, пропонують більш стабільну продукцію, що сприяє підвищенню лояльності клієнтів.

Оскільки TQM зачіпає кожен відділ організації, компанія може отримати значну економію на закупівлях матеріалів, виробництві, дистрибуції або функціях бек-офісу. Компанії, які успішно впроваджують TQM, зазвичай можуть швидше реагувати на зміни і активно планувати майбутнє, щоб уникнути застарівання.

Щоб повною мірою скористатися перевагами TQM, компанія повинна повністю задіяти принципи TQM. Це вимагає значної підтримки з боку кожного підрозділу організації. Такого рівня прихильності дуже важко досягти, він

вимагає значних фінансових інвестицій, а також залучення до TQM керівників усіх рівнів управління.

Перехід на TQM може бути тривалим, і працівники можуть відчувати опір змінам. Компанії може знадобитися замінити процеси, працівників, обладнання або матеріали на користь неперевіреного, частково розробленого плану TQM. Крім того, більш кваліфіковані працівники можуть вирішити покинути компанію, якщо вони вважають, що процеси TQM не використовують їхні навички належним чином.

Хоча TQM виникла у виробничому секторі, її принципи можуть бути застосовані до різних галузей. Зосереджуючись на довгострокових змінах, а не на короткострокових цілях, вона забезпечує цілісне бачення системних змін. З огляду на це, TQM використовується в багатьох галузях, включаючи, але не обмежуючись ними, виробництво, банківську і фінансову сферу та медицину.

Ці методи також можуть бути застосовані до всіх відділів в межах окремої організації. Це допомагає гарантувати, що всі співробітники працюють над досягненням цілей, поставлених перед компанією, покращуючи роботу в кожній сфері. Залучені відділи можуть включати адміністрацію, маркетинг, виробництво і навчання співробітників.

TQM контролює всі види діяльності та завдання, необхідні для підтримання бажаного рівня досконалості в межах бізнесу та його операцій. Це включає визначення політики у сфері якості, розробку та впровадження планування та забезпечення якості, а також контроль якості та заходи з поліпшення якості. Впровадження TQM в логістиці дозволяє значно покращити якість обслуговування, знизити витрати та підвищити задоволеність клієнтів. Це, у свою чергу, сприяє зміцненню позицій компанії на ринку та забезпечує її довгостроковий успіх.

Total Quality Management (TQM), або Загальне управління якістю, базується на кількох основних принципах, які забезпечують його ефективність у досягненні високих стандартів якості. Детальніше розглянемо у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні принципи TQM

Орієнтація на клієнта.	Основна мета TQM – задоволення потреб і очікувань клієнтів. Усі дії та рішення компанії повинні бути спрямовані на покращення клієнтського досвіду і задоволення.
Залучення всіх співробітників	Усі працівники, від керівництва до низового рівня, мають бути залучені до процесу покращення якості. Це включає їх навчання, мотивацію і створення умов для пропонування інноваційних ідей.
Процесний підхід	Управління якістю розглядається як процес, що включає всі етапи діяльності компанії. Це означає оптимізацію всіх процесів для досягнення ефективності та якості на кожному етапі.
Системний підхід до управління.	Організація розглядається як єдина система, де всі підрозділи взаємопов'язані. Всі елементи системи повинні працювати скоординовано для досягнення високих стандартів якості.
Безперервне покращення	Постійне вдосконалення всіх аспектів діяльності є ключовим елементом TQM. Це може означати впровадження нових технологій, оптимізацію процесів і підвищення кваліфікації персоналу.
Прийняття рішень на основі фактів	Рішення в рамках TQM повинні базуватися на ретельному аналізі даних і фактах. Це включає використання статистичних методів для моніторингу та аналізу процесів.
Взаємовигідні відносини з постачальниками	Для досягнення високої якості важливо мати стабільні та надійні відносини з постачальниками. Це включає вибір постачальників за критеріями якості та співпраці з ними для постійного покращення якості продукції та послуг.
Лідерство	Керівництво організації повинно активно підтримувати та спрямовувати зусилля щодо покращення якості. Лідери повинні створювати умови, в яких працівники можуть ефективно працювати над підвищенням якості.

Джерело: складено автором на основі[5]

Концепція Total Quality Management (TQM) є важливим інструментом для підвищення ефективності та конкурентоспроможності логістичних компаній. Основні принципи TQM, такі як орієнтація на клієнта, залучення всіх співробітників, процесний та системний підходи, безперервне покращення, прийняття рішень на основі фактів, взаємовигідні відносини з постачальниками та лідерство, формують основу для створення високоякісних логістичних послуг. Таким чином, TQM є не лише інструментом для підвищення якості, але

й стратегічним підходом до управління, що забезпечує комплексний розвиток логістичних підприємств[4].

1.2 Критерії та показники якості логістичних послуг

Мінімізація витрат є ключовим фактором у наданні логістичних послуг, і це стає все більшим інтересом до підвищення якості. Однак якість логістичних послуг важко визначити кількісно, оскільки вона є функцією даних, зібраних із змінної інформації клієнта про процес вимірювання з часом.

Якість логістичної послуги можна визначити відносно двох основ балансу, тобто служби фізичної дистрибуції та маркетингової служби клієнтів. Якість логістичних послуг можна виміряти за допомогою деяких ключових факторів.

З точки зору постачальника логістичних послуг, якість логістичних послуг вимірюється здатністю виконувати замовлення клієнтів. З точки зору клієнта, широко поширені дослідження, що визначають якість логістичних послуг, ґрунтуються на інтерв'ю та опитуваннях.

Одним із найбільш часто використовуваних опитувань для вимірювання якості логістичних послуг є модель SERVQUAL. SERVQUAL вивчає відмінності між очікуванням і сприйняттям користувача.

Модель визначає 5 ключових факторів для вимірювання якості логістичних послуг, детальніше розглянемо у табл. 1.3.

Загалом, застосування цих ключових факторів вимірювання якості логістичних послуг дозволяє компаніям не лише оцінювати свою ефективність, але й визначати напрями для вдосконалення, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та задоволеності клієнтів.

В сучасному бізнес-середовищі підприємства надають великого значення підтриманню високого рівня якості продукції через впровадження систем управління якістю.

Таблиця 1.3 – Ключові фактори для вимірювання якості логістичних послуг

Матеріальні блага	Цей критерій стосується фізичних аспектів логістичних послуг, таких як стан обладнання, транспортних засобів та складів. Клієнти очікують сучасні та добре підтримані об'єкти, а також наявність онлайн-систем для відстеження вантажів. Важливими аспектами є чистота, професійний вигляд співробітників та сучасне обладнання
Надійність	Включає здатність логістичної компанії виконувати обіцянки щодо термінів доставки, збереження вантажів та забезпечення їхньої цілісності. Клієнти цінують швидкі та безперебійні послуги, які надаються в обумовлені терміни та без пошкоджень
Чуйність	Оцінює, наскільки оперативно і ефективно персонал компанії реагує на запити та потреби клієнтів. Важливими аспектами є швидкість відповіді на запити, готовність до вирішення проблем та загальна комунікативність персоналу
Запевнення	Включає професіоналізм та компетентність співробітників, їхню здатність надавати інформацію та підтримку клієнтам. Важливою складовою є довіра клієнтів до знань та навичок співробітників логістичної компанії
Емпатія	Оцінює здатність персоналу проявляти увагу та турботу до потреб клієнтів. Цей критерій включає в себе персоналізований підхід, уважність до деталей та готовність іти назустріч клієнтам

Джерело: складено автором на основі[6]

Оцінка якості продукції та послуг базується на кількох основних концепціях:

- якість продукції (quality of design) відображає рівень якості самого товару, його конструктивні особливості та набір послуг;
- якість виконання (quality of performance) визначає, наскільки товари чи послуги фактично відповідають потребам і очікуванням клієнтів;
- якість відповідності (quality of conformance) показує ступінь відповідності продукції або послуги внутрішнім специфікаціям підприємства.

Якість логістичного обслуговування полягає в максимальному задоволенні потреб клієнтів. Це включає правильне виконання замовлень, уникнення помилок, збоїв та недопоставок, а також ефективне надання послуг і дотримання стандартів обслуговування, умов договорів або контрактів.

З точки зору значення обслуговування для споживачів, якість можна умовно розділити на такі категорії:

- "внутрішня" якість, непомітна для споживача (наприклад, технічне обслуговування різного устаткування);
- "матеріальна" якість, помітна для споживача (якість товарів, які купуються, якість їжі в ресторанах, чистота номерів у готелях, комфорт сидінь у потягах і літаках, тривалість служби запасних частин тощо);
- "нематеріальна" якість, помітна для споживача (правдивість рекламних обіцянок, точність у складанні супровідної документації для логістичних процедур, банківських операцій тощо);
- "психологічна" якість (гостинність, ввічливість і т.д.)[7].

Ставлення споживачів до якості обслуговування відрізняється залежно від часу, місця споживання та інших факторів. Загальноприйняті принципи контролю якості логістичних послуг включають:

- чітко виражений системний підхід;
- охоплення всієї діяльності підприємства та всього процесу виконання замовлень споживачів і всіх етапів ланцюга поставок;
- науковий підхід із використанням методів математичної статистики.
- наявність системи оперативної інформації про якість обслуговування та зворотний зв'язок;
- розвиток превентивного контролю замість виявлення дефектів у вже наданому обслуговуванні;
- запровадження групових форм діяльності;
- організація системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу служб логістики;
- мотивація працівників і залучення всіх співробітників функціональних підрозділів до процесу прийняття рішень щодо підвищення якості обслуговування споживачів.

Отже, систематичне вимірювання та аналіз критеріїв і показників якості логістичних послуг є необхідними для досягнення високого рівня

обслуговування, що відповідає сучасним вимогам клієнтів та стандартам індустрії.

1.3 Міжнародні стандарти якості в логістиці

У сучасній глобалізованій економіці міжнародні стандарти якості відіграють ключову роль у забезпеченні ефективної та надійної логістики. Впровадження та дотримання цих стандартів дозволяє логістичним компаніям покращувати свої процеси, підвищувати задоволення клієнтів і зміцнювати конкурентні позиції на ринку. В цьому контексті розглянемо основні міжнародні стандарти якості, що застосовуються в логістиці

Згідно пропозицій компанії DQS стандарти в галузі транспортування та логістики наведено на рис.1.1.

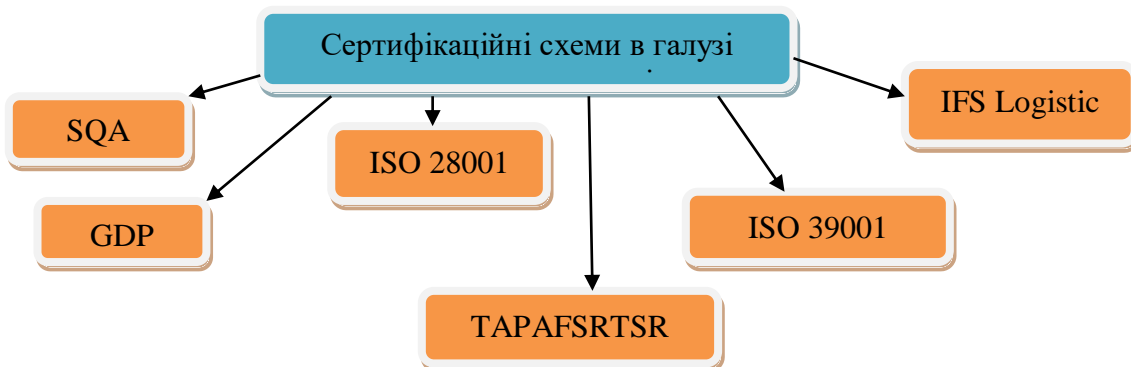


Рисунок 1.1 - Блок-схема сертифікації в галузі транспортування та логістики

Джерело: створено автором на основі[8]

Відповідність міжнародним стандартам якості стає не лише конкурентною перевагою, але й необхідністю для підтримання надійності, безпеки та ефективності логістичних операцій. Міжнародні стандарти якості сприяють гармонізації процесів, підвищенню прозорості та вдосконаленню управління ланцюгами постачання. Нижче представлена табл. 1.4 з детальним описом таких стандартів, як SQA, GDP, TAPAFSRTSR, ISO 28001, ISO 39001 та IFS Logistics, що демонструє їх роль у забезпеченні якості логістичних послуг.

Слід відмітити, що основною метою впровадження стандартів серії ISO є підвищення якості та безпеки бізнесу та технологій, що, в свою чергу, призводить до зросту споживчих технологій продукції, яку випускають.

Таблиця 1.4 – Основні характеристики міжнародних стандартів якості

Стандарт	Повна назва	Основні характеристики
SQA	Software Quality Assurance	Спрямований на забезпечення якості програмного забезпечення, охоплює процеси планування, розробки, тестування та випуску програмних продуктів.
GDP	Good Distribution Practice	Визначає належні практики дистрибуції, особливо у фармацевтичному секторі. Включає контроль температурних режимів, умов зберігання та слідкості логістичних операцій.
TAPAFSRTSR	Technical Assistance Program for Agricultural Food Safety and Risk Management	Програма, спрямована на покращення безпеки та управління ризиками в агропродовольчому секторі. Охоплює навчання, інспекції та впровадження заходів для зменшення ризиків.
ISO 28001	Security Management Systems for the Supply Chain	Встановлює вимоги до систем управління безпекою в ланцюгу постачання. Включає оцінку ризиків, заходи для мінімізації ризиків та постійний моніторинг.
ISO 39001	Road Traffic Safety (RTS) Management Systems	Визначає вимоги до систем управління безпекою дорожнього руху. Спрямований на зменшення кількості ДТП, включає заходи для підвищення безпеки на дорогах.
IFS Logistics	International Featured Standard for Logistics	Охоплює всі логістичні операції, включаючи транспортування, зберігання, розподіл та завантаження/розвантаження. Забезпечує високий рівень гігієни, безпеки та відповідність законодавчим вимогам.

Джерело: створено автором на основі [9]

Одночасно з цим покращується взаємодія між покупцем та постачальником, виробником та посередником, що в кінцевому рахунку надасть майбутнім ринковим відносинам цивільний взаємовигідний характер.

Стандарти ISO приносять підприємствам технологічні, економічні та соціальні переваги. Впровадження цих стандартів дозволяє постачальникам

розробляти продукцію, що відповідає вимогам і має міжнародне визнання. Таким чином, компанії, які користуються цими стандартами, можуть ефективно конкурувати на ринках всього світу.

Аналіз міжнародних стандартів в транспортній галузі наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Міжнародні стандарти в транспортній галузі

ISO 16106:2020	Транспортні пакувальні комплекти для небезпечних вантажів. Тара для небезпечних вантажів, контейнери середньої вантажоподібності для масових вантажів та великогабаритна тара. Керівні вказівки для застосування.
ISO 16495	Пакування. Транспортне пакування для небезпечних вантажів. Методи випробувань.
ISO 3894:2005	Дорожній транспорт. Колеса/ ободи комерційних транспортних засобів. Методи випробувань
ISO 39001	Система менеджменту безпеки дорожнього руху
ISO 23013: 2016	Автомобільний транспорт. Визначення стійкості щодо злому конструкцій з безпечного скла, які використовують при склінні автомобіля. Випробування систем при склінні.
ISO 1764:2016	Пневматична трубка для автомобільної техніки. Технічні вимоги та методи випробувань
ISO 17438-1:2016	Інтелектуальні транспортні системи (ITS). Навігація всередині закритого простору з використанням персональних та автомобільних станцій ITS.
ISO 22915-1:2016	Промислові погрузчики. Перевірка стабільності
ISO 19013 -2:2016	Резинові шланги та трубопроводи для систем подачі палива двигунам внутрішнього згорання. Специфікація

Джерело: створено автором на основі[10]

Слід відзначити, що на сьогоднішній день існують стандарти серії ISO, які мають загальне значення, наприклад, ISO 9001:2015 Система управління якістю, ISO 3100: 2018 Менеджмент ризиків, ISO 31010: 2009 Методи оцінки ризиків, ISO 4500 Охорона праці та техніка безпеки та ін., які після необхідних удосконалень можуть бути впроваджені в транспортну галузь, що значно підвищить ефективність та конкурентоспроможність логістичних послуг.

На сьогоднішній день підприємства через відсутність управлінських процесів поставок та внутрішньої логістики втрачають велику кількість прибутку. Дані втрати надають суттєвого впливу на сприйняття якості

продукції споживачем. Тому забезпечення якості продукції за всіма показниками, які цікавлять споживача, це передусім якість системи управління підприємством.

Висновки за розділом 1

Управління якістю логістичних послуг стає важливою складовою конкурентоспроможності сучасних компаній. Аналізуючи теоретичні аспекти управління якістю логістичних послуг, можна визначити кілька ключових факторів, які визначають ефективність цього процесу.

Сутність та значення концепції Total Quality Management (TQM) в логістиці відображається у забезпеченні постійного покращення всіх аспектів діяльності компанії. Ця концепція виступає не лише як набір методів контролю якості, але й як філософія, що впроваджується на всіх рівнях управління та пронизує культуру організації.

Критерії та показники якості логістичних послуг дозволяють визначити рівень задоволення потреб клієнтів і ефективність виконання логістичних процесів. Вони орієнтують компанії на пошук найкращих практик та стимулюють до постійного удосконалення.

Міжнародні стандарти якості в логістиці, такі як стандарти серії ISO, визначають уніфіковані вимоги до систем управління якістю, що сприяє покращенню взаємодії між бізнес-партнерами та забезпечує високий рівень довіри споживачів.

У цілому, ефективне управління якістю логістичних послуг є стратегічним напрямком розвитку сучасних організацій. Впровадження концепцій TQM та відповідних стандартів допомагає не лише досягти внутрішньої ефективності, але й створити конкурентні переваги на міжнародному ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ В КОМПАНІЇ «DHL УКРАЇНА»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика компанії «DHL Україна»

DHL є міжнародною компанією, яка була заснована в Німеччині у 1969 році. Вона розпочала свою діяльність, здійснюючи транспортування документів між Сан-Франциско і Гонолулу, а згодом розширила свою присутність по всьому світу. Зараз DHL є лідером у глобальному ринку логістичних послуг та є частиною групи компаній Deutsche Post DHL. Головний офіс розташований у Бонні, Німеччина. DHL Express здійснює термінові відправлення в більше ніж 120 000 міст у 220 країнах і регіонах [11]. Компанія має понад 5000 офісів та близько 76 000 машин для забезпечення своєї діяльності.

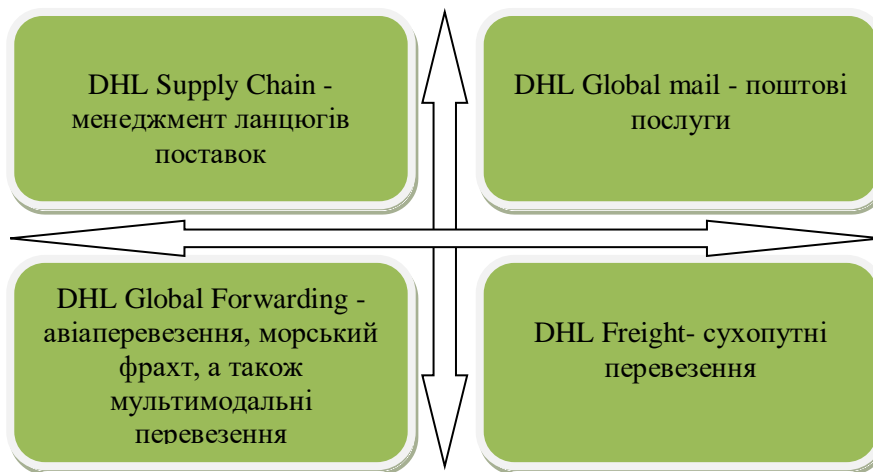


Рисунок 2.1 - Дочірні компанії, які працюють під брендом DHL

Джерело: складено автором на основі[12]

Під брендом DHL працюють чотири дочірні компанії:

DHL Supply Chain - менеджмент ланцюгів поставок

DHL Global mail - поштові послуги

DHL Global Forwarding - авіаперевезення, морський фрахт, а також мультимодальні перевезення

DHL Freight - сухопутні перевезення[13].

В компанії працює близько 594 000 чол.(дані за 2023 рік). DHL Express - це підрозділ німецької логістичної компанії Deutsche Post DHL, що надає послуги міжнародної доставки кур'єром, посылками та швидкої пошти Deutsche Post DHL - найбільша у світі логістична компанія, що працює в усьому світі, особливо в морській та повітряній пошті. У 1969 році була заснована компанія, спеціалізована на доставці документів між Сан-Франциско та Гонолулу. Протягом 1970-х вона почала розширювати свої послуги на всі континенти. У 1998 році Deutsche Post почав купувати акції компанії DHL, досягнувши контрольного пакету акцій у 2001 році та придбавши всі непогашені акції до грудня 2002 року. Фінансові результати DHL Group наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Фінансові показники DHL Group за 2022-2023 роки, мільйони євро

DHL Group Показники	2022	2023	Абсолютне відхилення , +, -	Темпи зміни у %
Виручка,	94,436	81,758	12,67	-13.4
– з них міжнародна	72,566	60,810	11,75	-16.2
ЕБІТ	8,436	6,345	2,09	-24.8
Консолідований чистий прибуток	5,359	3,677	1,68	-31.4
Базовий прибуток на акцію (в євро)	4.41	3.09	1,32	-29.9
Розбавлений прибуток на акцію (в євро)	4.33	3.04	1,29	-29.8

Джерело: складено автором на основі[14]

Пізніше компанія була поглинута підрозділом Express Deutsche Post, розширивши використання торгової марки DHL на інші підрозділи, відділи та дочірні компанії Deutsche Post. В даний час DHL Express спільно використовує

свій бренд DHL з іншими бізнес-підрозділами, такими як DHL Global Forwarding та DHL Chain Supply Chain.

Аналіз показників фінансового стану компанії DHL Group за 2022 та 2023 роки показує наступне. За звітний період відбулися значні зміни у таких ключових показниках, як виручка, міжнародна виручка, ЕВІТ, консолідований чистий прибуток, а також базовий та розбавлений прибуток на акцію.

Зменшення виручки на 13.4% свідчить про можливі труднощі в бізнесі або зниження ефективності виробничих процесів компанії. Особливо значною є зниження міжнародної виручки на 16.2%, що вказує на зменшення обсягів міжнародної діяльності.

У той же час, ЕВІТ скоротився на 24.8%, а консолідований чистий прибуток зменшився на 31.4%. Ці показники свідчать про загальне зниження прибутковості компанії та можливі фінансові труднощі.

Базовий та розбавлений прибуток на акцію скоротилися на 29.9% та 29.8% відповідно, що також свідчить про зниження прибутковості на одну акцію.

У цілому, зменшення всіх цих показників свідчить про фінансові труднощі або втрати компанії DHL Group у звітному періоді. Це може бути наслідком змін на ринку, збільшення конкуренції або інших факторів, що впливають на фінансовий стан компанії.

Логістика в компанії DHL стала одним з найбільш перспективних напрямів розвитку їх бізнесу в експрес-доставці. Особливо швидко цей напрямок розвивався протягом останніх кількох років. В даний час DHL Worldwide Express має власну мережу логістичних центрів Ex-Press (ELC, SPC, DC), а також Центр обробки заявок (CRC) у Брюсселі, і окрему систему доставки вантажів з мережі DHL - Europolitan та Sprintline.

У 1970-х роках DHL була визнана як міжнародна компанія з доставки, яка єдина пропонувала послугу овернайт. Послуга "overnight" (або "прискорена доставка") - це послуга, яка гарантує доставку вантажу або листа протягом

одного робочого дня або ночі, зазвичай до наступного ранку або до певного часу наступного дня.

У контексті DHL, овернайт означає, що компанія пропонує швидку та надійну доставку вантажів і документів протягом дуже короткого строку, що дозволяє клієнтам ефективно керувати своїми логістичними потребами та отримувати необхідні матеріали або товари найшвидше можливим чином.

Її єдиним серйозним конкурентом на ринку овернайт був Federal Express (FedEx), який запустив свою першу міжнародну послугу до 1981 року, розширивши свої операції до Торонто, Онтаріо, Канада. Незважаючи на це, внутрішній ринок був дуже прибутковим, і DHL займала третє місце за обсягом послуг після FedEx та UPS [16].

Основними конкурентами компанії DHL є FedEx, UPS та національні поштові служби, такі як Поштова служба США (USPS) та Royal Mail. Однак DHL уклала невелике партнерство з USPS, що дозволяє їй доставляти невеликі пакети одержувачам через мережу USPS. Ця послуга відома як DHL Global Mail, а тепер вона називається DHL eCommerce.

DHL Express, який є світовим лідером у сфері міжнародної експрес-доставки і логістики, оголосив про запровадження нової Стратегії 2025 під час відкриття нового сучасного хаба компанії в аеропорту Кельн / Бонн. Інвестиції в цей хаб склали 123 мільйони євро.

Основні пріоритети нової стратегії - це діджиталізація, розвиток електронної торгівлі та сталого розвитку, які мають сприяти подальшому поліпшенню якості обслуговування та зростанню бізнесу компанії.

Річні інвестиції в розмірі понад 1 мільярд євро у технології та інфраструктуру DHL, а також відкриття нового екологічного логістичного центру свідчать про амбітні цілі компанії.

Цей логістичний центр оснащений тепловим насосом і сонячними батареями на даху, що дозволяє йому працювати без викидів вуглекислого газу в атмосферу.

Оцінимо місце «DHL Україна» на ринку логістичних послуг в Україні. Для того щоби зручніше порівняти дохід кращих логістичних компаній в Україні, зведемо інформацію в єдину таблицю 2.2.

Для аналізу використаємо Портал відкритих даних від Міністерства цифрової трансформації України.

Таблиця 2.2 – Доходи кращих логістичних компаній України

№	Назва компанії	Дохід за 2022 рік, грн
1.	“Нова Пошта” (палетний напрямок)	2 000 000 000
2.	FM Logistic	1 089 703 000
3.	Kuehne+Nagel	932 828 000
4.	Ekol Logistics	851 519 000
5.	Raben Ukraine	602 241 000
6.	Business Group Logistics	501 095 000
7.	“КОРСА” (Pakline Logistics)	494 750 000
8.	DSV	455 535 000
9.	ZAMMLER	356 915 500
10.	“УБК”	326 035 900
11.	Quehenberger Logistics	316 137 500
12.	DHL Ukraine	307 897 500
13.	DB Schenker Ukraine	303 045 000
14.	GEFCO Ukraine (придбана CEVA Logistics)	288 300 700
15.	Denka Logistics	212 004 000
	Загальний дохід	9 038 007 100+

Джерело: : складено автором на основі [17]

Як бачимо, «DHL Україна» займає 12 місце серед найбільших логістичних компаній України за показником доходів.

Зважаючи на широкий масштаб діяльності DHL Україна, її організаційна структура дуже ретельно планується і організовується для ефективного функціонування компанії та задоволення потреб клієнтів. Загальна структура компанії DHL Україна складається з кількох ключових структурних підрозділів, які спільно забезпечують ефективне функціонування та розвиток бізнесу.

На першому рівні розташовується головний офіс, який знаходиться у столиці України, місті Києві. Тут відбувається стратегічне керівництво компанії, приймаються ключові рішення та розробляється корпоративна політика. Далі, компанія має регіональні відділення, які розташовані у

важливих містах країни, таких як Харків, Львів, Одеса, Дніпро та інші. Ці відділення відповідають за координацію логістичних процесів у відповідному регіоні та надають обслуговування клієнтів. Крім того, компанія має ряд філій та складів, розташованих у стратегічних локаціях по всій території України. Ці структури забезпечують зручну та швидку доставку вантажів клієнтам.

Для забезпечення найвищого рівня обслуговування, DHL Україна також має відділення обслуговування клієнтів у більшості великих міст країни. Тут клієнти можуть отримати консультації з логістики та експрес-доставки, а також відправити або отримати вантажі. Паралельно з основними підрозділами, в компанії діють додаткові відділи, такі як відділ маркетингу та реклами, відділ кадрів, відділ ІТ та інші, які сприяють ефективному управлінню та розвитку бізнесу.

Така комплексна організаційна структура дозволяє DHL Україна оптимізувати свою діяльність та надавати клієнтам найвищий рівень обслуговування. На рисунку 2.2. зображено ієрархічну структуру компанії



Рисунок 2.2 – Ієрархічна структура компанії «DHL Україна»

Джерело: складено автором на основі[16]

Проаналізуємо склад і структуру активів підприємства «DHL Україна» за 2022 – 2023 роки.

Таблиця 2.3 - Аналіз складу і структури активів «DHL Україна» за 2022-2023 роки

Показник	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	Темп зміни, %
Необоротні активи	55 477.00	43 164.00	-22,41%
Оборотні активи	224 003.00	237 916.00	6,16%
Усього	279 480.00	281 080.00	0,58%
Матеріальні оборотні засоби	41 256.00	21 541.00	-47,82%
Грошові кошти та їх еквіваленти, інші поточні фінансові інвестиції	157 774.00	181 034.00	14,61%
Дебіторська заборгованість	47 667.00	42 834.00	-10,14%
Всього оборотних активів	224 003.00	237 916.00	6,16%

Джерело: складено автором на основі [17]

Як видно з табл. 2.3. необоротні активи у 2022 році склали 55 477 тис. грн, а в 2023 році - 43 164 тис. грн. Спостерігається зниження на 22,3% за цей період. Можливі причини зменшення можуть бути пов'язані з продажем або списанням основних засобів, що більше не використовуються в діяльності компанії. Оборотні активи у 2022 році склали 224 003 тис. грн, а в 2023 році - 237 916 тис. грн. Спостерігається зростання на 6,2% за цей період. Зростання оборотних активів свідчить про збільшення оборотної активності компанії та можливе посилення її операційної діяльності.

Матеріальні оборотні засоби у 2022 році склали 41 256 тис. грн, а в 2023 році - 21 541 тис. грн. Спостерігається різке зменшення на 47,8% за цей період. Можливі причини зменшення можуть бути пов'язані зі списанням застарілих матеріальних активів або їхнім продажем.

Грошові кошти та їх еквіваленти, інші поточні фінансові інвестиції у 2022 році склали 157 774 тис. грн, а в 2023 році - 181 034 тис. грн. Спостерігається зростання на 14,8% за цей період. Збільшення грошових коштів та інвестицій свідчить про збільшення ліквідності компанії та можливе збільшення її

фінансової стабільності. В свою чергу дебіторська заборгованість у 2022 році складала 47 667 тис. грн, а в 2023 році - 42 834 тис. грн. Спостерігається зниження на 10,1% за цей період. Зменшення дебіторської заборгованості може бути пов'язане з покращенням системи управління кредитами або зменшенням кількості несплачених боргових зобов'язань.

Аналіз складу і структури активів DHL «Інтернешнл Україна» за 2022-2023 роки вказує на кілька ключових тенденцій, які варто врахувати.

Перш за все, спостерігається значне зменшення необоротних активів. Це може бути пов'язано зі списанням застарілих або неефективних основних засобів, або з їхнім продажем внаслідок стратегічного планування компанії.

Друге важливе спостереження стосується оборотних активів, які зросли. Це збільшення може свідчити про зростання оборотної активності компанії, зокрема, про збільшення запасів або оборотних засобів.

Третє, найбільше змінюється склад оборотних активів. Матеріальні оборотні засоби зменшилися на 47,8%, з 41 256 тис. грн у 2022 році до 21 541 тис. грн у 2023 році. Це може бути результатом активного управління оборотними активами та їх оптимізації з метою збільшення ефективності. Крім того, грошові кошти та їх еквіваленти, інші поточні фінансові інвестиції зросли на 14,8%, з 157 774 тис. грн у 2022 році до 181 034 тис. грн у 2023 році. Це може свідчити про стратегічне накопичення резервів або збільшення ліквідності компанії для майбутніх інвестиційних можливостей. Нарешті, дебіторська заборгованість зменшилася на 10,1%, з 47 667 тис. грн у 2022 році до 42 834 тис. грн у 2023 році. Це може бути результатом поліпшення управління кредитами або збільшення ефективності виправлення боргів.

У цілому, варто відзначити, що компанія DHL «Інтернешнл Україна» активно реагує на зміни у своєму оточенні та управляє своїми активами з метою підтримки стабільного фінансового стану та забезпечення зростання бізнесу в майбутньому. Ці дані свідчать про те, що компанія активно впроваджує стратегічні зміни в управлінні своїми активами з метою оптимізації фінансових результатів та забезпечення стійкого розвитку. Крім того, високий

рівень ліквідності та ефективне управління ресурсами є ключовими факторами, які сприяють успішному функціонуванню компанії в умовах конкурентного ринкового середовища.

2.2 Аналіз логістичних послуг компанії

У сучасному світі, в контексті глобалізації економіки та постійних змін у умовах торгівлі, логістика стала не тільки необхідною, але й вирішальною складовою стратегії бізнесу, особливо для компаній, що орієнтовані на міжнародний ринок. Злиття підприємств і стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних систем ще більше підсилюють цей процес.

Зростання логістики стає катализатором глобальної інтеграції та прискорює темпи розвитку світової економіки.

Фактори росту попиту на логістичні послуги на світовому ринку можемо побачити на рис. 2.3.

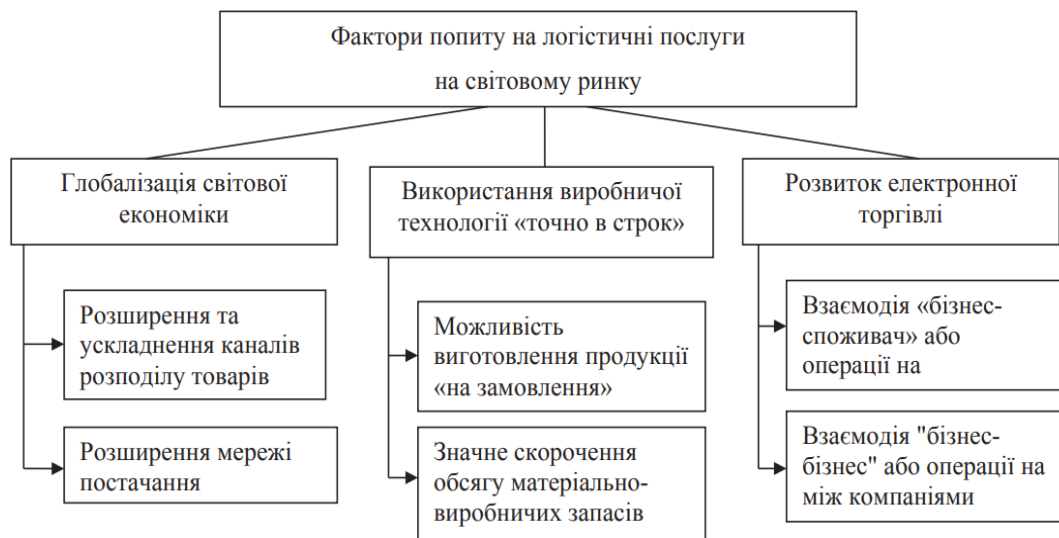


Рисунок 2.3 - Фактори росту попиту на логістичні послуги на світовому ринку

Джерело: [18]

У такому контексті, логістика виступає як ключовий фактор взаємодії між організаціями та підвищення їхньої економічної ефективності. Це обумовлює зростання значення логістичних послуг на світовому ринку, який

спостерігається в розвинених країнах, а також в усіх країнах, що беруть участь у світовій торгівлі товарами і послугами.

Аналіз ринку логістичних послуг є ключовим етапом у розумінні особливостей логістичного оточення та встановленні конкретних цілей підприємства. Ефективність управлінських заходів, спрямованих на аналіз логістичного середовища, суттєво впливає на результативність логістичних операцій підприємства.

Послуги логістики представляють собою специфічний товар, який купується та продається на міжнародних транспортних ринках. Ці послуги відрізняються залежно від видів транспорту, географічних районів перевезення та видів перевезених вантажів.

Логістика має значний вплив на розвиток ринкових відносин. Вона сприяє розвитку конкуренції як у продукті, так і в обслуговуванні, знижує витрати на транспортування, складське зберігання та доставку товарів, раціонально використовує ресурси та забезпечує ефективну роботу галузей виробничої інфраструктури.

Розглянемо різноманітні види логістичних послуг, які пропонує DHL Україна, і проілюструємо їх на прикладах конкретних сценаріїв використання. Такий підхід дозволить нам краще зрозуміти, як ці послуги впливають на оптимізацію логістичних процесів для різних клієнтів та галузей а також сприятиме нашому кращому усвідомленню того, як DHL Україна відповідає на різноманітні потреби своїх клієнтів.

Логістика стала неодмінною складовою сучасного бізнесу, особливо в умовах глобалізації та постійних змін у споживчих та ринкових потребах. Одним з провідних гравців у цій сфері є компанія DHL «Інтернешнл Україна», що є частиною міжнародного конгломерату Deutsche Post DHL Group. DHL Україна постійно впроваджує нові інновації та технології, що дозволяє компанії пропонувати своїм клієнтам найсучасніші логістичні рішення.

Характеристику особливостей різних видів логістичних послуг DHL Україна зведемо у таблицю 2.4.

Таблиця 2.4 - Характеристика особливостей різних видів логістичних послуг DHL Україна

Вид доставки	Характеристика особливостей	Цільова аудиторія споживачів
<i>Доставка документів та посилок</i>		
DHL Express	Найшвидший спосіб доставки документів та посилок по всьому світу. Терміни доставки: 1-2 дні для міжнародних відправлень, 1-3 дні для внутрішніх відправлень.	Компанія, яка потребує термінової доставки важливого документа своєму партнеру в США, може скористатися послугою DHL Express
DHL Economy	Це більш економний варіант доставки. Терміни доставки: 3-5 днів для міжнародних відправлень, 2-5 днів для внутрішніх відправлень.	Приватна особа, яка хоче надіслати подарунок родичам за кордон, може скористатися послугою DHL Econom
DHL Parcel Connect	Послуга доставки посилок по Україні. Терміни доставки: 1-3 дні.	Інтернет-магазин може використовувати DHL Parcel Connect для доставки замовлень своїм клієнтам в Україні.
<i>Перевезення вантажів</i>		
DHL Freight	Перевезення вантажів різними видами транспорту, а саме - автомобільним, залізничним, авіаційним та морським.	Виробнича компанія може використовувати DHL Freight для перевезення своїх продуктів на склади дистриб'юторів;
DHL Global Forwarding	Комплексне логістичне рішення для міжнародних перевезень вантажів.	Багатонаціональна компанія може використовувати DHL Global Forwarding для перевезення своїх товарів між своїми філіями в різних країнах.
<i>Логістичні рішення для електронної комерції</i>		
DHL eCommerce Solutions	Широкий спектр послуг для онлайн-продавців.	Інтернет-магазин може використовувати DHL eCommerce Solutions для доставки своїх товарів клієнтам по всьому світу
<i>Спеціальні послуги</i>		
DHL Supply Chain	Комплексні логістичні рішення для ланцюжків постачання.	Компанія може використовувати DHL Supply Chain для оптимізації своїх ланцюжків постачання та підвищення ефективності
DHL Event Logistics	Логістичні послуги для організації заходів.	Організація, яка проводить захід, може використовувати DHL Event Logistics для доставки обладнання та матеріалів на місце проведення заходу.

Джерело: складено автором на основі [19]

За роки своєї діяльності DHL Україна заслужила репутацію надійного партнера з високоякісних логістичних послуг, включаючи міжнародну експрес-доставку, управління ланцюгами поставок, транспортування та митне оформлення. DHL має багаторічний досвід роботи в Україні та пропонує своїм клієнтам надійні та ефективні логістичні рішення.

На ринку логістичних послуг існує кілька сегментів. У світовій структурі ринку можна виділити такі сегменти: транспортно-експедиційні послуги, комплексні логістичні рішення та управління ланцюгами поставок. Проте для України характерна відмінна структура галузі, яка включає: транспортні послуги, складські послуги, експедиційні послуги та управління ланцюгами поставок. Однак можливо виділити такі основні сегменти: транспортно-експедиційні послуги, професійні складські послуги, експрес-доставку, комплексні логістичні рішення та управління ланцюгами поставок.

DHL Україна пропонує широкий спектр логістичних послуг, які можна розділити на наступні категорії: доставка документів та посилок (DHL Express, DHL Economy, DHL Parcel Connect), перевезення вантажів (DHL Freight, DHL Global Forwarding), логістичні рішення для електронної комерції (DHL eCommerce Solutions); спеціальні послуги (DHL Supply Chain, DHL Event Logistics).

Отже, проаналізувавши інформацію, можемо дійти висновків про те, що компанія DHL Україна пропонує широкий спектр логістичних послуг, які можуть задовольнити потреби будь-якого клієнта. Це робить DHL Україна універсальним партнером для бізнесу та приватних осіб.

Компанія має багаторічний досвід роботи в логістичній галузі та пропонує своїм клієнтам надійні та швидкі логістичні рішення. Це робить DHL Україна надійним партнером для тих, хто потребує швидкої та безпечної доставки.

DHL Україна має розгалужену мережу представництв по всьому світу, що дозволяє компанії пропонувати свої послуги в будь-якій точці земної кулі. Це

робить DHL Україна зручним партнером для тих, хто веде бізнес на міжнародному рівні.

Також можемо спрогнозувати можливі вдосконалення, які допоможуть компанії DHL Україна вийти на новий рівень логістики та безумовно бути лідером у цій сфері.

Розширення мережі представництв дозволить DHL Україна охопити більше клієнтів та запропонувати свої послуги у нових регіонах.

Впровадження нових технологій безумовно покращить функціонування компанії. DHL Україна може використовувати нові технології, такі як штучний інтелект та машинне навчання, для оптимізації своїх логістичних процесів та підвищення ефективності.

Розробка нових послуг також може сприяти підвищенню конкурентоспроможності. DHL Україна може розробити нові послуги, які відповідають потребам своїх клієнтів, наприклад, послуги з доставки продуктів харчування або послуги з доставки медичних товарів.

Логістичні послуги стали невід'ємною частиною сучасного бізнесу, забезпечуючи ефективне функціонування підприємств і задоволення потреб клієнтів. Оцінка системи управління якістю стає ключовою для забезпечення високого рівня задоволення клієнтів та підтримки конкурентоспроможності. Компанія «DHL Україна» виступає лідером у цій сфері завдяки своїм інноваційним підходам та високій якості обслуговування. Вона активно просувається на ринку, ставши прикладом для галузі та лідером у сфері екологічних ініціатив.

Протягом багатьох років DHL активно вдосконалювала сферу перевезень, переходячи від піонерів зеленої логістики до першої транспортної компанії, яка має на меті нульовий рівень викидів. Зараз вона пропонує різноманітні зелені транспортні рішення для забезпечення максимальної екологічності у галузі. Співпраця з клієнтами сприяє розробці інноваційних зелених рішень у сфері логістики, що сприяють підвищенню екологічності ланцюжків поставок та досягненню цілей з охорони навколишнього середовища.

Зокрема, компанія DHL Express оголосила про дві угоди з компаніями BP та Neste на продаж екологічного авіаційного палива на обсягу понад 800 мільйонів літрів. Ці угоди підтверджують зобов'язання DHL до сталого розвитку та екологічно відповідальної діяльності. Використання екологічного палива дозволяє зменшити вплив авіації на навколишнє середовище та сприяє реалізації глобальних цілей зменшення викидів CO₂.

Компанія DHL також пропонує інструменти для розуміння екологічної оптимізації перевезень і поліпшення вуглецевої ефективності ланцюжка постачання. Широкий спектр екологічних рішень задовольняє всі вимоги клієнтів, а фахівці з логістики DHL GoGreen розробляють індивідуальні рекомендації щодо зменшення вуглецевого сліду ланцюжка постачання.

Крім того, компанія запровадила нову послугу залізничного транспорту "ЖОВТИЙ ЦЕ ЗЕЛЕНИЙ", яка є важливим кроком у розвитку сталої логістики. Ця ініціатива свідчить про зобов'язання DHL до впровадження сталих та екологічно відповідальних рішень у своїй діяльності, зберігаючи при цьому високий рівень обслуговування клієнтів та демонструючи зобов'язання до захисту навколишнього середовища[20].

Ця ініціатива відображає зобов'язання компанії DHL Україна до впровадження сталих та екологічно відповідальних рішень у своїй діяльності. Шляхом запровадження нової послуги залізничного транспорту, компанія продовжує підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів, зберігаючи при цьому екологічну стійкість та демонструючи своє зобов'язання до захисту навколишнього середовища.

Отже, послуга залізничного транспорту "ЖОВТИЙ ЦЕ ЗЕЛЕНИЙ" від DHL Україна є не лише новою послугою в їхньому портфоліо, але й важливим кроком у напрямку сталого розвитку та зменшення вуглецевого сліду логістичної галузі. Ця ініціатива свідчить про зобов'язання компанії до зменшення екологічного впливу своєї діяльності та активного застосування екологічно стійких рішень.

2.3 Оцінка системи управління якістю логістичних послуг в компанії «DHL Україна»

У сучасних умовах глобальної економіки впровадження системи управління якістю (СУЯ) стає важливим фактором для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Компанія «DHL Україна», яка є частиною великої міжнародної мережі DHL, визнає цю необхідність і впроваджує систему управління якістю для забезпечення ефективності та надійності своїх логістичних послуг.

Зв'язок між інтегрованою системою якості та логістикою підприємства в сучасних умовах стає все більш важливим у контексті підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Компанія «DHL Україна» застосовує комплексний підхід до управління якістю логістичних послуг, орієнтуючись на міжнародні стандарти та використовуючи передові технології.

Передбачається, що об'єднання цих двох підсистем управління може сприяти досягненню стратегічних цілей організації, забезпечуючи оптимальну якість продукції або послуг та оптимізуючи логістичні процеси.

Інтегрована система якості є сучасною та високоефективною системою управління якістю, яка об'єднує різні економічні системи підприємства з метою оптимізації загальної системи менеджменту.

Вона включає стандарти, такі як ISO 9001, ISO 14001, ISO 27001, OHSAS 18000, спрямовані на покращення якості, екологічного менеджменту, управління інформаційною безпекою та безпеки праці. Впровадження ІСЯ дозволяє досягти ефекту синергії та оптимізації управління підприємством. Організаційно-економічний механізм управління ІСЯ включає комплекс управлінських дій і заходів, спрямованих на аналіз і оптимізацію економічної діяльності підприємства[21].

Для аналізу системи управління якістю логістичних послуг у компанії "DHL Україна" було використати ключові показники, представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Оцінка якості логістичних послуг компанії

Групи показників якості послуг	Види показників	Значення показника у 2023 р.
Показники часу доставки*	<ul style="list-style-type: none"> – Середній час доставки за різними видами перевезень (експрес, авіа, наземні) – Відсоток вчасних доставок – Відсоток запізнь у доставці 	<p>2 дні</p> <p>97%</p> <p>3%</p>
Показники збереження вантажу	<ul style="list-style-type: none"> – Відсоток пошкоджених/загублених відправлень – Кількість претензій від клієнтів щодо пошкодження вантажів 	<p>0,5%</p> <p>10</p>
Показники задоволеності клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> – Індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index) – Кількість повторних звернень клієнтів – Кількість скарг та рекламаций від клієнтів 	<p>85%</p> <p>25</p> <p>5</p>
Показники ефективності процесів	<ul style="list-style-type: none"> – Час обробки замовлень – Продуктивність праці співробітників (відправлень на одного працівника) – Коефіцієнт використання потужностей (транспортних засобів, складів) 	<p>6 годин</p> <p>40</p> <p>відправлень</p> <p>90%</p>
Показники безпеки	<ul style="list-style-type: none"> – Кількість нещасних випадків та інцидентів – Дотримання норм безпеки праці та навколишнього середовища 	<p>0</p> <p>Високий</p>
Показники кваліфікації персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – Рівень підготовки та кваліфікації співробітників – Інвестиції в навчання та розвиток персоналу 	<p>Високий</p> <p>5% від бюджету</p>

Джерело: розроблено автором на основі [22]

Значення показників визначалося експертним шляхом на основі моніторингу якості логістичних послуг (табл.2.6).

Таблиця 2.6 - Показники та критерії оцінювання якості логістичних послуг компанії шляхом експертної оцінки

Показники	Критерії
Показники часу доставки.	Якщо середній час доставки перевищує заявлені терміни або є вищим за конкурентів, це може свідчити про проблеми в логістичних процесах. Низький відсоток вчасних доставок (нижче 95-98%) є критичним і потребує термінових заходів щодо оптимізації.
Показники збереження вантажу.	Більше 1% пошкоджених/загублених вантажів є незадовільним результатом і може призвести до значних збитків та втрати клієнтів. Зростаюча кількість претензій від клієнтів щодо вантажів - сигнал про необхідність вдосконалення процесів обробки та транспортування.
Показники задоволеності клієнтів.	Індекс задоволеності нижче 80% свідчить про наявні проблеми в обслуговуванні клієнтів. Високий рівень скарг і низький відсоток повторних звернень клієнтів можуть вказувати на недоліки в якості послуг.
Показники ефективності процесів.	Занадто тривалий час обробки замовлень може сповільнювати логістичний ланцюжок. Низька продуктивність праці співробітників та невикористання потужностей свідчать про наявність невикористаних резервів.
Показники ефективності процесів.	Занадто тривалий час обробки замовлень може сповільнювати логістичний ланцюжок. Низька продуктивність праці співробітників та невикористання потужностей свідчать про наявність невикористаних резервів.
Показники безпеки.	Будь-які нещасні випадки чи інциденти є неприпустимими і вимагають ретельного аналізу причин та вжиття заходів. Недотримання норм безпеки може призвести до штрафів, позовів та репутаційних втрат.
Показники кваліфікації персоналу.	Низький рівень підготовки персоналу може негативно позначатися на якості послуг. Недостатні інвестиції в навчання можуть перешкоджати професійному розвитку працівників.

Джерело: розроблено автором на основі [23]

Для критичного аналізу необхідно порівнювати показники з цільовими значеннями, показниками конкурентів та загальногалузевими стандартами. Будь-які значні відхилення мають бути проаналізовані для виявлення причин та вжиття необхідних коригувальних дій.

Дослідження еволюції розвитку логістичних концепцій свідчить про перехід від традиційних методів управління до більш інноваційних стратегій. Серед основних концепцій виділяються "Точно в час", "Планування потреб ресурсів в ресурсах", "Ощадливе виробництво" ("Lean production"), "Реагування на попит", та концепція всезагального управління якістю (TQM).

Наразі кібербезпека стає дедалі важливішою складовою успішної діяльності будь-якої компанії, включаючи логістичні підприємства, такі як DHL Україна. Кібербезпека в цій компанії відіграє ключову роль у забезпеченні безпеки та захисту конфіденційної інформації, а також у збереженні функціональності її інформаційних систем.

DHL Україна, як частина великої міжнародної мережі DHL, розпоряджається величезним обсягом конфіденційної інформації про вантажі, клієнтів, маршрути та інші логістичні деталі. Отже, забезпечення безпеки цієї інформації від несанкціонованого доступу стає надзвичайно важливою задачею для компанії.

Щоб забезпечити ефективний захист інформації, компанія DHL Україна використовує комплексний підхід до кібербезпеки. Це включає в себе застосування сучасних програмних і апаратних засобів захисту, регулярні аудити та тестування систем на наявність вразливостей, а також постійне навчання персоналу з питань кібербезпеки та практики безпеки інформації. DHL використовує повнофункціональну систему управління інформаційною безпекою на основі ISO 2700x із сертифікованими основними центрами обробки даних і повним набором цілей, процесів і вказівок для підтримки політики інформаційної безпеки.

Однією з ключових стратегій компанії є також партнерство з провідними постачальниками кібербезпеки та активна участь у міжнародних ініціативах з обміну інформацією про кіберзагрози. Це дозволяє компанії DHL Україна залишатися на передовій у сфері кібербезпеки та вчасно реагувати на нові виклики і загрози.

Загалом, кібербезпека в компанії DHL Україна є невід'ємною складовою її діяльності, і вона вкладає значні зусилля в забезпечення безпеки своїх інформаційних ресурсів та захисту від кіберзагроз. Тільки завдяки ефективній кібербезпеці компанія може забезпечувати надійну та безпечну доставку вантажів своїм клієнтам і продовжувати свій успішний розвиток у цифрову еру.

Оскільки якість, безпека та надійність мають першочергове значення для DHL Україна, компанія ретельно дотримується вимог міжнародних стандартів, сертифікатів та систем управління, щоб забезпечити безперебійну, безпечну та надійну роботу.

Одним із ключових стандартів, яким керується DHL Україна, є стандарт ISO 9001: якість управління. Цей стандарт встановлює вимоги до системи керування якістю, що допомагає компанії забезпечити високу якість своїх послуг та продукції. Також, для забезпечення безпеки та охорони працівників, DHL Україна використовує стандарт ISO 45001: використовується для систематичного виконання юридичних зобов'язань роботодавців, піклування про здоров'я та безпеку працівників. Крім того, сертифікат сприяє реалізації політики, спрямованої на досягнення найкращих умов праці. Крім того, для забезпечення конфіденційності та захисту інформації, DHL Україна використовує стандарт ISO/IEC 27001: інформаційна безпека, який встановлює вимоги до систем управління інформаційною безпекою та забезпечує захист конфіденційної інформації від несанкціонованого доступу.

Використання таких міжнародних стандартів та систем управління дозволяє DHL Україна не лише відповідати міжнародним стандартам якості та безпеки, а й підтверджує її готовність до співпраці з клієнтами та партнерами на міжнародному рівні. Такий підхід дозволяє компанії надійно займати своє місце на ринку та забезпечує довіру серед клієнтів.

В компанії DHL Україна існує спеціальний підрозділ, що відповідає за управління якістю. Він включає в себе кваліфікованих менеджерів з якості, аудиторів та спеціалістів з аналізу даних, які спільно працюють над вдосконаленням та контролем якості логістичних послуг. Цей підрозділ

взаємодіє з усіма рівнями компанії, від стратегічного до оперативного, щоб забезпечити єдність та цілісність управління якістю.

Ключові критерії та показники, які використовуються для оцінки якості логістичних послуг в компанії, включають час доставки, точність виконання замовлень та рівень задоволення клієнтів. Наприклад, середній час доставки порівнюється з встановленими стандартами та вимогами клієнтів, а точність виконання замовлень оцінюється за допомогою системи внутрішнього контролю та аудиту. Якщо встановлений стандарт для доставки по місцевому маршруту складає 24 години, а середній час доставки фактично складає 20 годин, це свідчить про високу ефективність та швидкість обробки та доставки вантажів, якщо з 100 замовлень 95 виконані без будь-яких помилок або відхилень, то точність виконання замовлень складає 95%. В свою чергу перевірка на відповідність стандартам ISO 9001 дозволяє переконатися, що управління якістю в компанії відповідає вимогам міжнародних стандартів.

Для досягнення високої якості послуг, в компанії використовуються різні методи управління якістю, включаючи систему постійного вдосконалення PDCA (планування, виконання, перевірка, дія) та залучення персоналу до процесу управління якістю через навчання та мотивацію.

Окрім внутрішнього контролю, компанія також проводить опитування споживачів для оцінки якості послуг. Результати опитувань допомагають виявити слабкі місця та потреби клієнтів, що дозволяє компанії адаптувати свої послуги та процеси відповідно до вимог ринку.

Для проведення опитувань компанія може використовувати різноманітні методи, включаючи онлайн-опитування, телефонні опитування, особисті інтерв'ю з клієнтами або використання спеціалізованих агентств з дослідження ринку. Результати опитувань можуть бути аналізовані як кількісно, так і якісно, що дозволяє компанії отримати різноманітні дані для подальшого аналізу.

Після отримання результатів опитувань, компанія аналізує їх, ідентифікує тенденції та виявляє проблемні аспекти. Наприклад, компанія може виявити, що споживачі невдоволені строками доставки або якістю обслуговування під

час взаємодії з кур'єрами. На основі цієї інформації компанія розробляє стратегії для вдосконалення своїх послуг та процесів, щоб відповісти на потреби клієнтів та покращити їх досвід.

Наприклад, якщо опитування показує, що більшість клієнтів бажають отримувати інформацію про статус своїх відправлень в режимі реального часу, компанія може розробити онлайн-систему відстеження вантажів для забезпечення цієї можливості. Такі заходи сприяють підвищенню задоволення клієнтів, збільшенню їх лояльності та покращенню репутації компанії на ринку.

Компанія DHL Україна активно використовує Lean та Six Sigma методології для оптимізації своїх логістичних процесів та підвищення якості послуг.

Lean – це стратегія управління, спрямована на мінімізацію витрат та втрат у виробничих процесах шляхом ефективного використання ресурсів. Основні принципи Lean включають у себе видалення зайвих операцій та процесів (так званих "мудрих запасів"), зниження часу циклу виробництва, покращення якості та ефективності, а також залучення персоналу до пошуку та реалізації ідей щодо вдосконалення процесів. Одним із найпопулярніших інструментів Lean є «карта потоку матеріалів» (Value Stream Mapping), яка дозволяє візуалізувати потік матеріалів та інформації в процесі виробництва та виявити можливість вдосконалення.

Наприклад, за допомогою Value Stream Mapping вдалося ідентифікувати та усунути зайві операції в логістичному ланцюжку, що призвело до скорочення часу доставки та зниження витрат. Крім того, впровадження DMAIC циклу дозволило компанії ідентифікувати проблемні аспекти у виробничих процесах та вдосконалити їх, що призвело до зменшення кількості відхилень та підвищення якості обслуговування.

Для того аби проаналізувати слабкі та сильні сторони підприємства зробимо SWOT-аналіз підприємства DHL Україна та зведемо у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - SWOT-аналіз підприємства DHL Україна

Сильні сторони (Strengths)	<p>Глобальний лідер: DHL є одним з найбільших та найвпливовіших логістичних операторів у світі з широкою мережею обслуговування у більш як 220 країнах та територіях.</p> <p>Інноваційні технології: компанія активно використовує сучасні технології в логістиці та транспорті, що дозволяє їй забезпечувати ефективні та швидкі послуги клієнтам.</p> <p>Широкий асортимент послуг: DHL пропонує широкий спектр логістичних послуг, включаючи міжнародні перевезення вантажів, доставку експрес-пошти, складське управління тощо.</p>
Слабкі сторони (Weaknesses)	<p>Високі витрати на паливо: оскільки логістична діяльність пов'язана з великою кількістю транспортних засобів, зростаючі ціни на паливо можуть підвищити витрати компанії.</p> <p>Залежність від економічної кон'юнктури: економічні коливання в країнах, де діє DHL, можуть впливати на попит на логістичні послуги та вартість перевезень.</p> <p>Конкурентний тиск: у сфері логістики існує велика кількість конкурентів, що може призвести до зниження цін та зменшення прибутку.</p>
Можливості (Opportunities)	<p>Розвиток електронної комерції: зростаюча популярність онлайн-торгівлі створює нові можливості для розвитку послуг експрес-доставки та складського управління.</p> <p>Розвиток глобальної мережі: розширення мережі обслуговування в нових регіонах та країнах може збільшити клієнтську базу та покращити географічну покриття.</p> <p>Використання зелених технологій: інвестиції в екологічно стійкі технології та використання альтернативних джерел енергії можуть покращити екологічну діяльність компанії та знизити витрати на паливо.</p>
Загрози (Threats)	<p>Політична нестабільність: політичні конфлікти та нестабільність у деяких регіонах можуть призвести до перешкод у логістичних операціях та збитків.</p> <p>Зростання вартості трудових ресурсів: збільшення вартості праці може підвищити загальні витрати компанії на утримання персоналу.</p> <p>Технологічні загрози: швидкий розвиток технологій може призвести до появи нових конкурентів та потреби в постійному оновленні обладнання та програмного забезпечення.</p>

Джерело: складено автором на основі [24]

На основі SWOT-аналізу можна зробити висновки, що DHL Україна, як світовий лідер у сфері логістики, має значні переваги у вигляді широкого асортименту послуг та використання інноваційних технологій. Однак вона також стикається з викликами, такими як високі витрати на паливо та залежність від економічної кон'юнктури. Розвиток електронної комерції та використання зелених технологій відкривають нові можливості для компанії. Політична нестабільність та швидкий технологічний прогрес є загрозами, які потребують уваги [25].

Крім того, DHL Україна активно впроваджує цифрові технології та інноваційні рішення в свої діяльності. Це включає в себе використання систем інтернету речей (IoT) для відстеження та моніторингу вантажів, розробку мобільних додатків для зручного спілкування з клієнтами та впровадження штучного інтелекту для прогнозування попиту та оптимізації маршрутів доставки [26].

Завдяки цим ініціативам DHL Україна забезпечує найвищу якість своїх логістичних послуг, збільшує ефективність своєї діяльності та підтримує своє лідерство на ринку. Такий комплексний підхід до управління якістю логістичних послуг дозволив «DHL Україна» оптимізувати свої процеси, знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність на ринку логістики.

Six Sigma – це стратегія управління, спрямована на зниження кількості дефектів у виробництві та покращення якості продукції та послуг. Основні принципи Six Sigma включають у себе фокус на вимірюванні та аналізі даних, виявлення та усунення відхилень від стандартів якості, а також впровадження статистичних методів для управління процесами. Одним з головних інструментів Six Sigma є DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) – це цикл проектування, який включає в себе етапи визначення проблеми, вимірювання та аналізу даних, вдосконалення процесу та контролю результатів.

Загальний висновок полягає в тому, що DHL Україна має потенціал для подальшого успіху, але для цього вона повинна ефективно використовувати свої переваги, мінімізувати вплив слабких сторін та активно використовувати можливості, які надає ринок.

У підсумку, система управління якістю в компанії DHL Україна є динамічною та ефективною, спрямованою на постійне покращення та відповідність вимогам клієнтів та стандартів якості. Впровадження цієї системи дозволяє компанії зберігати своє лідерство на ринку та забезпечувати високий рівень задоволення клієнтів. Ці сертифікати та системи управління дозволяють підприємству DHL Україна забезпечити високу якість та безпеку своїх послуг,

відповідати стандартам та вимогам клієнтів, а також підтримувати стабільний розвиток та репутацію на ринку логістики.

Висновки за розділом 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи представлено досвід підприємства, надано загальну організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства та його конкурентного середовища, проаналізовано основні види діяльності підприємства. Зазначимо, що інвестиції в екологічно чисті рішення, такі як новий екологічний логістичний центр, підтверджують зобов'язання компанії до зменшення негативного впливу на довкілля та створення сталої логістичної інфраструктури. DHL ретельно планує своє майбутнє та вкладає великі інвестиції в технології, екологічні рішення та електронну комерцію. Це свідчить про їхню здатність до адаптації до змін у галузі та підтримку інновацій.

Щоб забезпечити ефективний захист інформації, компанія DHL Україна використовує комплексний підхід до кібербезпеки. Це включає в себе застосування сучасних програмних і апаратних засобів захисту, регулярні аудити та тестування систем на наявність вразливостей, а також постійне навчання персоналу з питань кібербезпеки та практики безпеки інформації.

Не менш важливим є те, що компанія вдалась до використання екологічного палива, що демонструє зобов'язання компанії DHL до зменшення викидів шкідливих речовин та негативного впливу на навколишнє середовище.

Впровадження екологічного палива в транспортний флот свідчить про готовність компанії до використання новітніх технологій та інновацій для забезпечення сталого розвитку. Це також може мати позитивний вплив на репутацію компанії серед клієнтів, партнерів та громадськості, що сприяє підвищенню довіри до бренду.

В свою чергу, SWOT-аналіз підприємства дає нам зрозуміти, що DHL Україна, визнана світовим лідером у галузі логістики, має низку переваг,

зокрема таких як різноманіття послуг та інноваційних технологій. Однак компанія також стикається з викликами, такими як високі витрати на паливо та залежність від економічної ситуації. Розвиток електронної комерції та використання екологічно чистих технологій відкривають нові можливості для росту компанії. Політична нестабільність та швидкий технологічний прогрес є загрозами, на які необхідно звернути увагу та вжити відповідних заходів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ ДЛЯ КОМПАНІЇ «DHL УКРАЇНА»

3.1 Комплекс заходів щодо вдосконалення організації управління якістю логістичних послуг компанії «DHL Україна»

Компанія DHL є одним із найбільших та найвпливовіших логістичних операторів у світі, що надає послуги в більш ніж 220 країнах та територіях. У зв'язку зі швидкими змінами на ринку та зростаючими вимогами клієнтів, управління якістю логістичних послуг стає критично важливим аспектом для забезпечення конкурентоспроможності та задоволення потреб клієнтів. Детально розглянемо заходи щодо вдосконалення управління якістю логістичних послуг компанії DHL в Україні, запропонуємо конкретні дії та проаналізуємо можливості їх впровадження[27].

Першим ключовим елементом у вдосконаленні управління якістю логістичних послуг є впровадження інноваційних технологій. Сучасні технології здатні значно підвищити ефективність і швидкість обробки замовлень, що є критично важливим для задоволення вимог клієнтів. Автоматизація процесів, зокрема, використання автоматизованих систем для управління складом та транспортними засобами, дозволить підвищити точність і швидкість виконання операцій. Інтернет речей (IoT) надає можливість відстеження вантажів у реальному часі, що покращує прозорість і контроль за логістичними операціями[28]. Блокчейн-технології, в свою чергу, можуть забезпечити безпеку і надійність даних, зменшуючи ризик шахрайства та підвищуючи довіру клієнтів до логістичних послуг.

Конкретні приклади впровадження інноваційних технологій у DHL Україна розглянемо у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Конкретні приклади впровадження інноваційних технологій

Назва інноваційної технології	Детальний опис технології	Результат впровадженого рішення
Автоматизовані склади	DHL Україна може впровадити автоматизовані склади з використанням робототехніки та штучного інтелекту для управління складськими операціями. Автоматизовані системи зберігання та пошуку (AS/RS) дозволять підвищити точність та швидкість обробки замовлень.	Впровадження AS/RS може збільшити швидкість обробки замовлень на 30-40% та зменшити кількість помилок при комплектації на 50%. Покращення точності обробки замовлень підвищить задоволення клієнтів і зменшить витрати на обробку повернень через помилки в комплектації.
Автоматизовані сортувальні лінії	Використання автоматизованих сортувальних ліній для обробки посилок дозволить DHL Україна збільшити пропускну здатність та зменшити час на обробку вантажів.	Впровадження автоматизованих сортувальних ліній може збільшити пропускну здатність на 50% та скоротити час обробки вантажів на 25%. Зниження часу обробки вантажів підвищить швидкість доставки та покращить клієнтський досвід.
Відстеження вантажів у реальному часі	Впровадження IoT-пристроїв для відстеження вантажів у реальному часі дозволить DHL Україна забезпечити прозорість та контроль за логістичними операціями.	Використання IoT-пристроїв може зменшити час реагування на проблеми з вантажем на 60% та знизити кількість втрат і пошкоджень на 20%. Підвищення прозорості логістичних операцій покращить довіру клієнтів та підвищить задоволення від послуг.
Смарт-склади	Впровадження смарт-складів, оснащених IoT-сенсорами для моніторингу умов зберігання (температура, вологість тощо), дозволить забезпечити збереження якості товарів, особливо для товарів, що вимагають особливих умов зберігання.	Зменшення втрат товарів, що вимагають особливих умов зберігання, на 25%. Підвищення довіри клієнтів, які потребують спеціальних умов зберігання, таких як фармацевтичні компанії.
Блокчейн для управління ланцюгами постачання	Використання блокчейн-технологій для управління ланцюгами постачання дозволить DHL Україна забезпечити безпеку та надійність даних, а також покращити прозорість всього процесу.	Зниження витрат на обробку документів на 20% та зменшення часу на виконання операцій на 30%. Підвищення довіри клієнтів та партнерів до безпеки та надійності даних, зменшення ризиків шахрайства.
Використання штучного інтелекту для оптимізації маршрутів	Впровадження систем штучного інтелекту для оптимізації маршрутів транспортування дозволить DHL Україна зменшити витрати на паливо та підвищити ефективність доставки.	Зниження витрат на паливо на 15% та скорочення часу доставки на 10%. Покращення екологічної стійкості операцій та підвищення ефективності логістичних процесів.

Джерело: складено автором на основі [29]

Впровадження інноваційних технологій у компанії DHL Україна дозволить значно підвищити якість логістичних послуг. Конкретні приклади

демонструють реальні можливості для вдосконалення логістичних процесів та забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів.

Також DHL Україна може організувати регулярні тренінги для персоналу з використання новітніх технологій, таких як автоматизовані системи управління складом (WMS), Інтернет речей (IoT), та аналітичні інструменти для оптимізації логістичних процесів.

Підвищення кваліфікації персоналу у DHL Україна є критично важливим для забезпечення високої якості логістичних послуг та підвищення конкурентоспроможності компанії[30]. Для DHL Україна, як провідного логістичного оператора, це питання набуває особливої важливості. Впровадження регулярних тренінгів, програм професійного розвитку, створення навчальних центрів та мотиваційних програм дозволить підвищити рівень професійної компетентності працівників, покращити внутрішні процеси та забезпечити високу якість обслуговування клієнтів.

Підвищення кваліфікації персоналу сприяє розвитку професійних навичок працівників, покращенню якості обслуговування клієнтів, підвищенню продуктивності та мотивації персоналу[31]. Це також допомагає компанії адаптуватися до швидко змінюваних умов ринку, впроваджувати новітні технології та відповідати міжнародним стандартам якості.

Впровадження регулярних тренінгів, програм професійного розвитку, створення навчальних центрів та мотиваційних програм дозволить компанії забезпечити високий рівень професійної підготовки персоналу та відповідати вимогам сучасного ринку логістики[32].

Важливим аспектом є впровадження стандартів якості. Дотримання міжнародних стандартів якості забезпечує відповідність найвищим вимогам ринку та покращує репутацію компанії.

Конкретні приклади підвищення кваліфікації персоналу у DHL Україна розглянемо у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 Пропозиції щодо підвищення кваліфікації персоналу в компанії DHL Україна

Назва впровадженого рішення	Детальний опис	Результат впровадженого рішення
Тренінги з управління якістю	Організація тренінгів для працівників з управління якістю відповідно до стандартів ISO 9001 та ISO 14001 дозволить забезпечити високий рівень відповідності внутрішнім та міжнародним стандартам.	Зниження кількості рекламцій на 25%, збільшення кількості успішно пройдених аудитів на 15%. Підвищення рівня обізнаності працівників щодо стандартів якості, покращення внутрішніх процесів, підвищення якості послуг.
Програми підвищення кваліфікації для менеджерів	DHL Україна може розробити програми підвищення кваліфікації для менеджерів, що включають курси з лідерства, стратегічного планування та управління персоналом.	Підвищення продуктивності команд на 15%, зниження плинності кадрів на 20%. Покращення навичок управління у менеджерів, підвищення мотивації та ефективності команд, розвиток лідерських якостей.
Сертифікаційні курси для спеціалістів	Організація сертифікаційних курсів для спеціалістів з логістики, таких як сертифікація APICS (Association for Supply Chain Management), допоможе підвищити рівень професійної компетентності працівників.	Збільшення кількості сертифікованих спеціалістів на 30%, скорочення часу на вирішення логістичних завдань на 25%. Підвищення професійного рівня працівників, покращення якості прийняття рішень, підвищення конкурентоспроможності компанії.
Внутрішні навчальні центри	DHL Україна може створити внутрішні навчальні центри для проведення регулярних навчальних сесій та тренінгів для працівників різних рівнів. Це дозволить проводити навчання безпосередньо на робочих місцях.	Збільшення кількості навчальних сесій на 40%, зниження витрат на зовнішні тренінги на 25%. Підвищення доступності навчання для працівників, покращення адаптації нових працівників, забезпечення безперервного професійного розвитку.
Програми заохочення за підвищення кваліфікації	DHL Україна може впровадити програми заохочення для працівників, які успішно пройшли курси підвищення кваліфікації, наприклад, грошові премії, підвищення по службі або додаткові вихідні.	Збільшення кількості працівників, що беруть участь у програмах підвищення кваліфікації, на 35%, підвищення продуктивності праці на 20%. Підвищення мотивації та задоволеності працівників, розвиток корпоративної культури, залучення та утримання талановитих працівників.

Джерело: складено автором на основі [33]

Підтримка сертифікатів ISO 9001 (системи менеджменту якості) і ISO 14001 (системи екологічного менеджменту) підтверджують високий рівень якості послуг. Проведення регулярних внутрішніх аудитів дозволить виявляти та усувати недоліки у процесах управління якістю, забезпечуючи постійне вдосконалення[34].

Конкретні приклади підтримки стандартів якості DHL Україна розглянемо у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Пропозиції щодо підтримки стандартів якості

Назва запропонованого рішення	Детальний опис	Результат впровадженого рішення
Регулярні внутрішні аудити якості	Проведення регулярних внутрішніх аудитів для перевірки відповідності внутрішніх процесів встановленим стандартам якості. Внутрішні аудити дозволять виявляти недоліки та впроваджувати коригувальні дії	Зниження кількості внутрішніх невідповідностей на 40%, скорочення часу на виправлення виявлених недоліків на 30%. Підвищення рівня відповідності процесів стандартам, покращення внутрішньої координації та ефективності.
Аудити постачальників	DHL Україна може проводити регулярні аудити своїх постачальників для забезпечення відповідності їхньої діяльності стандартам якості. Це дозволить контролювати якість поставлених товарів і послуг, а також забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів.	Зниження кількості невідповідних поставок на 25%, скорочення часу на обробку рекламаций на 20%. Покращення якості послуг, підвищення надійності постачальників, зміцнення партнерських відносин.
Впровадження системи управління якістю на основі даних	Компанія може впровадити систему управління якістю, що базується на аналізі даних, для постійного моніторингу та вдосконалення процесів. Використання аналітичних інструментів дозволить виявляти слабкі місця та впроваджувати покращення.	Підвищення ефективності процесів на 15%, зменшення часу на обробку даних на 25%, підвищення точності прогнозування попиту на 20%. Підвищення прозорості процесів, покращення прийняття рішень на основі даних, забезпечення постійного вдосконалення.
Впровадження системи управління ризиками	Впровадження системи управління ризиками дозволить DHL Україна ідентифікувати потенційні ризики, оцінювати їх та розробляти стратегії для їх мінімізації або уникнення. Це допоможе зменшити негативний вплив ризиків на діяльність компанії.	Зниження кількості інцидентів на 30%, зменшення часу на реагування на ризики на 40%. Підвищення надійності процесів, покращення безпеки та стійкості діяльності компанії, підвищення довіри клієнтів та партнерів.

Джерело: складено автором на основі [35]

Впровадження стандартів якості у компанії DHL Україна є комплексним процесом, що включає сертифікацію за міжнародними стандартами, регулярні внутрішні аудити, запровадження систем управління якістю, проведення тренінгів для персоналу та організацію програм обміну досвідом. Конкретні приклади, наведені у цій доповіді, демонструють реальні можливості для підвищення якості логістичних послуг та забезпечення високого рівня

обслуговування клієнтів. Виконання цих заходів дозволить DHL Україна зберігати лідерські позиції на ринку логістики, підвищувати задоволення клієнтів та зменшувати негативний вплив на навколишнє середовище.

3.2 Впровадження системи моніторингу якості логістичних послуг

Логістика в сучасному світі виявляється важливою галуззю, що забезпечує ефективність управління товарами та послугами від постачання до кінцевого споживача. Забезпечення якості логістичних послуг стає вирішальним фактором для конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізованого ринку[36]. Це вимагає систематичного моніторингу та постійного вдосконалення логістичних процесів.

Ефективна система моніторингу якості дозволяє забезпечити високу задоволеність клієнтів, знижує витрати та підвищує конкурентоспроможність компанії.

Основні компоненти системи моніторингу якості логістичних послуг включають визначення критеріїв якості, методику оцінки якості, використання методу Кано для аналізу вимог клієнтів, впровадження системи та постійний моніторинг і вдосконалення.

Визначення критеріїв якості передбачає визначення таких показників, як час доставки, стан товару, цінова доступність та комунікація з клієнтом[37]. Для DHL Україна важливо встановити максимальний час доставки, забезпечити високу якість упаковки, підтримувати конкурентоспроможні тарифи та забезпечити оперативну і якісну підтримку клієнтів.

Встановлення чітких цілей для системи моніторингу, таких як підвищення задоволеності клієнтів, зниження витрат та поліпшення часу доставки, є важливим кроком для визначення напрямку роботи.

Впровадження системи моніторингу якості включає кілька етапів: підготовчий етап, розробка системи, впровадження та моніторинг. Детальніше кожен етап розглянемо у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Етапи впровадження системи моніторингу якості

Етап	Опис	Діяльності	Очікувані результати
Підготовчий етап	Аналіз поточних процесів та визначення цілей	Оцінка існуючих логістичних процесів, визначення сильних та слабких сторін, Встановлення чітких цілей системи моніторингу.	Розуміння поточних процесів та визначення цілей для поліпшення якості логістичних послуг.
Розробка системи	Вибір критеріїв якості, розробка методики оцінки та ПЗ	Визначення ключових показників якості (час доставки, стан товару, цінова доступність, комунікація з клієнтом). Розробка методики збору та аналізу даних. Вибір та впровадження програмного забезпечення для автоматизації збору даних.	Готова до впровадження система моніторингу якості, що включає ПЗ та методику оцінки.
Впровадження	Навчання персоналу, пілотне тестування, повномасштабне впровадження	Пілотне тестування системи на невеликій вибірці замовлень. Внесення коректив за результатами тестування. Повномасштабне впровадження системи.	Навчений персонал та впроваджена система моніторингу, готова до повсякденного використання.
Моніторинг	Постійний збір та аналіз даних, внесення коректив	Регулярний збір даних про показники якості. Аналіз зібраних даних для виявлення відхилень та тенденцій. Внесення коректив у процеси на основі аналізу.	Постійне вдосконалення логістичних процесів на основі даних моніторингу.

Джерело: складено автором на основі [38]

Як бачимо із таблиці, підготовчий етап включає аналіз існуючих логістичних процесів для виявлення сильних та слабких сторін. Необхідно провести комплексний аналіз, щоб зрозуміти, які аспекти потребують покращення.

В свою чергу на етапі розробки системи важливо визначити ключові показники якості, які будуть підтягатись моніторингу. До них належать час доставки, стан товару, цінова доступність та комунікація з клієнтом. Розробка

методики збору та аналізу даних є критично важливою для забезпечення точності та ефективності системи моніторингу. Вибір та впровадження програмного забезпечення для автоматизації збору даних дозволить значно знизити витрати часу та людських ресурсів.

Навчання персоналу є ключовим елементом успішного впровадження системи. Проведення тренінгів забезпечить, що всі співробітники розуміють, як використовувати нову систему. Пілотне тестування на невеликій вибірці замовлень допоможе виявити можливі проблеми та внести необхідні корективи перед повномасштабним впровадженням. Після успішного тестування система впроваджується на всіх рівнях компанії.

Після впровадження системи важливо постійно збирати дані про показники якості, щоб виявляти відхилення та тенденції. Аналіз зібраних даних дозволяє оперативно реагувати на проблеми та вносити корективи в процеси. Регулярна оцінка ефективності системи допомагає переконатися, що встановлені цілі досягаються, і визначити нові напрямки для покращення.

Впровадження системи моніторингу якості логістичних послуг є складним, але необхідним кроком для підвищення ефективності роботи підприємства та задоволення потреб клієнтів. Систематичний підхід до збору, аналізу та використання даних дозволяє виявляти проблеми на ранніх етапах, коригувати процеси та постійно вдосконалювати послуги, що надаються. Для DHL Україна впровадження такої системи дозволить не лише підвищити якість логістичних послуг, але й зміцнити свої позиції на ринку[39]. Методика оцінки якості включає збір даних про кожен з критеріїв, аналіз зібраних даних з використанням програмного забезпечення та виявлення тенденцій і можливих проблем. Використання методу Кано дозволяє визначити, які характеристики найбільше впливають на задоволення клієнтів, та класифікувати їх на основні, лінійні, делікатні та безпорядні характеристики[40].

Модель Кано є ефективним інструментом для аналізу вимог клієнтів та визначення їхнього впливу на задоволеність. Впровадження системи моніторингу якості логістичних послуг за допомогою цієї моделі дозволяє

краще розуміти потреби клієнтів і пріоритезувати характеристики, які потребують поліпшення.

Розглянемо систему моніторингу якості логістичних послуг для компанії DHL Україна за моделлю Кано[41].

Для початку необхідно виконати збір вимог клієнтів:

методи збору: проведення опитувань, інтерв'ю, фокус-груп серед клієнтів DHL Україна, а також аналіз зворотного зв'язку через різноманітні канали (онлайн-опитування, телефонні дзвінки, зустрічі з клієнтами);

питання для опитувань: включають питання про важливість і задоволення такими аспектами, як час доставки, стан товару при доставці, вартість послуг, комунікація з клієнтом, додаткові послуги тощо.

Впровадження системи моніторингу якості логістичних послуг у компанії DHL Україна за моделлю Кано дозволить не лише покращити якість послуг, але й підвищити рівень задоволеності клієнтів, що в свою чергу сприятиме зміцненню конкурентоспроможності на ринку. Для досягнення цього, важливо врахувати різні категорії вимог клієнтів, які класифікуються за моделлю Кано як основні, лінійні, захоплюючі, неважливі та зворотні характеристики[42].

Основні (обов'язкові) характеристики включають час доставки, стан товару та точність доставки. Для покращення часу доставки необхідно створити систему відстеження та контролю за виконанням доставок у встановлені терміни. Це передбачає встановлення чітких стандартів і процедур для кожного етапу доставки. Компанія повинна впровадити сучасні технології для моніторингу вантажів у режимі реального часу, що дозволить оперативно реагувати на можливі затримки та інформувати клієнтів про статус їхніх відправлень. Важливим аспектом є стан товару при доставці. Використання якісної упаковки та спеціалізованого обладнання для транспортування допоможе забезпечити цілісність вантажів. Регулярний аудит стану вантажів дозволить своєчасно виявляти та усувати проблеми[43]. Для забезпечення точності доставки необхідно впровадити системи GPS-моніторингу, що

дозволять точно відстежувати місцезнаходження вантажів та попереджати клієнтів про можливі відхилення від запланованого графіку.

Кількісні характеристики включають вартість послуг, швидкість обробки замовлень та комунікацію з клієнтами. Регулярний аналіз тарифів конкурентів дозволить оптимізувати власні цінові пропозиції, забезпечуючи конкурентоспроможність на ринку. Впровадження автоматизованих систем обробки замовлень зменшить час на кожен етап обробки, що дозволить прискорити виконання замовлень. Важливою складовою є розширення служби підтримки та навчання персоналу, щоб забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів[44]. Впровадження багатоканальної системи підтримки (телефон, електронна пошта, чат-боти) дозволить оперативно обробляти запити та вирішувати проблеми клієнтів.

Привабливі (сюрпризні) характеристики включають додаткові послуги, екологічні ініціативи та програми лояльності. Розробка персоналізованих програм, таких як спеціальні тарифи для бізнес-клієнтів та бонуси за обсяги, дозволить залучити нових клієнтів та утримати існуючих. Впровадження програм зі зменшення вуглецевого сліду та використання електротранспорту продемонструє екологічну відповідальність компанії, що може стати додатковим стимулом для клієнтів обирати саме DHL Україна. Створення програми лояльності, яка нагороджує клієнтів за часте користування послугами, пропонуючи знижки або пріоритетне обслуговування, сприятиме підвищенню клієнтської задоволеності та зміцненню довгострокових відносин.

Неважливі та зворотні характеристики потребують регулярного перегляду та оптимізації. Характеристики, які не впливають на задоволення клієнтів, слід мінімізувати або виключити, щоб зосередити ресурси на важливіших аспектах. Періодичний перегляд таких характеристик дозволить адаптуватися до змін у потребах клієнтів та забезпечити актуальність послуг.

Впровадження системи моніторингу якості включає кілька ключових етапів. На підготовчому етапі проводиться аналіз існуючих логістичних процесів, виявлення сильних та слабких сторін, а також встановлення чітких

цілей для системи моніторингу. На етапі розробки визначаються ключові показники якості, розробляється методика збору та аналізу даних, вибирається та впроваджується програмне забезпечення для автоматизації процесів. Етап впровадження передбачає навчання персоналу, пілотне тестування системи та повномасштабне її впровадження. Постійний моніторинг включає регулярний збір та аналіз даних, внесення коректив у процеси на основі результатів аналізу та оцінку ефективності системи.

Інтеграція системи моніторингу якості з іншими бізнес-процесами компанії, такими як управління ланцюгом постачання, фінансовий менеджмент, маркетинг та продажі, забезпечить комплексний підхід до покращення якості послуг[45]. Використання даних з системи моніторингу для прийняття управлінських рішень, розробки стратегій та планування сприятиме підвищенню ефективності та конкурентоспроможності компанії.

Впровадження системи моніторингу якості логістичних послуг за моделлю Кано дозволяє DHL Україна чітко визначити та пріоритезувати характеристики послуг, що мають найбільший вплив на задоволення клієнтів. Це забезпечує не лише підвищення якості логістичних послуг, але й оптимізацію внутрішніх процесів компанії, підвищення ефективності роботи та побудову довгострокових взаємовідносин з клієнтами.

3.3 Економічний ефект практичної реалізації запропонованих рішень

Впровадження системи моніторингу якості логістичних послуг у компанії DHL Україна, розробленої за моделлю Кано, має значний економічний ефект, який можна оцінити за кількома ключовими аспектами[46]. Даний розділ розглядає детально економічні вигоди та вплив на фінансові показники компанії від реалізації запропонованих рішень.

Підвищення задоволеності клієнтів є ключовим результатом впровадження системи моніторингу якості логістичних послуг у компанії DHL Україна. Це має безпосередній вплив на фінансові показники компанії,

сприяючи збільшенню лояльності клієнтів, повторних замовлень та загального обсягу продажів. Час доставки є однією з основних характеристик логістичних послуг, які клієнти сприймають як обов'язкові. Для забезпечення своєчасної доставки необхідно впровадити систему відстеження і контролю за виконанням доставок у встановлені терміни. Ця система повинна включати автоматизовані системи планування та маршрутизації, використання алгоритмів оптимізації маршрутів, що дозволяє мінімізувати час доставки, забезпечуючи найкоротші та найефективніші шляхи транспортування. Система GPS-моніторингу дозволяє в режимі реального часу відстежувати місцезнаходження вантажів та прогнозувати час прибуття. Це забезпечує можливість оперативного інформування клієнтів про статус їхніх відправлень та можливі затримки. Регулярний аналіз даних про час доставки дозволяє виявляти проблемні ділянки в логістичних процесах та вживати заходів для їх усунення. Стан товару при доставці є критичним для задоволення клієнтів, особливо в сегментах, де транспортуються цінні або тендітні вантажі. Для покращення цього аспекту необхідно впровадити використання якісної упаковки, спеціалізованих матеріалів та методів пакування, що забезпечують захист вантажу від пошкоджень під час транспортування. Регулярне навчання співробітників щодо правильних методів пакування та обробки товарів є важливим елементом. Контроль за умовами транспортування включає впровадження систем моніторингу температури, вологості та інших параметрів, які можуть вплинути на стан вантажу.

Регулярний аудит стану вантажів включає проведення інспекцій на всіх етапах транспортування для виявлення та усунення можливих проблем. Точність доставки, тобто відповідність часу та місця доставки заявленим умовам, є важливою для клієнтів. Для забезпечення високої точності доставки необхідно впровадити інтеграцію з CRM-системами. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами дозволяють точніше планувати графіки доставок, враховуючи індивідуальні побажання та вимоги клієнтів.

Використання прогнозної аналітики допомагає ідентифікувати можливі затримки та вжити заходів для їх попередження.

Система автоматичних повідомлень інформує клієнтів про статус їхніх замовлень, включаючи очікуваний час прибуття та можливі зміни. Конкурентоспроможна вартість логістичних послуг є важливим фактором задоволеності клієнтів. Регулярний моніторинг цінових пропозицій інших логістичних компаній дозволяє забезпечити конкурентні тарифи. Розглянемо детальніше витрати пов'язані із реалізацією пропозиції у табл. 3.5

Таблиця 3.5 – Витрати на реалізацію системи автоматичних повідомлень

Ініціатива	Одноразові витрати	Щомісячні витрати
Розробка програмного забезпечення	\$3,000	-
Інтеграція з існуючими системами	\$2,000	-
Підтримка та обслуговування	-	\$500
Вартість SMS та email-розсилок	-	\$350
Загальні витрати	\$5,000	\$850

Джерело: складено автором на основі [46]

Як бачимо із таблиці – впровадження системи автоматичних повідомлень коштуватиме підприємству \$5,000 одноразової витрати та \$850 щомісяця на підтримку роботи цієї функції.

Після введення у роботу цієї пропозиції очікується збільшення задоволеності клієнтів на 10-15% завдяки прозорості та оперативності інформації, зниження цінових витрат на 5-10% завдяки моніторингу та оптимізації тарифів та зменшення навантаження на службу підтримки на 20-25%.

Реалізація цього проекту може бути профінансована за рахунок внутрішніх коштів компанії, детальніше розглянемо у табл. 3.6

Таблиця 3.6 – Варіанти фінансування системи автоматичних повідомлень

Реінвестиція прибутку	Використання частини прибутку компанії для інвестування в автоматизацію та поліпшення сервісів.
Оптимізація операційних витрат	За рахунок зниження витрат, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів, можливо знайти внутрішні резерви для фінансування нових проектів.
Кредити та інвестиції	Компанія може також розглянути можливість залучення зовнішнього фінансування, таких як кредити чи інвестиції від партнерів або фінансових установ.

Джерело: складено автором на основі [46]

Щоб визначити термін окупності, потрібно врахувати одноразові та поточні витрати, а також очікувані економічні вигоди від реалізації проекту:

1. одноразові витрати: \$5,000
2. щомісячні витрати: \$850 (на підтримку системи)

Припустимо, що впровадження системи автоматичних повідомлень дозволить зменшити витрати та збільшити доходи на суму, що дорівнює 10% від поточних витрат компанії на обслуговування клієнтів.

Поточні витрати на обслуговування клієнтів становлять \$10,000 на місяць. Зменшення витрат на 10% призведе до економії \$1,000 на місяць.

Отже, чистий економічний ефект на місяць: \$1,000 (економія) - \$850 (щомісячні витрати) = \$150.

Термін окупності можна розрахувати як сумарні одноразові витрати, поділені на щомісячний чистий економічний ефект:

$$\$5,000 / \$150 \approx 33 \text{ місяці.}$$

Таким чином, термін окупності інвестицій компанії в реалізацію проекту становить приблизно 33 місяці, або близько 2.75 років.

Оптимізація внутрішніх витрат, зниження витрат за рахунок оптимізації процесів, використання сучасних технологій та автоматизації є важливими кроками для забезпечення ефективної та конкурентоспроможної діяльності логістичної компанії, такої як DHL Україна. Впровадження цих заходів має

значний вплив на різні аспекти функціонування компанії, що проявляється в наступних ефектах[47]:

Прозорість цінової політики забезпечує чітку та зрозумілу інформацію щодо тарифів та можливих додаткових витрат для клієнтів. Швидкість обробки замовлень є важливою характеристикою, яка впливає на загальну задоволеність клієнтів. Для підвищення швидкості обробки необхідно впровадити автоматизацію процесів. Використання систем управління складом та систем управління транспортом для автоматизації та оптимізації процесів обробки замовлень є важливим. Інтеграція з ERP-системами забезпечує безперервний потік інформації між різними підрозділами компанії, що сприяє швидшій обробці замовлень. Аналіз та вдосконалення існуючих процесів для зниження часу на кожен етап обробки замовлень також є необхідним. Якість комунікації з клієнтами є критичним аспектом задоволеності.

Розширення служби підтримки включає збільшення кількості каналів підтримки, включаючи телефон, електронну пошту, чат-боти та соціальні мережі. Детальніше витрати на реалізацію цього заходу розглянемо у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Витрати на реалізацію пропозиції із розширення служби підтримки

Ініціатива	Витрати на місяць	Витрати на рік
Додавання телефонної лінії підтримки	\$800	\$9,600
Розробка та підтримка електронної пошти	\$1000	\$12,000
Впровадження чат-ботів	\$800	\$9,600
Підтримка соціальних мереж	\$700	\$8,400

Джерело: складено автором на основі [48]

Регулярне навчання співробітників служби підтримки для підвищення їхньої компетентності у вирішенні питань клієнтів є важливим елементом. Багатоканальна система підтримки забезпечує безперебійне обслуговування

клієнтів через різні канали комунікації для швидкого та ефективного вирішення їхніх питань[48]. Забезпечення додаткових послуг може значно підвищити задоволеність клієнтів. Для цього необхідно розробити персоналізовані програми, такі як спеціальні тарифи для бізнес-клієнтів, бонуси за обсяги, а також індивідуальні рішення для окремих клієнтів. Впровадження екологічних ініціатив включає програми зі зменшення вуглецевого сліду, використання екологічно чистих транспортних засобів та упаковок. Створення програми лояльності, яка нагороджує клієнтів за часте користування послугами, пропонуючи знижки або пріоритетне обслуговування, є також важливим елементом. Підвищення задоволеності клієнтів через впровадження системи моніторингу якості логістичних послуг за моделлю Кано має значний позитивний вплив на компанію DHL Україна. Воно сприяє зростанню лояльності клієнтів, збільшенню повторних замовлень, розширенню клієнтської бази та покращенню фінансових показників компанії. Реалізація запропонованих рішень забезпечує високий рівень якості послуг, що є критичним фактором успіху на конкурентному ринку логістики.

Використання систем GPS-моніторингу забезпечує точне відстеження вантажів у режимі реального часу, що дозволяє завчасно попереджати клієнтів про можливі затримки та уникати скарг.

Застосування якісної упаковки та обладнання для транспортування сприяє збереженню товарів у належному стані, що знижує ризик пошкодження вантажів під час транспортування.

Використання систем GPS-моніторингу забезпечує точне відстеження вантажів у режимі реального часу, що дозволяє завчасно попереджати клієнтів про можливі затримки та уникати скарг.

Застосування якісної упаковки та обладнання для транспортування сприяє збереженню товарів у належному стані, що знижує ризик пошкодження вантажів під час транспортування.

Одним із способів зниження витрат на обробку скарг є покращення точності та своєчасності доставки за рахунок впровадження автоматизованих

систем відстеження та планування маршрутів[49]. Це дозволяє оперативно реагувати на можливі проблеми та мінімізувати затримки.

Вартість впровадження автоматизованих систем відстеження і планування маршрутів детальніше розглянемо у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Вартість впровадження автоматизованих систем відстеження і планування маршрутів

Пункт впровадження	Одноразові витрати	Щомісячні витрати	Примітки
GPS-трекери (50 одиниць)	\$15,000	\$500	Вартість одного трекера - \$500, обслуговування \$10 на місяць за одиницю
Програмне забезпечення для планування маршрутів	\$8,000	\$500	Одноразова ліцензія та місячна підтримка
Система управління транспортом (TMS)	\$10,000	\$1,000	Вартість інтеграції та обслуговування
Система управління складом (WMS)	\$20,000	\$1,000	Вартість інтеграції та обслуговування
Навчання персоналу	\$5,000	-	Одноразове навчання для операторів та водіїв
Загальні витрати	\$58,000	\$3,000	

Джерело: складено автором на основі [49]

Реалізація проєкту може бути профінансована за рахунок реінвестиції прибутку, тобто використання частини прибутку компанії для інвестування в автоматизацію та поліпшення логістичних процесів, за рахунок зниження витрат на обробку скарг та оптимізацію транспортних витрат або компанія

може також розглянути можливість залучення зовнішнього фінансування, таких як кредити чи інвестиції від партнерів або фінансових установ.

Щоб визначити термін окупності, потрібно врахувати одноразові та поточні витрати, а також очікувані економічні вигоди від реалізації проекту:

1. Одноразові витрати: \$58,000 (залишаються без змін)
2. Щомісячні витрати: \$3,000

Впровадження автоматизованих систем дозволить зекономити 20% поточних витрат на логістику та обробку скарг, замість 15%.

Поточні витрати на логістику та обробку скарг \$30,000 на місяць. Зменшення витрат на 20% призведе до економії \$6,000 на місяць.

Отже, чистий економічний ефект на місяць: \$6,000 (економія) - \$3,000 (щомісячні витрати) = \$3,000.

Термін окупності можна розрахувати як сумарні одноразові витрати, поділені на щомісячний чистий економічний ефект:

$$\$58,000 / \$3,000 \approx 19.3 \text{ місяців.}$$

Таким чином, термін окупності інвестицій компанії в реалізацію проекту становить приблизно 19.3 місяці, або близько 1.6 років.

Зниження витрат на обробку скарг та рекламаций є важливим ефектом від впровадження системи моніторингу якості логістичних послуг у компанії DHL Україна. Скарги та рекламации від клієнтів зазвичай пов'язані з такими проблемами, як затримки в доставці, пошкодження товарів або помилки в замовленнях. Впровадження ефективної системи моніторингу якості допомагає знизити кількість таких випадків, що призводить до зменшення витрат на їх обробку.

Регулярний аудит стану вантажів допомагає виявляти та усувати проблеми на ранніх етапах, що дозволяє уникнути рекламаций. Ефективна комунікація з клієнтами є ще одним важливим аспектом. Впровадження багатоканальної системи підтримки, включаючи телефон, електронну пошту та чат-боти, дозволяє швидко та ефективно вирішувати питання клієнтів. Навчання персоналу служби підтримки допомагає підвищити їхню

компетентність у вирішенні проблем, що сприяє зниженню витрат на обробку скарг. Аналітика та звітність відіграють важливу роль у виявленні та усуненні причин скарг та рекламаций. Регулярний аналіз даних про скарги дозволяє виявляти тенденції та проблемні ділянки в логістичних процесах. Це дозволяє вживати превентивні заходи для уникнення подібних ситуацій у майбутньому, що сприяє зниженню витрат на їх обробку.

Оптимізація витрат на логістику є ключовим аспектом економічного ефекту від впровадження системи моніторингу якості логістичних послуг у компанії DHL Україна. Оптимізація витрат досягається за рахунок впровадження автоматизованих систем обробки замовлень та відстеження вантажів, що дозволяє значно підвищити ефективність логістичних процесів. Автоматизація процесів обробки замовлень за допомогою систем управління складом (WMS) та систем управління транспортом (TMS) сприяє зниженню витрат на ручну працю та підвищенню точності обробки замовлень. Це дозволяє зменшити кількість помилок та повернень, що сприяє зниженню витрат. Оптимізація маршрутів дозволяє забезпечити найкоротші та найефективніші шляхи транспортування, що сприяє зниженню витрат на паливо. Крім того, це дозволяє зменшити зношення транспортних засобів та витрати на їх технічне обслуговування. Інтеграція з ERP-системами забезпечує безперервний потік інформації між різними підрозділами компанії, що сприяє ефективному управлінню ресурсами та зниженню витрат. Системи планування ресурсів підприємства (ERP) дозволяють оптимізувати використання матеріальних та людських ресурсів, що сприяє зниженню витрат на логістику. Аналіз та вдосконалення внутрішніх процесів є ще одним важливим аспектом оптимізації витрат.

Регулярний аудит та аналіз існуючих процесів дозволяє виявляти та усувати неефективні ділянки, що сприяє зниженню витрат. Наприклад, зниження часу обробки замовлень дозволяє скоротити витрати на зберігання товарів на складах. Використання сучасних технологій, таких як автоматизовані системи складування та транспортування, дозволяє значно підвищити

ефективність логістичних процесів та знизити витрати. Наприклад, використання роботизованих систем для обробки та транспортування вантажів дозволяє зменшити потребу в ручній праці та підвищити продуктивність. Впровадження програм зі зменшення вуглецевого сліду та використання екологічно чистих транспортних засобів сприяє зниженню витрат на паливо та покращенню екологічної відповідальності компанії. Це також може сприяти зниженню витрат на екологічні збори та штрафи, що позитивно впливає на фінансові показники компанії. В результаті впровадження системи моніторингу якості логістичних послуг компанія DHL Україна може значно знизити витрати на обробку скарг та рекламаций, оптимізувати витрати на логістику та підвищити ефективність своїх логістичних процесів. Це сприяє зниженню загальних витрат та підвищенню прибутковості компанії, що є важливим економічним ефектом від реалізації запропонованих рішень.

DHL Україна, як провідний гравець у сфері логістики та доставки, повинна постійно працювати над зміцненням своєї позиції на ринку та розширенням своєї клієнтської бази.

Підвищення конкурентоспроможності для DHL Україна може включати в себе впровадження передових технологій у сфері логістики, оптимізацію маршрутів та процесів доставки, покращення якості обслуговування клієнтів і розвиток інноваційних рішень для відповіді на потреби ринку.

Щодо розширення ринку, DHL Україна може зосередитися на розвитку нових логістичних послуг, таких як перевезення темних товарів або підвищена безпека для вантажів, а також на розширенні географічного охоплення, включаючи відкриття нових пунктів обробки та центрів логістики у різних регіонах України.

Прямі фінансові вигоди для DHL Україна від цих стратегій можуть включати збільшення обсягу перевезень, зростання прибутковості та ринкової частки, а також підвищення цінності компанії на фондовому ринку[50].

Непрямі фінансові вигоди можуть включати підвищення репутації DHL Україна у сфері логістики та доставки, залучення нових клієнтів та партнерів, а

також збільшення рівня довіри серед існуючих клієнтів через надійність та ефективність послуг.

Отже, для DHL Україна підвищення конкурентоспроможності та розширення ринку є ключовими завданнями, які допоможуть зміцнити її лідерську позицію в галузі та забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

Висновки за розділом 3

Впровадження системи моніторингу якості логістичних послуг у компанії DHL Україна має значний економічний ефект. Це включає підвищення задоволеності клієнтів, зниження витрат на обробку скарг та рекламацій, оптимізацію логістичних процесів, підвищення конкурентоспроможності, вдосконалення внутрішніх процесів та зниження операційних витрат. Прямі та непрямі фінансові вигоди від реалізації запропонованих рішень сприяють довгостроковій прибутковості компанії та забезпечують її стабільне фінансове зростання. Таким чином, впровадження системи моніторингу якості є стратегічно важливим кроком для підвищення ефективності та конкурентоспроможності DHL Україна на ринку логістичних послуг.

Сучасні тенденції, такі як IoT та штучний інтелект вносять значні зміни в управління якістю логістичних послуг, забезпечуючи швидкий і ефективний рух товарів.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У рамках дослідження на тему "Управління якістю логістичних послуг в міжнародній логістичній компанії" було проведено комплексний аналіз чинників, що впливають на якість логістичних послуг, розглянуто сучасні методи та підходи до управління якістю, а також запропоновано рекомендації щодо впровадження ефективних систем моніторингу та контролю якості.

Сучасні тенденції, такі як IoT та штучний інтелект вносять значні зміни в управління якістю логістичних послуг, забезпечуючи швидкий і ефективний рух товарів.

Управління якістю логістичних послуг стає важливою складовою конкурентоспроможності сучасних компаній. Аналізуючи теоретичні аспекти управління якістю логістичних послуг, можна визначити кілька ключових факторів, які визначають ефективність цього процесу.

Сутність та значення концепції Total Quality Management (TQM) в логістиці відображається у забезпеченні постійного покращення всіх аспектів діяльності компанії. Ця концепція виступає не лише як набір методів контролю якості, але й як філософія, що впроваджується на всіх рівнях управління та пронизує культуру організації.

Критерії та показники якості логістичних послуг дозволяють визначити рівень задоволення потреб клієнтів і ефективність виконання логістичних процесів. Вони орієнтують компанії на пошук найкращих практик та стимулюють до постійного удосконалення.

Міжнародні стандарти якості в логістиці, такі як стандарти серії ISO, визначають уніфіковані вимоги до систем управління якістю, що сприяє покращенню взаємодії між бізнес-партнерами та забезпечує високий рівень довіри споживачів.

У цілому, ефективне управління якістю логістичних послуг є стратегічним напрямком розвитку сучасних організацій. Впровадження концепцій TQM та відповідних стандартів допомагає не лише досягти

внутрішньої ефективності, але й створити конкурентні переваги на міжнародному ринку.

У роботі представлено досє підприємства, надано загальну організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства та його конкурентного середовища, проаналізовано основні види діяльності підприємства. Зазначимо, що інвестиції в екологічно чисті рішення, такі як новий екологічний логістичний центр, підтверджують зобов'язання компанії до зменшення негативного впливу на довкілля та створення сталої логістичної інфраструктури. DHL Україна ретельно планує своє майбутнє та вкладає великі інвестиції в технології, екологічні рішення та електронну комерцію. Це свідчить про їхню здатність до адаптації до змін у галузі та підтримку інновацій.

Щоб забезпечити ефективний захист інформації, компанія DHL Україна використовує комплексний підхід до кібербезпеки. Це включає в себе застосування сучасних програмних і апаратних засобів захисту, регулярні аудити та тестування систем на наявність вразливостей, а також постійне навчання персоналу з питань кібербезпеки та практики безпеки інформації.

Не менш важливим є те, що компанія вдалась до використання екологічного палива, що демонструє зобов'язання компанії DHL до зменшення викидів шкідливих речовин та негативного впливу на навколишнє середовище.

Впровадження екологічного палива в транспортний флот свідчить про готовність компанії до використання новітніх технологій та інновацій для забезпечення сталого розвитку. Це також може мати позитивний вплив на репутацію компанії серед клієнтів, партнерів та громадськості, що сприяє підвищенню довіри до бренду.

В свою чергу, SWOT-аналіз підприємства дає нам зрозуміти, що DHL Україна, визнана світовим лідером у галузі логістики, має низку переваг, зокрема таких як різноманіття послуг та інноваційних технологій. Однак компанія також стикається з викликами, такими як високі витрати на паливо та залежність від економічної ситуації. Розвиток електронної комерції та

використання екологічно чистих технологій відкривають нові можливості для росту компанії. Політична нестабільність та швидкий технологічний прогрес є загрозами, на які необхідно звернути увагу та вжити відповідних заходів.

Регулярне навчання співробітників служби підтримки для підвищення їхньої компетентності у вирішенні питань клієнтів є важливим елементом. Багатоканальна система підтримки забезпечує безперебійне обслуговування клієнтів через різні канали комунікації для швидкого та ефективного вирішення їхніх питань.

Впровадження системи моніторингу якості логістичних послуг у компанії DHL Україна має значний економічний ефект. Це включає підвищення задоволеності клієнтів, зниження витрат на обробку скарг та рекамацій, оптимізацію логістичних процесів, підвищення конкурентоспроможності, вдосконалення внутрішніх процесів та зниження операційних витрат. Прямі та непрямі фінансові вигоди від реалізації запропонованих рішень сприяють довгостроковій прибутковості компанії та забезпечують її стабільне фінансове зростання. Таким чином, впровадження системи моніторингу якості є стратегічно важливим кроком для підвищення ефективності та конкурентоспроможності DHL Україна на ринку логістичних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Смерічевська С.В., Романенко Д.О. Політ. Сучасні проблеми науки. Матеріали XXIV Міжнародна науково-практична конференції (03.04.2024), м.Київ., 2024
2. Тотальне управління якістю (Total quality management - TQM). URL: <http://surl.li/owtpc>
3. Загальне управління якістю. URL: <http://surl.li/turyd>
4. Логістичний менеджмент: навчально-методичний комплекс з дисципліни: навчальний посібник для студентів другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад.: С.В.Смерічевська. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 104 с. URL : https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49987/1/Logist_man.pdf
5. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення. Навч. посібник у схемах і таблицях.2-е видання стереотипне / С. В.Смерічевська , М.В.Жаболенко, С.В. Маловичко та інші. За загальною редакцією С.В. Смерічевської. Львів: «Магнолія 2006», 2019. 552 с. URL : <http://bit.ly/2LNcgWd>
6. Григорак М.Ю., Карпунь О.В. Логістичне обслуговування: Навчальний посібник. Київ: НАУ, 2007. 160с.
7. 5 key factors to measure proven logistics service quality. URL: <http://surl.li/tusfa>
8. Рославцев Д. М. Конспект лекцій з курсу «Логістичне обслуговування» URL: <http://surl.li/tushu>
9. DQS Group в Україні. URL: <http://surl.li/tuskr>
10. Застосування міжнародних стандартів в транспортній галузі. URL: <http://surl.li/tusmb>
11. ISO 9001:2015 Система управління якістю. Вимоги. URL: <http://surl.li/tusnl>
12. ISO 3100: 2018 Менеджмент ризиків. URL: <http://surl.li/tusoo>
13. DHL. URL: <http://surl.li/bjcsf>

14. Загальна характеристика DHL «Інтернешнл Україна». URL: <http://surl.li/toaiw>
15. DHLgroup proves itself, even in a challenging market environment. URL: <http://surl.li/toama>
16. DHL Аудиторський звіт URL: <http://surl.li/toasy>
17. Портал відкритих даних. URL: <https://data.gov.ua/>
18. DHL Інформація про компанію. URL: <http://surl.li/toaqh>
19. Приватне акціонерне товариство "ДХЛ Інтернешнл Україна". URL: <http://surl.li/toaqz>
20. Аналіз ринку логістичних послуг в Україні. URL: <http://surl.li/ncqh>
21. DHL підрозділи компанії. URL: <http://surl.li/toato>
22. DHL.How we can decarbonize freight shipping. URL:<http://surl.li/toauw>
23. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма. URL: <http://surl.li/rwmyc>
24. System of objects in managing the quality of logistics services and processes at the mte.URL: <http://surl.li/toaya>
25. SWOT-аналіз: що це таке та приклади використання. URL: <http://surl.li/tlznn>
26. Управління якістю послуг транспортно-логістичних компаній. URL: <http://surl.li/toazt>
27. Логістика. Авіаційна логістика. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійних програм «Логістика», «Авіаційна логістика» / Уклад.: С.В. Смерічевська, І.М. Суворова, В.Є. Марчук, О.В. Позняк. К.: НАУ, 2024. 50 с.
28. Гордієнко О.М., Смерічевська С.В. Модель формування додаткової споживчої цінності в ланцюгах постачання за методом КАНУ. Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці: Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 22 листопада 2022 року). К.: ДУІТ, ХНУРЕ. 2022. С.53-55.

29. Маляр Є.О. Смерічевська С.В. Інноваційні підходи до логістичного обслуговування в умовах циркулярної економіки. Бізнес, інновації менеджмент : проблеми та перспективи: зб. тез доп. ІУ Міжнарод. наук.-практ. конф., (20.04.2023 р.). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2023.С.127-128. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279885>

30. Смерічевська С.В., Мацишина О.В. Референтні моделі стратегічного управління бізнес-процесами в умовах цифровізації ланцюгів постачання. Scienceandtechnology: problems, prospectsandinnovations. The 3rdInternationalscientificandpracticalconference (December 14-16, 2022) CPNPublishingGroup, Osaka, Japan. 2022. P.495-500. ISBN 978-4-9783419-1-4. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/SCIENCE-AND-TECHNOLOGY-PROBLEMS-PROSPECTS-AND-INNOVATIONS-14-16.12.22.pdf>

31. Смерічевська С.В., Гордієнко О.М. Лідерство і TQMв стратегічному управлінні ланцюгами постачання. Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища: XX МНПК 28-29 жовтня 2022 р. Збірник доповідей. К.: НАУ, 2022. С.42-46. URL : https://eti.edu.ua/images/files/zbirnuk_jovten_22.pdf

32. Смерічевська С.В. Стратегічні тренди розвитку ланцюгів поставок нового покоління в епоху цифровізації економіки. Бізнес, інновації менеджмент : проблеми та перспективи: зб. тез доп. II Міжнарод. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021.С.282-283 URL :<http://bit.ly/30jsv1E>

33. Стріжов О.С., Смерічевська С.В.Глобальні логістичні ризики та їх вплив на транспортні компанії. Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища: XXI МНПК 27 жовтня 2023 р. Збірник доповідей / Відп. ред. С.В. Смерічевська, Л.В. Савченко. К.: НАУ, 2023. С.428-430. <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/61582/>

34. Євтушенко К.В., Смерічевська С.В. Стратегічні орієнтири застосування інноваційного маркетингу в логістичній діяльності підприємства. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення». 16 листопада 2023 р. К.: НАУ, 2023. С.359-362

35. Kosova T. , Smerichevskyi S., Yaroshevskaya O., Smerichevskaya S., Zama O. (2022) Credit Risk Management: Marketing Segmentation, Modeling, Accounting, Analysis and Audit. *Scientific Horizons*, Vol.25, №8, 2022. DOI: [https://doi.org/10.48077/scihor.25\(8\).2022.106-116](https://doi.org/10.48077/scihor.25(8).2022.106-116). URL : <https://doi.org/10.33271/nvngu/2022-1/145>

36. Dergachova V., Smerichevskyi S., Kniazieva T., Smerichevskaya S. Tools for Formation and Development of the Environmentally Friendly Products Market : Regional Aspect. *Environmental Economics*, Volume 11, Issue 1, 2020, p. 96-109 doi:10.21511/ee.11(1).2020.09. URL : <https://bit.ly/3bsuKVL>

37. Romanenko K., Zborovskaya O., Krasovskaya O., Smerichevskaya S., Pyvovarov S., Uhodnikova O. (2022) Information Technologies and Marketing Communications in Territories Management. Beskopylny A., Shamtsyan M. (eds) XIV International Scientific Conference “*INTERAGROMASH 2021*”. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 246. P. 825-833 Cham. URL : https://doi.org/10.1007/978-3-030-81619-3_92

38. Smerichevskaya S., Miahkykh I., Yeletskykh S., Borysova S., Bryzhnichenko V. Financial and Economic Narratives for Evolution of Innovative Potential of Enterprises. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2022, № 1 (187), P.145-152.

39. Smerichevskyi S., Kniazieva T., Smerichevskaya S., Shevchenko A. Assortment Portfolio Price Positioning of a Transnational Corporation in the Ukrainian Market. *International Transport Infrastructure, Industrial Centers and Corporate Logistics. Fifteenth Scientific and Practical International Conference.*

Kharkiv, Ukraine, June 6-8, 2019. SHS Web of Conferences. Volume 67 (2019).
NTI-UkrSURT 2019. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196706048>

40. Vovk, O., Tkachenko, T., Smerichevska, S., Osypova, Ye., Raicheva, L. Implementation of modernization potential to ensure economic safety of enterprises. *Laplageem Revista (International)*, (2021).7(3), 363-373. DOI: 10.24115/S2446-62202021731304p.363-373

41. Włodzimierz U, Smerichevska S. Cluster Policy for Innovative Economic Development in European Countries : Strategic and international Aspects. Cluster Policy of Innovative Development of the National Economy: Integration and Infrastructure Aspects : collective monograph / under the editorship of professor Svitlana Smerichevska. Poznań: Wydawnictwo naukowe WSPIA, 2020. 380 p. P.16-29. URL : <https://bit.ly/3vHDsIO>

42. Kano (Kano Analysis). URL : <http://surl.li/twjbv>

43. Метод «Модель Кано». URL : <http://surl.li/twjcw>

44. Автоматизовані склади, стелажі та системи в Україні. URL: <http://surl.li/tutxn>

45. Переваги і недоліки використання автоматизованих систем управління. URL : <http://surl.li/tuuby>

46. Дорошук В.О., Бережняк І.А. Особливості автоматизації складських логістичних процесів. *Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища: XXI МНПК*. Київ: НАУ, 2023. С. 195-197.

47. Основні напрями оптимізації витрат на підприємстві. URL: <http://surl.li/twjji>

48. Оптимізація витрат як елемент механізму забезпечення фінансової стійкості підприємства. URL: <http://surl.li/twjjq>

49. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств в ринкових умовах господарювання. URL: <http://surl.li/twjkb>

50. Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://surl.li/twjkr>

51. Джерела формування фінансового капіталу підприємства. URL:
<http://surl.li/twjlm>