

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра “Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

Допущений до захисту:

зав. кафедри економіки, менеджменту
та комерційної діяльності
к.е.н., доц.

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

“03” січня 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ 10 від “03” січня 2024 р.)

Кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: “Управління конкурентоспроможністю підприємства: напрями
удосконалення на засадах логістичного підходу ”

Виконав: здобувач вищої освіти II курсу
магістратури, групи ОКД-22М
спеціальності 076 “Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність ”

ОПП “Організація комерційної
діяльності у сфері послуг та торгівлі ”

Марія ЦЬОМА

Керівник: к.е.н., доц.

Анна ОРЛОВА

Рецензент: к.е.н., доц. каф. “ФБСС”

Тетяна МЕЛЬНИК

м. Кропивницький – 2024 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність і завдання конкурентоспроможності підприємства.....	9
1.2. Методологічні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства.....	17
1.3. Вплив логістичного сервісу на конкурентоспроможність в управлінні вантажоперевезеннями: завдання, методи та стратегії.....	25
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «РІГАР»	
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «РІГАР».....	38
2.2. Етапи аналізу конкурентоспроможності підприємства. Аналіз основних фінансово економічних показників підприємства.....	44
2.3. Особливості управління конкурентоспроможності ТОВ «РІГАР».....	53
РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «РІГАР» НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ	
3.1. Розроблення і впровадження стратегії підвищення конкурентоспроможності, побудованої на основі логістичних принципів.....	65
3.2. Орієнтація на потреби клієнтів як засіб розвитку конкурентних переваг у підприємства.....	71
3.3. Організаційно-економічні шляхи для підвищення результативності на засадах логістичного підходу.....	79
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ.....	98

ВСТУП

Актуальність теми. Управління конкурентоспроможністю підприємства є надзвичайно важливою темою в сучасному бізнес-середовищі. В умовах постійної зміни ринку та зростаючої конкуренції, підприємства повинні шукати способи підвищення своєї конкурентоспроможності.

Логістика допомагає оптимізувати процеси управління, забезпечує ефективну доставку товарів, що стає важливим фактором конкурентоспроможності. Управління конкурентоспроможністю підприємства за допомогою логістики відкриває нові можливості для підприємства в умовах глобального ринку.

Зрозуміння актуальності цієї теми полягає в тому, що конкурентоспроможність підприємства визначає його успіх на ринку. Логістичний підхід дозволяє підприємствам зменшити витрати та підвищити якість послуг і товарів, що надає їм перевагу перед конкурентами.

В сучасних умовах ринкової нестабільності та швидкого розвитку технологій, підприємства повинні постійно адаптуватися до змін.

Логістика надає можливість ефективно реагувати на зміни в попиті та умовах постачання.

Управління конкурентоспроможністю через логістику стає дедалі важливішим у контексті глобалізації ринків. Підприємства повинні забезпечити не лише національну, але й міжнародну конкурентоспроможність.

Логістика допомагає зменшити транспортні витрати та терміни доставки, що робить підприємства більш привабливими для клієнтів. Ефективне управління логістикою стимулює зростання замовлень і підвищення прибутковості.

Застосування логістичного підходу дозволяє підприємствам вдосконалити свій ланцюжок поставок та знизити ризики, пов'язані з запасами та виробництвом. Це стає ключовим фактором забезпечення стійкості підприємства в умовах незважаючих на зміни ринкових умов.

Підприємства, які успішно впроваджують логістичні практики, можуть розраховувати на більш високий рівень задоволеності клієнтів, що стимулює збільшення їхньої лояльності. В сучасному світі задоволені клієнти – це один із ключових ресурсів для підприємства.

Логістичний підхід дозволяє підприємствам знижувати вплив на довкілля та споживати менше ресурсів, що стає важливим в контексті сталого розвитку і вимог до збереження природних ресурсів. Управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах логістичного підходу сприяє підвищенню ефективності виробництва та підвищенню якості продукції.

Логістика дозволяє підприємствам бути більш гнучкими та швидко реагувати на зміни в ринкових умовах, що є ключовим для збереження конкурентоспроможності.

Висновок полягає в тому, що управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах логістичного підходу стає актуальною та важливою темою в сучасному бізнес-середовищі. Логістика допомагає підприємствам підвищити ефективність, знизити витрати та забезпечити якість продукції, що є ключовими факторами успіху. Тому розвиток логістичних практик та їх впровадження у стратегію управління стають необхідними для будь-якого сучасного підприємства, що прагне залишатися конкурентоздатним та стійким на ринку.

Ступінь розробленості проблеми. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах стає надзвичайно складною задачею, оскільки ринок постійно змінюється, а конкуренція стає все більш інтенсивною. Підприємства повинні бути готові адаптуватися до нових умов, а також швидко реагувати на вимоги клієнтів. В цьому контексті, логістика стає ключовим інструментом управління конкурентоспроможністю.

Логістичний підхід передбачає комплексний погляд на всі процеси управління, включаючи постачання сировини, виробництво, зберігання, доставку та обслуговування клієнтів. Використання сучасних технологій та інформаційних систем у логістиці дозволяє підприємствам отримувати реальний

час на виправлення несправностей і оптимізацію робочих процесів.

Додатково, логістичний підхід враховує ефективне використання ресурсів, що допомагає підприємствам зменшити витрати та збільшити прибутковість. Це стає можливим завдяки оптимізації транспортних маршрутів, скороченню часу доставки та підвищенню рівня обслуговування клієнтів.

Мета дослідження полягає в аналізі та визначенні напрямків удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства на прикладі ТОВ "РІГАР" з використанням логістичного підходу. Основною метою є виявлення та оцінка факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства та розробка стратегій для підвищення її рівня. Дослідження також спрямоване на визначення оптимальних логістичних рішень, які допоможуть підприємству покращити якість обслуговування клієнтів та знизити виробничі витрати. Результати цього дослідження можуть бути корисними як для самого ТОВ "РІГАР", так і для інших підприємств, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність через оптимізацію логістичних процесів.

Об'єктом дослідження є управління конкурентоспроможністю підприємства через застосування логістичних стратегій та методів.

Предметом дослідження є визначення напрямків удосконалення управління конкурентоспроможністю на основі ТОВ «РІГАР»

Емпірична (експериментальна) база дослідження. Робота виконана на базі матеріалів ТОВ «РІГАР», яке проводить свою діяльність в логістичній сфері.

Методи дослідження. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах вимагає вдосконалення та оптимізації різноманітних процесів. Одним із ключових напрямків удосконалення є впровадження логістичного підходу. В даному контексті, розглядаючи дослідження на прикладі ТОВ «РІГАР», що спеціалізується на логістичних перевезеннях, методи дослідження набувають особливого значення.

Аналізуючи роботу ТОВ «РІГАР», можна виділити різні методи дослідження, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Один із таких методів – аналіз і оптимізація логістичних процесів. Логістика

включає в себе планування, здійснення та контроль руху товарів та інформації від пункту виробництва до кінцевого споживача. Дослідження логістичних процесів дозволяє визначити ефективність використання ресурсів, зменшити витрати, підвищити швидкість доставки та якість обслуговування клієнтів.

Додатково, важливим методом дослідження є аналіз конкурентного середовища та визначення унікальних конкурентних переваг. На прикладі ТОВ «РІГАР», це може включати в себе порівняння з конкурентами, виявлення слабких місць та розробку стратегій для підвищення конкурентоспроможності.

Також, важливим методом дослідження є залучення інноваційних рішень та новітніх технологій у логістичні процеси. Інновації можуть сприяти підвищенню продуктивності, зменшенню витрат та покращенню якості обслуговування клієнтів.

У висновку, методи дослідження, спрямовані на управління конкурентоспроможністю підприємства на основі логістичного підходу, є важливим інструментом для досягнення успіху в галузі логістики. Аналіз і оптимізація логістичних процесів, а також впровадження інноваційних рішень можуть допомогти підприємству, як ТОВ «РІГАР», зберегти та посилити свою конкурентоспроможність на ринку логістичних послуг.

Елементи наукової новизни. Науковою новизною дослідження є ретельний аналіз та систематизація питань, пов'язаних із управлінням конкурентоспроможністю підприємства, зокрема на прикладі ТОВ «РІГАР», яке спеціалізується у сфері логістичних перевезень. У сучасному глобалізованому світі конкурентоспроможність стає ключовим фактором для успішної діяльності підприємств, особливо тих, які ведуть логістичний бізнес. Застосування логістичного підходу в управлінні стає важливою складовою для досягнення конкурентних переваг.

Практична значущість роботи. Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає в розгляді та розробці стратегій управління конкурентоспроможністю підприємства на основі логістичного підходу. Ця робота допомагає підприємствам вдосконалити свої процеси та методи

управління, забезпечуючи більш ефективне функціонування і збільшення конкурентоспроможності. Вона дозволяє підприємствам ефективніше використовувати свої ресурси, оптимізувати логістичні ланцюги постачання та підвищувати якість обслуговування клієнтів. Результати дослідження, представлені у роботі, можуть бути використані підприємствами для покращення їхньої конкурентоспроможності на ринку, що є важливим аспектом у сучасних умовах глобалізації та посиленої конкуренції.

Інформаційна база. Статистично-звітну базу дослідження становить документація ТОВ «РІГАР»: статут, організаційні документи та фінансові звіти.

Дослідження ґрунтується на **інформаційній базі**, що включає аналіз робіт провідних науковців, як вітчизняних, так і зарубіжних, з проблем управління конкурентоспроможністю підприємства. Основним елементом статистично-звітної бази є документація ТОВ «РІГАР», така як статут, організаційні документи та фінансові звіти.

Кваліфікаційна робота оформлена у відповідності з наступною структурою: вступ визначає проблематику та мету дослідження; три розділи розкривають основний зміст та аналізують різні аспекти теми; висновки узагальнюють результати та формулюють висновки; список використаних джерел відображає науковий підґрунтя; додатки містять додаткову інформацію чи матеріали, що розширюють зміст роботи.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження було представлено на VI Міжнародній науково-практичній конференції “Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України”, яка відбулася 07-08 грудня 2023 року та в опублікованих тезах «Логістичний аспект управління конкурентоспроможністю підприємства: стратегії удосконалення».

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і завдання конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність організації успішно конкурувати над ринком, створюючи і пропонуючи продукти чи послуги, які задовольняють потреби клієнтів краще, ніж продукція конкурентів [5].

Конкурентоспроможність є ключовим аспектом довгострокового успіху та розвитку будь-якого підприємства. Вона залежить від багатьох факторів, включаючи якість продукції, ефективність виробництва, маркетингові стратегії, інновації, управління ресурсами та інші аспекти діяльності організації. Основними завданнями конкурентоспроможності підприємства є:

1. Забезпечення якості продукції або послуг. Конкурентоспроможні підприємства прагнуть виробляти продукцію високої якості, яка задовольняє очікування та вимоги клієнтів. Якість стає ключовим фактором у залученні та утриманні клієнтів.
2. Зниження витрат виробництва. Ефективне управління ресурсами та оптимізація процесів виробництва дозволяють підприємствам знизити витрати і таким чином пропонувати конкурентоспроможні ціни на свою продукцію.
3. Дослідження та розробка. Інновації та постійне дослідження нових технологій та рішень сприяють створенню продукції, яка відрізняється від конкурентів та може залучити нових клієнтів.
4. Маркетинг та просування. Ефективні маркетингові стратегії та просування продукції допомагають підприємству донести свою пропозицію до цільової аудиторії та збільшити впізнаваність бренду.
5. Управління людськими ресурсами. Управління персоналом, їх навчання та розвиток відіграють важливу роль у досягненні

конкурентоспроможності. Мотивовані та висококваліфіковані співробітники сприяють зростанню підприємства [26].

6. Аналіз конкурентного середовища. Розуміння конкурентного середовища та моніторинг дій конкурентів допомагають підприємству адаптуватися до умов ринку, що змінюються, і розробляти стратегії для збереження або збільшення конкурентоспроможності.
7. Стійкість та екологічна відповідальність. Сучасні споживачі все більше звертають увагу на екологічну відповідальність підприємств. Підприємства, що приділяють увагу стійкості та охороні навколишнього середовища, можуть залучити нових клієнтів та зміцнити свою позицію на ринку.

Етимологічне значення терміну "конкурентоспроможність" описується як здатність об'єкта конкурувати з іншими подібними об'єктами для отримання права бути обраним. При цьому вирішальний вибір здійснюється на підставі наявності у об'єкта відмінних характеристик, які визначають його конкурентні переваги [1]. Слід зауважити, що вищезазначене пояснення не забезпечує повноцінного розуміння терміну "конкурентоспроможність підприємства", оскільки воно лише в обмеженій мірі пов'язане з питанням вибору.

Згідно з висловлюванням С. Хамініча, конкурентоспроможність є складною та багатогранною категорією, яка у ринкових умовах стає комплексною характеристикою економічної діяльності суб'єкта, що визначає його відповідність об'єктивним умовам. Поняття конкурентоспроможності є відносним, іншими словами, конкурентоспроможність підприємства можна оцінювати лише порівнюючи його з іншими підприємствами в одній галузі чи виробниками аналогічних товарів. У зв'язку з цим характеризуються такі аспекти конкурентоспроможності, як порівняльність (оцінка в умовах порівняння об'єктів) та динамічність (показник не може вважатися довгостроковою характеристикою, незалежно від ефективності діяльності підприємства) [2].

У таблиці 1.1 наведено погляди різних авторів на трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства».

Різнноманітні підходи визначення поняття "конкурентоспроможність підприємства" авторами

№ з/п	Літературні джерела	Трактування понять у відповідних літературних джерел
1	2	3
1	П.Л. Алтухов [2, с. 3]	Порівняльні переваги, якими володіє конкретне підприємство по відношенню до інших підприємств, що є конкурентами на ринках товарів і послуг
2	А.Е. Воронкова, В.П. Пономарьов, Г.І. Дібніс [13]	Сукупність можливостей підприємства (виробничих, інноваційних, кадрових, ресурсних) в різних сферах діяльності, що взаємодіють між собою певним чином
3	О.О. Гетьман, В.М. Шаповал [15, с. 45]	Спроможність займати визначену ринкову нішу у певний період часу
4	Дж. Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Донелли [16]	Вміння організації зберігати свої позиції на обраних нею ринках
5	Н. Грицишин [17]	Рівень компетентності підприємства у певній галузі, порівняльна перевага підприємства відносно інших конкурентів, які діють у регіоні, країні та за її межами
6	М.П. Денисенко, А.П. Гречан, К.О. Шилова [18]	Комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оцінювальних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів
7	І.З. Должанський, Т.О. Загорна [20]	Здатність виробляти й реалізовувати швидко, дешево, якісно, продавати в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування; можливість ефективно розпоряджатись власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку
8	Єрмак А.В. [23]	Синтетична категорія, що характеризує здатність підприємства функціонувати та розвиватись відповідно до намічених стратегічних цілей, конкуруючи своїми товарами з іншими учасниками відповідного ринку обігу подібних за основним призначенням товарів у певному інтервалі часу, при існуючому рівні та характері впливу факторів зовнішнього середовища, задовольняючи запити конкретної групи споживачів

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
9	О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль [29]	Здатність досягати конкурентних переваг над іншими підприємствами на конкретному ринку
10	М.М. Радєва, П.М. Маслов [41]	Є наслідком сукупності конкурентних переваг, відображається в низькій ціні, високій якості, значних обсягах виробництва та реалізації.
11	Г.Я. Кіперман	Здатність протистояти на ринку іншим товаровиробникам та постачальникам аналогічної продукції як за рівнем задоволення споживачів, так і за ефективністю виробничо-господарської діяльності
12	В.І. Крамаренко та ін. [35]	Комплекс соціально-економічних характеристик, що відображають становище суб'єкта господарювання на ринку
13	Р.А. Фатхудінов [45]	Здатність підприємства виготовляти конкурентоспроможну продукцію, його перевага стосовно інших підприємств відповідної галузі всередині країни та за її межами
14	С. Хамініч [49]	Можливість ефективно розпоряджатись власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку; комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оцінювальних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів
15	Д.М. Черваньов, Л. Названова [52]	Можливість ефективної господарської діяльності і її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку, що забезпечується усім комплексом наявних у підприємства засобів

Джерело: складено автором на основі джерел [2; 13; 15; 16; 18; 20; 23; 29; 35; 41; 45; 49; 52]

Загалом конкурентоспроможність підприємства потребує збалансованого підходу, який поєднує зусилля у різних аспектах бізнесу. Вона дозволяє підприємству успішно змагатись на ринку, а також створювати умови для зростання, розвитку та стійкості у мінливому економічному середовищі.

Конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованими працівниками та здатністю завоювати й тривалий час утримувати стійні позиції на ринку, що забезпечується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового

управління [25].

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень і т.д.);
- розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Здійснюючи аналіз визначення поняття «конкурентоспроможність», можна ідентифікувати наступні характеристики цієї сутності (рис. 1.1).

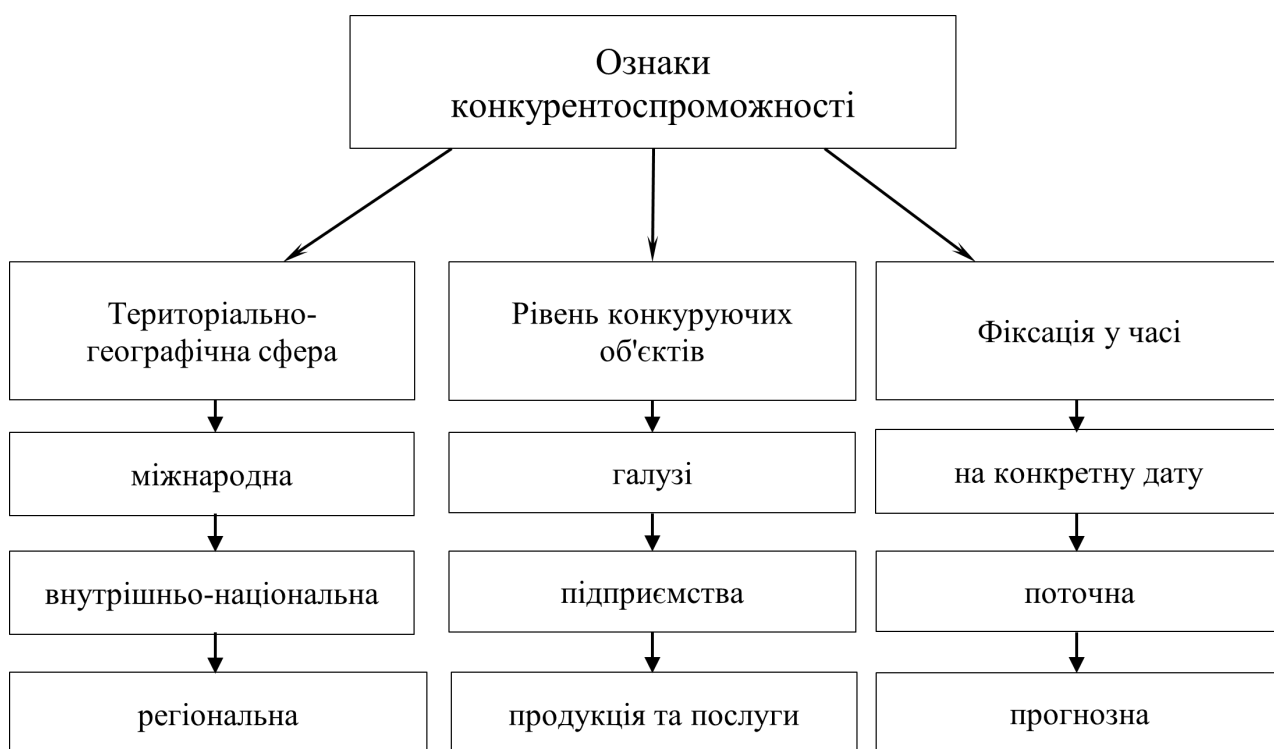


Рис. 1.1. Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками

Джерело: розроблено автором

Категорія "конкурентоспроможність підприємства" включає такі характеристики: порівнянність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність і об'єктивність.

Порівнянність вказує на те, що оцінка конкурентоспроможності

підприємства проводиться шляхом порівняння з реальними конкурентами, які виробляють аналогічні товари чи послуги та діють на тому самому ринку.

Просторовість передбачає, що конкурентоспроможність підприємства визначається межах конкретного ринку, оскільки за однакових умов підприємство може бути конкурентоспроможним одному ринку і конкурентоспроможним іншому.

Конкурентоспроможність підприємства є динамічною, що означає, що вона обмежена часом. Це означає, що підприємство може бути конкурентоспроможним у певний час, але втратити цю конкурентну позицію в інший період. Тому вивчення конкурентоспроможності підприємства потребує постійного моніторингу та оцінки рівня конкурентоспроможності, а також дослідження джерел її формування, таких як техніко-екологічні, виробничі, маркетингові та інші фактори.

Для аналізу конкурентоспроможності підприємства необхідно визначити набір параметрів, які впливають на неї. Ці параметри включають високу якість продукції, використання сучасних технологій та обладнання, високий рівень професійної підготовки персоналу, створення позитивного іміджу підприємства та його продукції у споживачів, ефективне маркетингове просування продукції, наявність достатніх матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, наявність патентів на унікальні винаходи, та застосування передових управлінських методів та технологій.

Атрибутивний аспект конкурентоспроможності підприємства має на увазі виділення унікальних характеристик, що створюють конкурентну перевагу, такі як унікальні продукти, додаткові послуги чи оригінальні методи виробництва.

Системність у цьому контексті означає необхідність дослідження всіх параметрів та умов, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, і навіть взаємозв'язків з-поміж них [7]. Це передбачає застосування наукових методів та практичних прийомів для вирішення складних економічних завдань.

Об'єктивність вказує на важливість ґрунтувати дослідження конкурентоспроможності підприємства на достовірній та перевірній

інформації, яка дійсно відображає реальний стан справ, та висновки мають бути підкріплені точними аналітичними розрахунками.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства над ринком включає у собі вивчення чинників, які впливають ставлення споживачів до підприємства його продукції, як наслідок, зміну частки продукції підприємства над ринком. Всі ці фактори можна умовно поділити на зовнішні та внутрішні (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: сформовано автором

Під "зовнішніми факторами" розуміють сукупність елементів, що впливають на діяльність підприємства, таких як економічні, суспільні, природні умови, національні та міжнародні інституційні структури та інші зовнішні умови, які можуть впливати на функціонування підприємства.

Оцінка впливу зовнішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства проводиться відповідно до загальноприйнятих процедур. Після

визначення місії та цілей підприємства, проходить діагностичний етап, що включає оцінку змін, що впливають на різні аспекти потенціалу підприємства, виявлення факторів, що становлять загрозу для її конкурентоспроможності, аналіз діяльності конкурентів, та визначення факторів, що надають великі можливості для досягнення стратегічних цілей підприємства [6].

Аналіз впливу факторів довкілля на конкурентоспроможність підприємства надає можливість прогнозувати потенційні можливості, розробляти плани дій у разі несподіваних обставин, та створювати стратегії для перетворення загроз у вигідні можливості. Для аналізу макрофакторів довкілля часто використовують інструменти, такі як PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори) та SWOT-аналіз, які допомагають виявити загрози та можливості, з якими стикається підприємство, та виявити несприятливі фактори, які можуть знизити ефективність її потенціалу.

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства. До них відносяться:

1. Діяльність керівництва та управління підприємством, включаючи організаційну та виробничу структури управління, а також кваліфікацію та професіоналізм управлінського персоналу та інші аспекти [8].
2. Система технологічного оснащення, включаючи оновлення обладнання та технологій, щоб зробити їх більш сучасними та сприятливими для збільшення конкурентоспроможності підприємства. Це також сприяє внутрішній гнучкості у виробництві.
3. Сировина, матеріали та напівфабрикати, їх якість, комплектність переробки та рівень відходів відіграють важливу роль у конкурентоспроможності підприємства.
4. Збут продукції, обсяг продажу та витрати на реалізацію також істотно впливають на конкурентоспроможність підприємства. Підприємство прагне ефективного збуту, просуваючи затребувані продукти над ринком, стимулюючи зростання обсягів продажу та розширення

ринків збуту. Аналіз внутрішніх чинників був із аналізом господарську діяльність підприємства.

Таким чином, при оцінці, прогнозуванні та управлінні конкурентоспроможністю підприємства необхідно врахувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, які чи можуть вплинути на формування цієї конкурентоспроможності.

1.2. Методологічні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства

Концепція конкурентоспроможності підприємства передбачає наявність ринкових конкурентів, що, в свою чергу, вимагає проведення аналітичного порівняння з діяльністю цих конкурентів для адекватної оцінки власної конкурентоспроможності. Для аналізу та порівняння ефективності різних галузевих підприємств, а також для виявлення ключових аспектів, що сприяють покращенню їх конкурентоспроможності, доцільно застосовувати методику бенчмаркінгу. Цей підхід вперше був представлений у Сполучених Штатах у 1972 році аналітичною та консультативною компанією PIMS, яка виявила важливість вивчення передового досвіду провідних підприємств для знаходження ефективних рішень у сфері конкуренції. Бенчмаркінг включає в себе визначення стандартів кращих практик ведення бізнесу, які можуть бути рекомендовані до використання та впровадження в інших підприємствах [10].

Бенчмаркінг може бути дуже корисним інструментом для управління конкурентоспроможністю підприємства, оскільки він дозволяє вчитися на прикладах інших успішних підприємств і впроваджувати найкращі практики у власній діяльності.

Зазвичай використовуються дві основні характеристики для групування та класифікації досліджень з бенчмаркінгу. Як зазначалося раніше, суть бенчмаркінгу полягає у аналізі діяльності зразкових підприємств. Проте, для досягнення результативності бенчмаркінгового дослідження, недостатньо лише

вивчити успішні стратегії лідера ринку.

Таблиця 1.2

Класифікація бенчмаркінгових досліджень

З метою проведення	Стратегічний бенчмаркінг	Операційний бенчмаркінг
1	2	3
За джерелом даних	зіставлення загальних принципів ведення бізнесу підприємств	зіставлення виробничих процесів прямо
Конкурентний бенчмаркінг	прямо конкуруючих один з одним в одній галузі або на певному ринку	конкуруючих один з одним підприємств з метою виявлення кращого досвіду
Функціональний бенчмаркінг	еталонне порівняння з визнаним у цій галузі лідером для вибору найкращої стратегії вдосконалення бізнесу	вивчення певного процесу на підприємстві, що лідирує у своїй галузі, та пошук способів досягнення аналогічних результатів
Внутрішній бенчмаркінг	зіставлення роботи своїх окремих підрозділів, що проводиться підприємством, з метою виявлення можливості їх спільного успішного співробітництва	проведене підприємством дослідження роботи своїх підрозділів та визначення факторів, що впливають на успішність їх діяльності
Загальний бенчмаркінг	знайомство одного підприємства з досвідом застосування нових технологій підприємством іншої галузі	Вивчення одним підприємством схожого процесу на іншому підприємстві, що працює в іншій галузі, та пошук шляхів удосконалення цього процесу

Джерело: складено автором на основі джерела [57]

Важливо також їх адаптацію до специфіки конкуруючого підприємства, галузі, регіональних та національних умов. Саме адаптація є однією з найскладніших завдань у процесі бенчмаркінгу, і підхід «прямого копіювання» кращих практик часто не приносить очікуваних результатів. Прикладом лідера у сфері бенчмаркінгу є Великобританія, де департамент з поширення передового досвіду управління, що входить до складу Міністерства торгівлі та

промисловості, активно займається підтримкою та бенчмаркінгом малого та середнього бізнесу. Департамент пропонує послуги, переважно спрямовані на полегшення консультаційної підтримки через різні програми.

Серед них – програма Connect, яка включає інтерактивні модулі для вивчення кращих бізнес-методів, що спрощує процес консультацій. Ці модулі ефективно застосовуються у презентаціях, переговорах та інших заходах. Вони пропонують гнучку систему, налаштовувану під конкретні умови, та стимулюють підприємства до підвищення своєї ефективності за рахунок порівняння з іншими та вивчення їхнього досвіду. У рамках програми Connect, підприємства можуть аналізувати свої ключові показники у порівнянні з іншими організаціями тієї ж галузі або регіону, використовуючи послугу Benchmark Index [9].

Ця послуга представляє собою просту комп'ютерну систему для порівняльної оцінки, яка допомагає організаціям оцінити свої результати у контексті фінансового стану, рівня управління та маркетингу [11]. Особливо корисною ця послуга є для малих підприємств, що не мають ресурсів для самостійного проведення бенчмаркінгу. Benchmark Index забезпечує доступ до якісної інформації, необхідної для першого бенчмаркінгу, представляючи складну централізовану базу даних. Підприємства можуть вибирати підприємства для порівняння за різними критеріями, такими як галузь, географічний регіон, розмір і т.д. На основі цього формуються порівняльні звіти за 11 параметрами. Після аналізу загальних принципів роботи лідерів і власного бенчмаркінгу, підприємства можуть безпосередньо ознайомитися з передовими методами організації виробництва, відвідавши провідні підприємства через послугу Inside UK Enterprise (IUKE). Учасники цієї програми вибирають передові підприємства з досвідом впровадження сучасних виробничих методів. Суть послуги – у одноденній екскурсії на підприємство-лідер з можливістю участі у відкритих дискусіях. Всі три згадані послуги міністерства тісно пов'язані та послідовно доповнюють одна одну, забезпечуючи комплексний ефект від бенчмаркінгу для підвищення конкурентоспроможності підприємства [19].

Етапи процесу бенчмаркінгу включають наступне:

1. Виявлення об'єкта дослідження. На цьому етапі визначаються потреби підприємства в удосконаленнях та змінах, оцінюється поточна ефективність її роботи; визначаються ключові процеси, які впливають на результати діяльності підприємства, а також способи їх кількісної оцінки; встановлюється глибина аналізу для бенчмаркінгу.

2. Підбір підприємства для порівняльного аналізу. Визначення виду бенчмаркінгу. При зовнішньому бенчмаркінгу відбувається порівняння якості роботи аналізованого підприємства з її ринковими конкурентами. Внутрішній бенчмаркінг полягає в аналізі роботи схожих підрозділів всередині одного підприємства протягом певного періоду.

3. Пошук зразкових підприємств. На цьому етапі встановлюються контакти з потенційними партнерами для бенчмаркінгу, формуються критерії для оцінки та аналізу. В якості об'єкта порівняння може виступати як реальне підприємство тієї ж галузі, так і гіпотетичне підприємство з галузевими середніми показниками або найкращими досягненнями у даній сфері. При порівнянні з гіпотетичним підприємством використовуються середньозважені дані, що забезпечує більш точне порівняння.

4. Аналіз. Здійснюється збір інформації про діяльність власної та партнерських організацій. Джерелами даних служать обмін досвідом між підприємствами, відомості від комерційних та торгових асоціацій, а також незалежні дослідження. Отримана інформація систематизується, вибирається методика аналізу, оцінюється досягнутий прогрес та фактори, що впливають на результат.

5. Реалізація. Розробка плану реалізації, процедур контролю. Здійснюється аналіз та оцінка процесу впровадження.

6. Повторна оцінка. Бенчмаркінг є циклічним і систематичним процесом пошуку та вивчення найкращих практик у конкурентів та в суміжних галузях, а також безперервним порівнянням бажаних змін та досягнутих результатів з створеною еталонною моделлю. На основі досягнутих результатів створюється та підтримується система безперервних удосконалень діяльності підприємства.

Бенчмаркінг ефективний, коли потрібно переосмислити внутрішню ефективність підприємства та визначити нові пріоритети діяльності. Порівняння показників ефективності дозволяє виявити слабкі та сильні сторони роботи підприємства порівняно з конкурентами та світовими лідерами в відповідній галузі.

Питання застосування комплексного показника конкурентоспроможності пов'язані з методологічними складнощами його кількісного визначення, що призводить до широкого використання експертних оцінок, в результаті чого достовірність отриманих даних може викликати питання. Різні автори пропонують включати до комплексного показника різні групи факторів та використовують різні методи експертних оцінок, при цьому часто вказується, що «вагові коефіцієнти визначаються експертним шляхом» [40].

Так, поширеним виразом визначення інтегрального показника конкурентоспроможності:

$$K = \sum_{i=1}^n W_i K_i \quad (1.1)$$

де K_i – часткові показники конкурентоспроможності окремих сторін діяльності підприємства загальним числом N ;

W_i – вагомість окремих факторів у загальній сумі.

Наприклад, І. Максимова, застосовуючи цю формулу, отримує для коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства наступне вираження:

$$K_{Kn} = 0,15E_v + 0,29\Phi_c + 0,23E_z + 0,33K_m \quad (1.2)$$

де K_{Kn} – коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

E_v – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

Φ_c – значення критерію фінансового стану підприємства;

E_z – значення критерію ефективності організації збуту та просування товару на ринку;

K_m – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Показники визначені за виваженими адитивними виразами. Коефіцієнти 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 визначено експертно способом послідовних порівнянь.

У процесі аналізу переваги розрізняють три ключові підходи:

1. Внутрішній аналіз: цей підхід включає порівняння різних аспектів у межах одного підприємства, наприклад, між різними відділами чи продуктовими лініями.
2. Зовнішній аналіз: тут здійснюється зіставлення з аналогічними сегментами діяльності в інших підприємствах, наприклад, конкурентами на ринку або з колегами з різних секторів.
3. Функціональний аналіз: у цьому випадку порівнюються схожі функції або процеси в різних галузях, метою є пошук кращих практик у будь-якій сфері, де вони можуть бути виявлені.

При виконанні аналізу переваги важливо дотримуватися певних принципів:

- керівництво підприємства має активно підтримувати процес аналізу переваги;
- співробітників слід інформувати про цілі та значущість проекту;
- програма роботи має бути структурована просто та послідовно;
- процес проекту необхідно ретельно документувати.

Дотримання цих принципів є критичним, оскільки аналіз переваги може призвести до значних, реформуючих і навіть революційних змін у підприємстві.

Основні складові, які зазвичай є об'єктами порівняння, включають:

- сировина і матеріали;
- прямі трудові витрати;
- непрямі трудові витрати;
- витрати, пов'язані з реалізацією продукції та послуг;
- витрати на дослідження та розробки;
- маркетингові витрати;
- адміністративні та управлінські витрати;
- інші витрати.

Важливо відзначити, що хоча точні витрати конкурента на сировину та

матеріали можуть бути невідомі, можна зібрати дані про найбільш значущі елементи сировинних витрат.

Для трудових витрат слід враховувати чисельність працівників, тарифні ставки, розміри гарантій та компенсацій, обсяги виробництва. Аналіз прямих трудових витрат краще проводити лише на рівні організації, продуктової групи чи великого підрозділи.

Непрямі трудові витрати аналізуються аналогічно, але відносяться до управлінського та допоміжного персоналу. Корисно порівнювати співвідношення прямих та непрямих трудових витрат у різних конкурентів.

Витрати, пов'язані з реалізацією продукції і на послуги, часто пов'язані з витратами персонал. Важливим показником є обсяг продажу одного співробітника.

Порівняння витрат на дослідження та розробки, маркетинг, адміністрування та управління також зосереджується на трудовитратах, але зацентром на функціональних напрямках.

Трудовитрати на маркетинг можна розділити на підкатегорії: маркетингові дослідження, розробка продуктів, реклама, просування продуктів тощо.

Адміністративні витрати можна розбити на категорії персоналу: ІТ-фахівці, фінансовий, юридичний персонал тощо.

Також важливо враховувати, що не всі витрати пов'язані лише з трудом. Наприклад, витрати на обчислювальне обладнання, рекламу та інші аспекти також відіграють роль, хоча і не варто заглиблюватися в аналіз дрібних витрат, таких як папір або телефонні дзвінки, оскільки їхня частка в загальному обсязі витрат невелика.

Етапи процесу бенчмаркінгу можна розділити на шість фаз:

1. Визначення об'єкта аналізу переваги: тут визначаються об'єкти підприємства на дослідження, які можуть бути цілою організацією чи її частинами. Важливо вирішити, чи аналіз здійснюватиметься з внутрішньої чи зовнішньої перспективи.

2. Виявлення партнерів для аналізу: на цьому етапі шукаються відповідні підприємства для порівняння. Джерела інформації включають звіти про діяльність фірм, журнали, бази даних, переліки підприємств, ділові зв'язки, консалтингові підприємства та інші.

3. Збір інформації: Цей етап включає збирання даних, а також аналіз змісту праці та процесів, що пояснюють продуктивність.

4. Аналіз інформації: на цьому кроці відбувається порівняння та аналіз даних, враховуючи фактори, що впливають, і виявляючи недоліки в роботі порівняно з кращими методами.

5. Реалізація: на цій стадії впроваджуються розроблені можливості покращення та проводиться подальший розвиток організації.

6. Контроль за процесом та повторення аналізу: Цей етап включає контроль за впровадженням результатів аналізу та регулярну перевірку актуальності виявлених кращих практик.

Бенчмаркінг представляє собою процес адаптації кращих практик від конкуруючих підприємств. Це включає в себе збір та аналіз даних про лідерів галузі, їх бізнес-методи та управлінські стратегії.

Основне завдання бенчмаркінгу – покращення власної ефективності та досягнення конкурентних переваг.

Цей метод є одним із сучасних трендів у бізнес-стратегії [21]. Він спрямований на ідентифікацію та вивчення передових практик у підприємстві для покращення та оптимізації власного бізнесу, орієнтуючись на ринкових лідерів.

Бенчмаркінг також важливий для стратегічного маркетингового аналізу. У таблиці представлені узагальнені дані, які відображають роль бенчмаркінгу в маркетингових стратегіях.

Підхід бенчмаркінгу вносить значні зміни в процес прийняття маркетингових рішень.

Раніше маркетингові стратегії формувалися на основі досліджень та

інтуїтивних оцінок менеджерів. Однак у сучасному бізнес-середовищі цього вже недостатньо для підтримання конкурентоспроможності та стабільності підприємств. Становиться критично важливим аналізувати досвід та ринкову поведінку провідних підприємств для розробки більш обґрунтованих маркетингових стратегій.

1.3. Вплив логістичного сервісу на конкурентоспроможність в управлінні вантажоперевезеннями: завдання, методи та стратегії

В умовах сучасної глобальної економіки ефективне управління вантажоперевезеннями стає ключовим завданням для підприємства. Важливим аспектом успішного управління вантажоперевезеннями є логістичний сервіс, який впливає на конкурентоспроможність підприємства. У даному підрозділі ми розглянемо вплив логістичного сервісу на конкурентоспроможність в управлінні вантажоперевезеннями, розглянувши завдання, методи та стратегії, що використовуються у цій галузі.

Сучасна вітчизняна та світова практика показують, що роль послуг стає дедалі важливішою для конкурентоспроможності підприємства на ринках збуту. Це пояснюється, насамперед, тим, що у сучасній економіці спостерігається зростання інтересу до комплексної пропозиції, що включає як товари, і супутні послуги. Покупець набуває не тільки фізичного товару, а й пов'язаних з ним послуг. У таких умовах для більшості споживачів важливіше не лише сама пропозиція, а скоріше те, як вони сприймають цю пропозицію. Тому останніми роками логістика, крім управління матеріальними потоками, також відіграє значну роль у управлінні сервісними процесами. Крім того, логістичний підхід виявився ефективним і для підприємства, що спеціалізуються виключно на наданні послуг, таких як транспортні, експедиторські, вантажопереробні та інші.

Логістична діяльність передбачає можливість надання різноманітних логістичних послуг споживачам у процесі постачання товарів та обслуговування. Логістичний сервіс тісно пов'язаний з процесом розподілу і є комплексом послуг,

що надаються в ході забезпечення поставок товарів та задоволення потреб клієнтів. Об'єктом логістичного сервісу є різні споживачі матеріальних потоків. Логістичний сервіс – включає нематеріальні логістичні операції, спрямовані на забезпечення максимального задоволення потреб споживачів в управлінні матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками з найбільш оптимальної точки зору щодо витрат і ресурсів. Здійснення логістичного сервісу може виконуватися як самим постачальником, і спеціалізованої експедиторської фірмою, що займається логістичним обслуговуванням.

Логістична діяльність підприємства включає різноманітні операції, включаючи поставки, виробництво, розподіл, зберігання, транспортування, навантаження-розвантаження, упаковку, маркування і документальне оформлення вантажів, і багато іншого. Основними характеристиками цих операцій є:

- Часто до логістичних операцій залучені різні сторони, особливо при використанні послуг 3PL-операторів, що потребує управління постачальниками, планування поставок, координації та обміну інформацією.
- Транспортування, як ключовий аспект логістики, потребує вирішення різних завдань, таких як планування маршрутів, розкладів та оптимізація використання транспортних засобів.
- Складування вимагає планування ресурсів, активів та точного прогнозування попиту.
- Багато логістичних операцій вимагають значних трудовитрат, тому управління персоналом відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності логістики.
- Для успішної реалізації логістичних операцій необхідний безперервний збір, аналіз та зберігання інформації, що досягається через відповідні бази даних, інформаційні технології та системи.

Отже, підсумовуючи, використання логістики приносить підприємству певні конкурентні переваги:

- прискорюється оборотність оборотних засобів, оскільки скорочуються цикли виробництва та реалізації.
- знижуються запаси, що звільняє оборотні кошти.
- зменшуються витрати на склади, оскільки підвищується використання складських площ.
- інтеграція логістики у виробничий процес підвищує ефективне використання обладнання та рівень ритмічності виробництва.
- оптимізація партій та маршрутів транспортування знижує транспортні витрати.
- автоматизація та ефективні інформаційні технології знижують адміністративні витрати.
- збільшується споживча цінність продукції.

Таким чином, використання інтегрованого логістичного підходу дозволяє підприємству знизити витрати та збільшити прибуток, забезпечуючи конкурентні переваги (рис.1.5) як щодо продукції, так і всього підприємства.

У той самий час застосування логістики сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, оскільки він як приносить користь споживачам, а й збагачує підприємство загалом (рис. 1.6).

Однак, щоб використовувати переваги, що надаються логістикою, підприємство має бути досить гнучкою. Для цього необхідно створити якісну логістичну систему, яка забезпечить стійке зростання підприємства, постійне розширення клієнтської бази та, зрештою, вхід на нові ринки та завоювання нових позицій.

Це можливо, якщо підприємство постійно працюватиме в наступних напрямках:

- Зменшувати використання паперової документації та переходити до електронного обміну інформацією.
- Впроваджувати технології штрихкодування для ідентифікації товарів у реальному часі.
- Автоматизувати та роботизувати логістичні процеси, при цьому

персонал виконуватиме функції контролю.



Рис. 1.5. Напрями досягнення конкурентних переваг продукції за рахунок використання логістичного підходу

Джерело: складено автором на основі джерела [5]

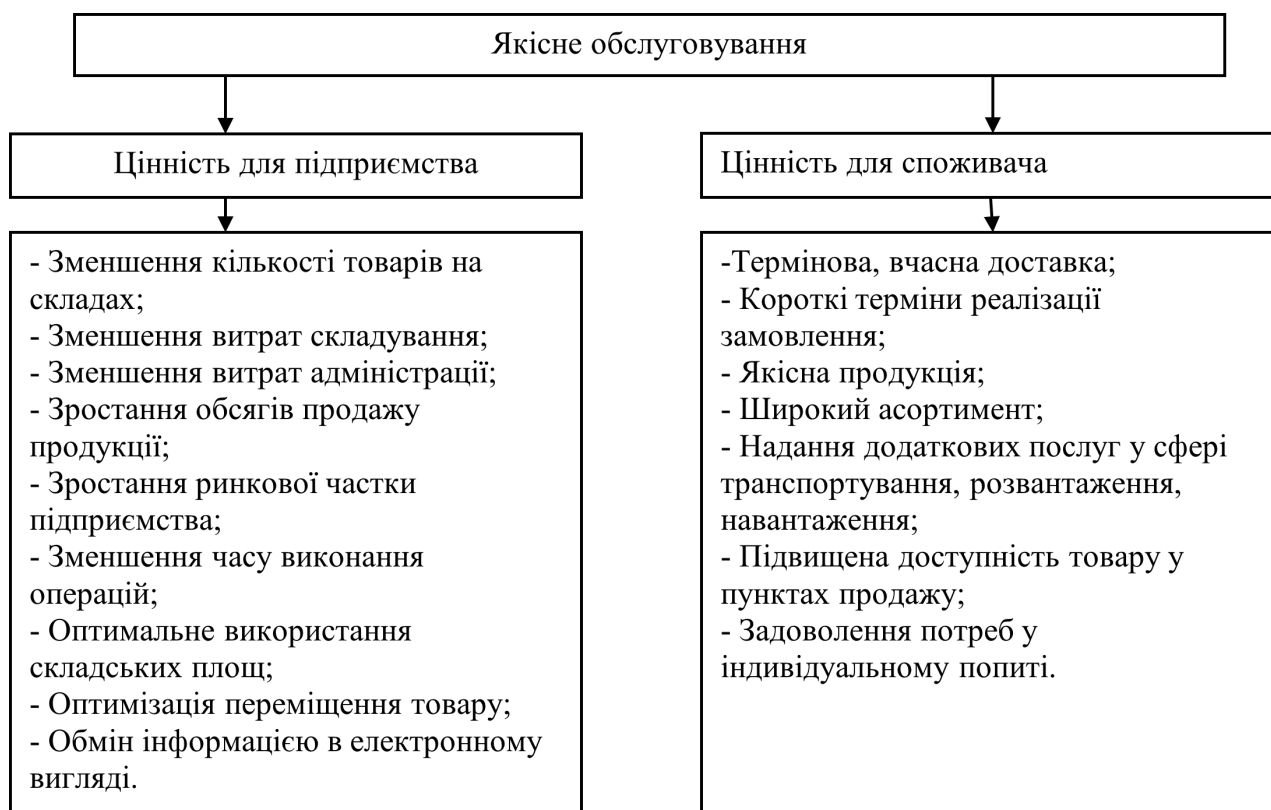


Рис. 1.6. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок підвищення якості обслуговування споживачів

Джерело: складено автором на основі джерела [5]

- Максимізувати використання складських площ, включаючи покращення фасування товарів, комплектування та унітизацію продукції.
- Використовувати транзитне відвантаження товарів через склади.
- Автоматизувати процеси формування та відправлення вантажів, а також керування запасами.
- Ідентифікувати та відстежувати відправлені товари.
- Вибирати оптимальних перевізників.

Ці зусилля в галузі логістики дозволять підприємству забезпечувати якісне обслуговування, що призведе до скорочення товарів на складах, зниження витрат на їх зберігання та управління, а також збільшення обсягів продажу та ринкової частки підприємства. Це також призведе до скорочення часу виконання операцій, оптимального використання складських площ та оптимізації переміщення товарів, а також до більш ефективного обміну інформацією в електронному вигляді.

Для досягнення цих цілей підприємство також повинне використовувати гнучкі методи обліку товарів, проводити постійний моніторинг стану складського обладнання та транспортних засобів, розробляти системи планово-попереджувальних ремонтів, знаходити нові оптимальні маршрути доставки, посилювати безпеку вантажоперевезень, оптимізувати транспортування вантажів за мінімальних витрат і часу, вести облік робочого часу персоналу, стандартизувати логістичні операції, скорочувати недоцільні види діяльності, налагоджувати тісні зв'язки з іншими підприємствами в галузі постачання та збуту та оцінювати результати в усіх галузях логістики, щоб приймати рішення про передачу неефективних операцій в аутсорсинг.

Принципи, які лежать в основі логістичного сервісу, включають наступні аспекти:

1. Максимальна відповідність сервісу вимогам споживачів та особливостям споживаних товарів.
2. Нерозривний зв'язок сервісу з маркетингом, з урахуванням його основних принципів та завдань [46].
3. Гнучкість сервісу, орієнтованого на облік змінних потреб ринку, споживачів та товарів, що обслуговуються.

Основними завданнями логістичного сервісу є:

1. Надання консультацій потенційним покупцям перед придбанням продукції даного підприємства, щоб допомогти їм зробити усвідомлений вибір.
2. Підготовка покупців до найбільш ефективної та безпечної експлуатації техніки, яку вони набувають.
3. Передача необхідної технічної документації, що дозволяє фахівцям у покупців правильно виконувати свої обов'язки.
4. Передпродажна підготовка товару для виключення можливості дефектів у роботі за його демонстрації потенційним покупцям.
5. Організація доставки товару з мінімізацією ризику його пошкодження у дорозі.

6. Підготовка товару до робочого стану та його демонстрація споживачеві, забезпечення готовності продукції до експлуатації протягом усього терміну її перебування у споживача.
7. Оперативне постачання запасів.

Завданням логістичного сервісу є надання комплексу послуг. Послуга, у найзагальнішому сенсі, є дія, що приносить користь споживачеві. Вона має споживчу цінність як результат праці і, таким чином, має товарні характеристики, які дозволяють їй бути запропонованою і споживаною як товар [43]. Ця особливість поєднує послуги з фізичними товарами, і в деяких випадках вартість сервісних послуг може перевищувати витрати на виробництво товарів.

Кінцева мета логістичної діяльності полягає у можливості надання різноманітних логістичних послуг споживачеві, пов'язаних із переміщенням матеріальних потоків. Загалом, роботи та операції, що виконуються в галузі логістичного обслуговування, можуть бути класифіковані за такими критеріями:

1. За часом виконання:
 1. Послуги передпродажного характеру: включають дії, створені задля створення попиту логістичне обслуговування, такі як консультації і демонстрації (у деяких випадках – пробне використання).
 2. Логістичні послуги в процесі реалізації: надаються в ході продажу товарів та спрямовані на ефективне просування матеріальних потоків та доставку продукції до місця призначення з дотриманням замовлень споживачів. До них відносяться наявність товарних запасів на складі, підбір та комплектація партій поставок, упаковка, маркування, формування вантажних одиниць та надання інформації про рух вантажів, а також робота із забезпечення надійності постачання.
 3. Логістичні послуги після продажу: включають гарантійне обслуговування, забезпечення запасними частинами, врегулювання претензій покупців, управління зворотними потоками і забезпечення обміну продукцією та інші подібні дії.
2. За змістом робіт:

1. Жорсткий сервіс включає послуги, які гарантують надійну працездатність продукту і його відповідність заздалегідь встановленим характеристикам в процесі експлуатації.
2. М'який сервіс є набір послуг, вкладених у більш ефективне використання товарів у специфічних умовах споживання, і навіть розширення сфери їх застосування.
3. По відношенню до споживача: прямий сервіс - включає послуги, що надаються безпосередньо кінцевим споживачам, тоді як опосередкований сервіс – це, послуги які безпосередньо не стосуються такого споживача. Однією з характерних рис послуг є їх системний характер.

Сучасний розвиток логістичного сервісу охоплює безліч напрямків, серед яких основними є:

1. Різноманітні системи автоматичного контролю переміщення вантажів роблять значний внесок у забезпечення високої надійності логістичної системи обслуговування.
2. У розвинених країнах активно впроваджуються системи контролю за місцем розташування транспортних засобів.
3. Важливого значення набуває обладнання транспортних засобів радіотелефонним зв'язком, іншою електронікою, а також створення національних комп'ютерних мереж для контролю переміщення вантажів.
4. З використанням комп'ютерів та нових засобів зв'язку створюються системи забезпечення безпеки руху транспортних засобів.
5. Автоматизовані системи координації вантажоперевезень між різними видами транспорту набувають все більшого поширення.
6. Спеціалізація засобів транспорту, транспортних та складських об'єктів широко поширена.

Усі завдання, пов'язані з логістичним обслуговуванням, можна класифікувати на три основні категорії:

1. Перша категорія включає роботи, які виконуються до продажу, і

спрямовані на створення системи логістичного обслуговування.

2. Друга категорія завдань пов'язані з наданням логістичних послуг у процесі продажу товарів.
3. Третя категорія завдань охоплює післяпродажне обслуговування.

Логістичний сервіс відіграє роль ключової конкурентної переваги підприємства, оскільки багато покупців, чи то кінцеві споживачі, чи підприємства-посередники, враховують здатність постачальника забезпечити своєчасну доставку товарів при виборі постачальника. Споживачі зазвичай віддають перевагу співпраці з постачальниками, які виділяються високим рівнем логістичного обслуговування.

Для оцінки якості логістичного сервісу та його впливу на конкурентоспроможність підприємства слід проаналізувати низку ключових параметрів з точки зору задоволення потреб клієнтів. До таких параметрів належать:

1. Час між отриманням замовлення та доставкою товару.
2. Можливість здійснення доставки на вимогу клієнта.
3. Надійність поставок та його стабільність.
4. Повнота виконання замовлень та доступність товарів.
5. Зручність процесу розміщення та підтвердження замовлень для клієнтів.
6. Прозорість ціноутворення та регулярне інформування про витрати на обслуговування.
7. Пропозиції щодо надання кредитів.
8. Ефективність обробки вантажів на складах.
9. Якість упаковки та послуг з перевезення контейнерів та пакетів.
10. Гнучкість варіантів доставки та можливість вибору.

Важливість кожного з цих параметрів залежить від галузі, розмірів підприємства, економічної ситуації на ринку та інших факторів. Тому підприємства мають гнучко адаптуватися до змін у ринкових умовах та активно працювати над поточними вимогами, щоб забезпечити високу

конкурентоспроможність.

Логістичний сервіс в управлінні вантажоперевезеннями вирішує низку ключових завдань:

- Планування вантажоперевезень: одним із найважливіших завдань є розробка оптимальних планів перевезень. Це включає вибір маршрутів, визначення найефективніших транспортних засобів та розподіл ресурсів.
- Відстеження вантажів: логістичний сервіс забезпечує моніторинг вантажів на всіх етапах перевезення. Це дозволяє підприємствам запобігати втратам і оптимізувати терміни доставки, покращуючи якість обслуговування клієнтів [47].
- Інвентаризація та складське управління: управління запасами та складськими операціями допомагає підприємствам знижувати витрати, пов'язані зі зберіганням товарів, та забезпечувати надійне постачання клієнтів.
- Управління замовленнями та інтеграція з постачальниками: сучасний логістичний сервіс також включає завдання управління замовленнями, взаємодія з постачальниками та оптимізацію ланцюга поставок.
- Управління ризиками: з урахуванням непередбачуваних подій, таких як стихійні лиха, політичні кризи та інші фактори, логістичний сервіс повинен включати стратегії управління ризиками.

Методи оптимізації логістичного сервісу

Для досягнення конкурентоспроможності в управлінні вантажоперевезення підприємства застосовують різноманітні методи:

- Використання інформаційних технологій: сучасні IT-рішення, такі як системи управління складом (WMS), системи маршрутизації (TMS), та технології IoT, забезпечують більш високу видимість та контроль над логістичними операціями. Вони також дозволяють автоматизувати багато процесів та скоротити помилки.
- Аналіз даних: аналіз великих даних (Big Data) дозволяє підприємствам

виявляти тенденції, оптимізувати процеси та передбачати потреби клієнтів. Методи машинного навчання та алгоритми оптимізації допомагають приймати більш точні рішення.

- Співпраця та партнерство: співпраця з постачальниками та перевізниками дозволяє створювати інтегровані логістичні мережі та знижувати витрати. Спільні зусилля можуть призвести до економії ресурсів та покращення якості обслуговування.
- Оптимізація маршрутів та транспортних рішень: мінімізація витрат на транспорт та скорочення часу доставки досягаються через оптимізацію маршрутів та вибір найбільш відповідних видів транспорту.
- Екологічна стійкість: у світлі зростаючої стурбованості навколишнім середовищем, підприємства ставлять собі завдання зниження негативного на природу. Використання екологічно чистих технологій та методів перевезення стає важливим елементом логістичної стратегії.

Стратегії підвищення конкурентоспроможності через логістичний сервіс. Для підвищення конкурентоспроможності в управлінні вантажоперевезення підприємства можуть використовувати такі стратегії:

Сервіс-орієнтований підхід: підприємства мають зосереджуватися на наданні визначного обслуговування клієнтів. Це включає швидку доставку, надійність, прозорість операцій і оперативне вирішення проблемних ситуацій.

Оптимізація маршрутів і транспортних рішень: через постійне вдосконалення маршрутів і вибір оптимальних видів транспорту підприємства можуть заощадити витрати і запропонувати клієнтам вигідніші умови.

Екологічна стійкість: прагнення стійкості та турбота про довкілля дозволяють підприємствам як знизити екологічний слід, а й залучити екологічно орієнтованих клієнтів.

Інновації та розвиток технологій: підприємства повинні інвестувати в дослідження та розробки, щоб впроваджувати інноваційні технології та методи у свої логістичні операції.

Навчання та розвиток персоналу: навчені та мотивовані співробітники

сприяють покращенню якості обслуговування клієнтів та підвищенню ефективності логістичних операцій.

Отже, можемо зробити висновок – управління конкурентоспроможністю підприємства є невід’ємною складовою успішного функціонування сучасних бізнес-структур. Теоретичні основи цього процесу визначаються комплексом стратегічних, тактичних та операційних підходів, спрямованих на досягнення і утримання конкурентного переваги. Актуальність дослідження полягає в умовах постійних змін у світовому бізнес-середовищі та ринковій конкуренції.

Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю включають в себе вивчення стратегічного планування, аналізу SWOT, моделювання бізнес-процесів та розробку імплементаційних стратегій. Особливу увагу приділяється дослідженню ролі інновацій, технологічного розвитку та управління знаннями у формуванні конкурентоспроможних переваг.

Додатково, розглядаються аспекти оцінки та контролю ефективності стратегій управління конкурентоспроможністю, враховуючи динаміку ринкових та економічних змін [12]. Важливим елементом висновків є підкреслення необхідності постійного адаптування стратегій управління до нових викликів та можливостей, що виникають у сучасному бізнес-середовищі.

Отже, теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства є ключовим елементом його стійкого розвитку та успішного функціонування в умовах глобальної конкуренції.

Розглядаючи теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства, важливо враховувати, що це поняття не обмежується лише маркетинговими аспектами. Конкурентоспроможність включає в себе комплексну систему факторів, які впливають на всі аспекти діяльності підприємства, починаючи від стратегічного планування і закінчуючи оптимізацією виробничих процесів.

Однією з основних складових конкурентоспроможності є здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. В умовах глобальної конкуренції економічні, політичні та технологічні зміни

відбуваються на швидкості світла, і підприємства повинні бути готові до їхнього прийняття та використання на свою користь. Тому важливо мати ефективну систему стратегічного управління, яка б дозволяла вчасно реагувати на зміни та розробляти стратегії для досягнення конкурентних переваг.

У першому розділі даної кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем вищої освіти нами було розглянуто ключові аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. В першому підрозділі, "Сутність і завдання конкурентоспроможності підприємства", було досліджено основні поняття, що стосуються конкурентоспроможності, і визначено завдання, які стоять перед підприємством у цьому контексті. У другому підрозділі, "Методологічні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства", були представлені різні методи та підходи до аналізу та підтримки конкурентоспроможності. У третьому підрозділі, "Вплив логістичного сервісу на конкурентоспроможність в управлінні вантажоперевезеннями: завдання, методи та стратегії", було розглянуто специфічний аспект управління конкурентоспроможністю через призму логістики та вантажоперевезень. Подано завдання, методи та стратегії, які можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності у цій галузі [14].

В цілому, цей розділ допомагає зрозуміти важливість управління конкурентоспроможністю підприємства, висвітлює теоретичні основи цього процесу і надає підстави для подальших досліджень та розробки практичних стратегій управління конкурентоспроможністю на різних рівнях бізнесу. Він допомагає розкрити важливість управління конкурентоспроможністю підприємства та надає теоретичну основу для подальших досліджень у цьому напрямку.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «РІГАР»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «РІГАР»

Одним українським підприємством, яке здійснює свою діяльність в сфері логістики України є товариство з обмеженою відповідальністю “РІГАР” (надалі ТОВ “РІГАР”), що знаходиться у місті Кропивницькому Кіровоградської області, має юридичну адресу: провулок Дмитра Донського, буд. 24 та код реєстрації у ЄДРПОУ 22227784. Розпочало свою діяльність приватне підприємство ще у 1995 році, тобто в сфері логістики країни функціонує вже 28 років поспіль. Основним видом діяльності ТОВ “РІГАР” є перевезення товарів споживчого використання. Крім основних видів діяльності підприємство здійснює ще такі види діяльності:

- Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
- Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та моллюсками
- Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
- Надання в оренду вантажних автомобілів

Організаційна структура ТОВ «РІГАР» представлена на рисунку 2.1. У цій структурі управління зазвичай ґрунтується на принципі розподілу організації на індивідуальні елементи з чітко визначеними завданнями та обов'язками. Конкретні характеристики та особливості діяльності кожного підрозділу відповідають найважливішим напрямкам діяльності всього підприємства.

Апарат управління підприємством побудовано за лінійнофункціональним типом. На чолі структури стоїть директор, йому підпорядковується вся дирекція ТОВ «РІГАР» а саме: дирекція з економіки та фінансів, дирекція з логістики, адміністративна дирекція.

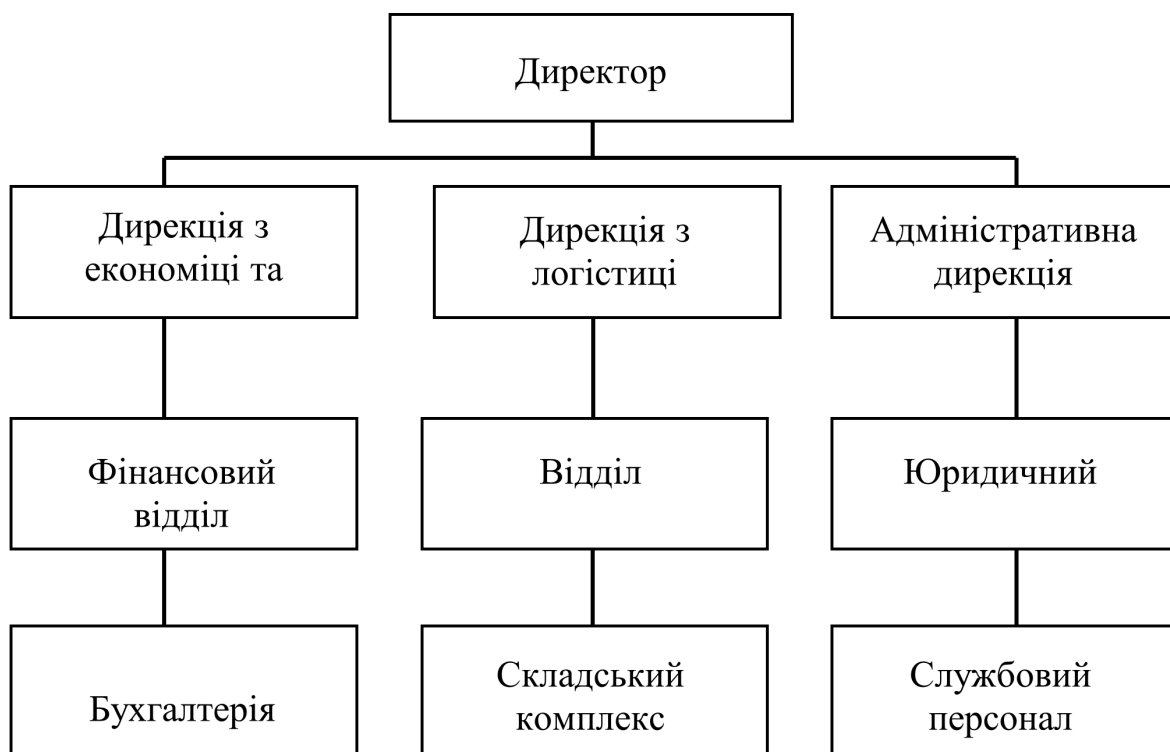


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «РІГАР»

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «РІГАР»

Серед недоліків можна виділити те, що деякі відділи можуть виявляти більший інтерес до досягнення цілей своїх підрозділів, ніж до досягнення загальної мети організації. Крім того, у таких великих підприємства ланцюжок комунікації від керівника до безпосереднього виконавця може стати надто довгим. Обов'язки окремих структурних підрозділів представлені у таблиці 2.2.

Основним видом діяльності підприємства "РІГАР" є автомобільні перевезення, у межах України. Автоперевезення вантажів здійснюються повнокомплектними авто.

В даний момент підприємство спрямовано на обслуговування підприємств різних розмірів і галузей виробництва, які потребують послуг з транспортування та оформлення вантажів. Наразі, серед головних клієнтів є підприємства у сфері харчової промисловості, а також роздрібні підприємства, які головним чином використовують послуги з організації перевезень.

У взаємодії з клієнтами, ТОВ «РІГАР» зосереджена на встановленні довгострокових відносин, і це пояснюється тим, що пропорція постійних та нових клієнтів за 2022 рік склала приблизно 40%.

Основні обов'язки структурних підрозділів ТОВ «РІГАР»

Підрозділ	Обов'язки
1	2
Фінансовий відділ	Займається ведення обліку фінансових операцій підприємства та збереження відповідних фінансових документів, підготовка фінансової звітності, включаючи баланс, звіт про прибутки і збитки, та інші фінансові звіти, необхідні для аналізу та звітування: участю у фінансовому аналізі, бюджетуванні та плануванні фінансових ресурсів підприємства для досягнення стратегічних цілей та забезпечення фінансової стабільності.
Бухгалтерія	Здійснення обліку операцій підприємства, взаєморозрахунки з контрагентами, розрахунок та виплата заробітної плати працівникам, складання фінансової звітності та контроль над заборгованістю дебіторів.
Відділ перевезень	Займається організацією та плануванням логістичних операцій щодо перевезення товарів, включаючи вибір транспортних засобів, маршрутів та визначення оптимальних доставкових термінів, контролем за виконанням перевезень, включаючи відстеження руху товарів, вчасну доставку та вирішення логістичних проблем, які можуть виникнути під час транспортування.
Складський комплекс	Займаються прийомом, розміщенням та зберіганням товарів на складі, забезпечення їх цілісності та безпеки під час зберігання, оптимізацією складського обліку та контроль за рухом та оборотом товарів, включаючи ведення інвентаризацій та забезпечення доставки товарів вчасно та відповідно до замовлень, взаємодією з іншими логістичними відділами підприємства та партнерами з метою забезпечення ефективності та оптимізації ланцюжка постачання товарів.
Юридичний відділ	Правовий аналіз та підготовка логістичних угод, контрактів та договорів, зокрема угод про перевезення, страхування та митне оформлення, забезпечення дотримання підприємством відповідного законодавства, включаючи ліцензування та регулювання логістичних операцій, правовий супровід та вирішення конфліктів, пов'язаних з логістичною діяльністю, в тому числі взаємодія з органами державного контролю та замовниками.

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «РІГАР»

Характеристика підприємств, з якими ТОВ "РІГАР" співпрацює,

представлена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Сегментація споживачів послуг ТОВ «РІГАР»

Ознака	Відповідний сегмент ринку
1	2
Вид діяльності	Виробничі підприємства, що мають потребу у збуті/постачанні продукції.
Місцезнаходження	Притягування до регіональних центрів чи міст із зручними транспортними зв'язками.
Форма господарювання	Переважно ТОВ
Маштаб підприємства	Малі, середні підприємства
Характер вантажу	Палетований
Потреба у послугах	Підприємства, що користуються комплексом послуг: зберіганням, перевезеннями тощо

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «РІГАР»

Аналізуючи тенденції у розподілі категорій перевезених товарів, ми можемо помітити стабільність у їх пропорціях. Така рівномірність є результатом встановлення довгострокових відносин з клієнтами, що призводить до того, що зміни в загальному обсязі перевезень частіше викликані залученням нових замовників. Це явно відображається у зростаючій частці транспортування харчових продуктів.

Структура перевезених вантажів за 2018-2022р. подана на рис. 2.2-2.6.

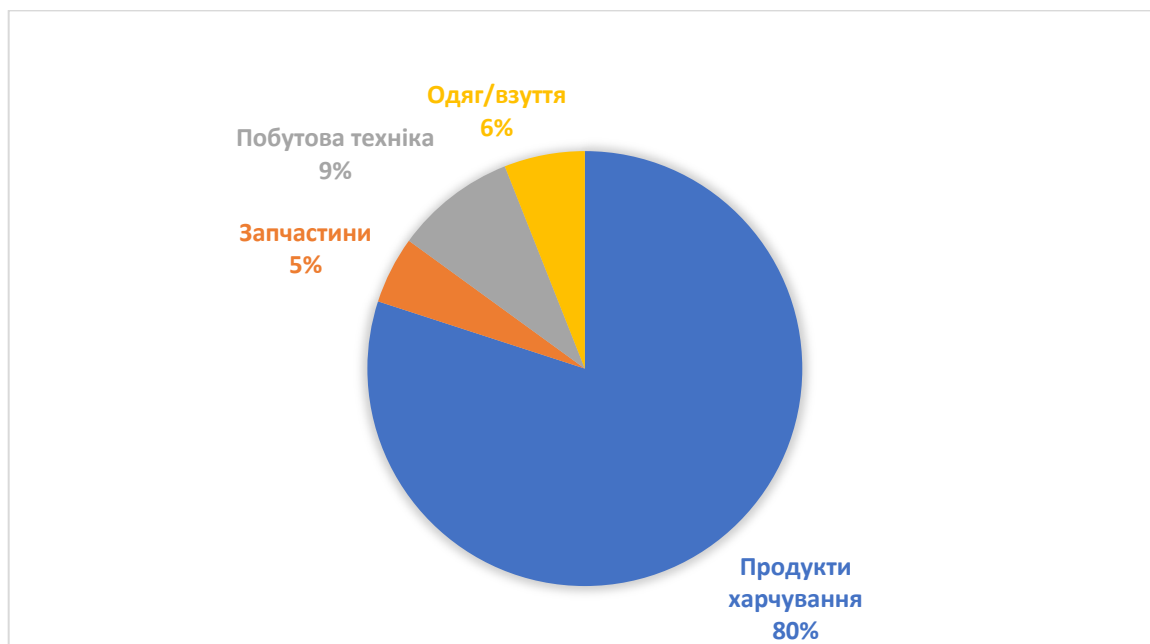


Рис. 2.2. Структура вантажів за 2018 р.

Джерело: сформовано на основі даних підприємства за 2018 р.

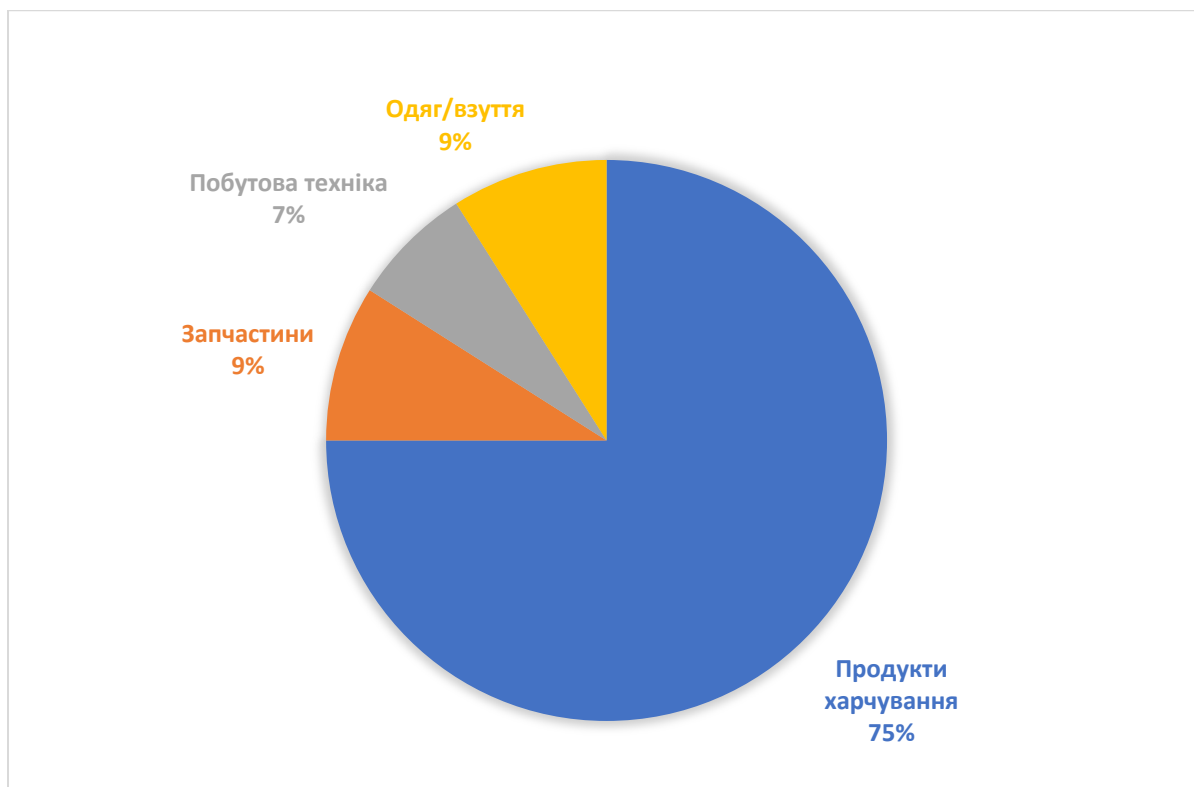


Рис. 2.3. Структура вантажів за 2019 р.

Джерело: сформовано на основі даних підприємства за 2019 р.

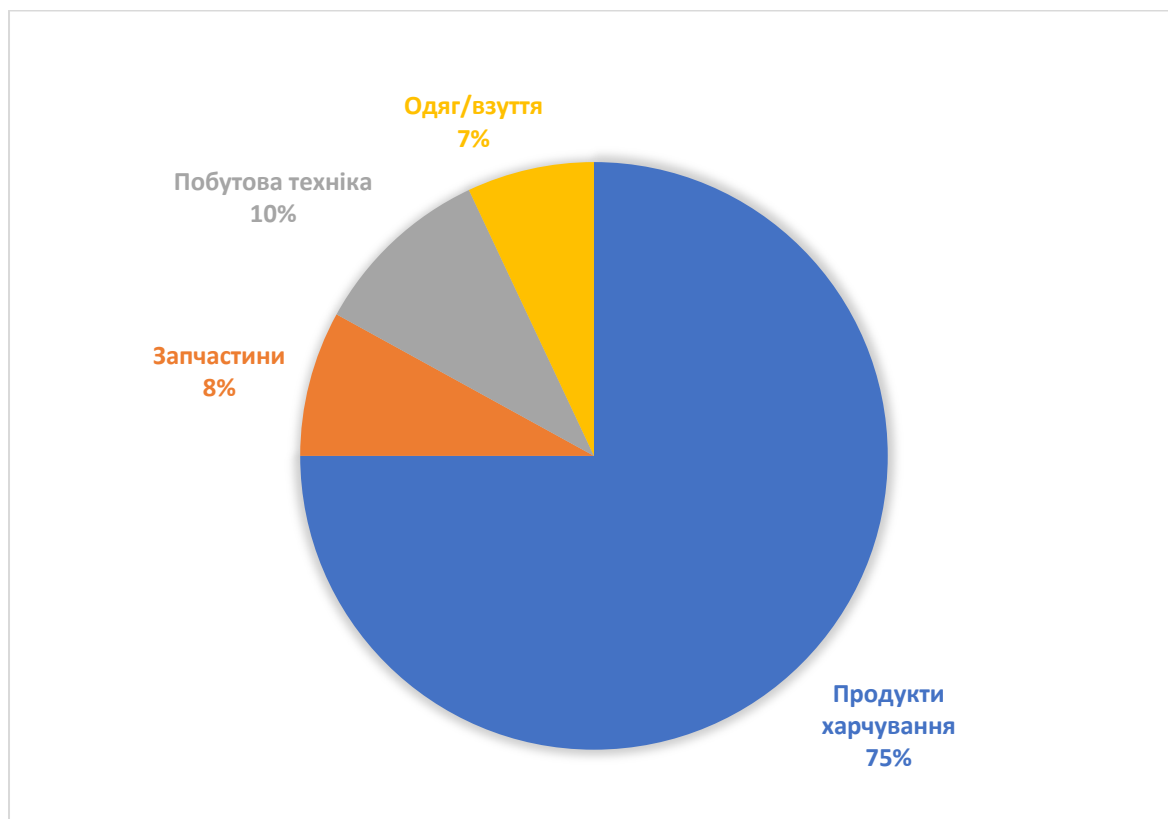


Рис. 2.4. Структура вантажів за 2020 р.

Джерело: сформовано на основі даних підприємства за 2020 р.

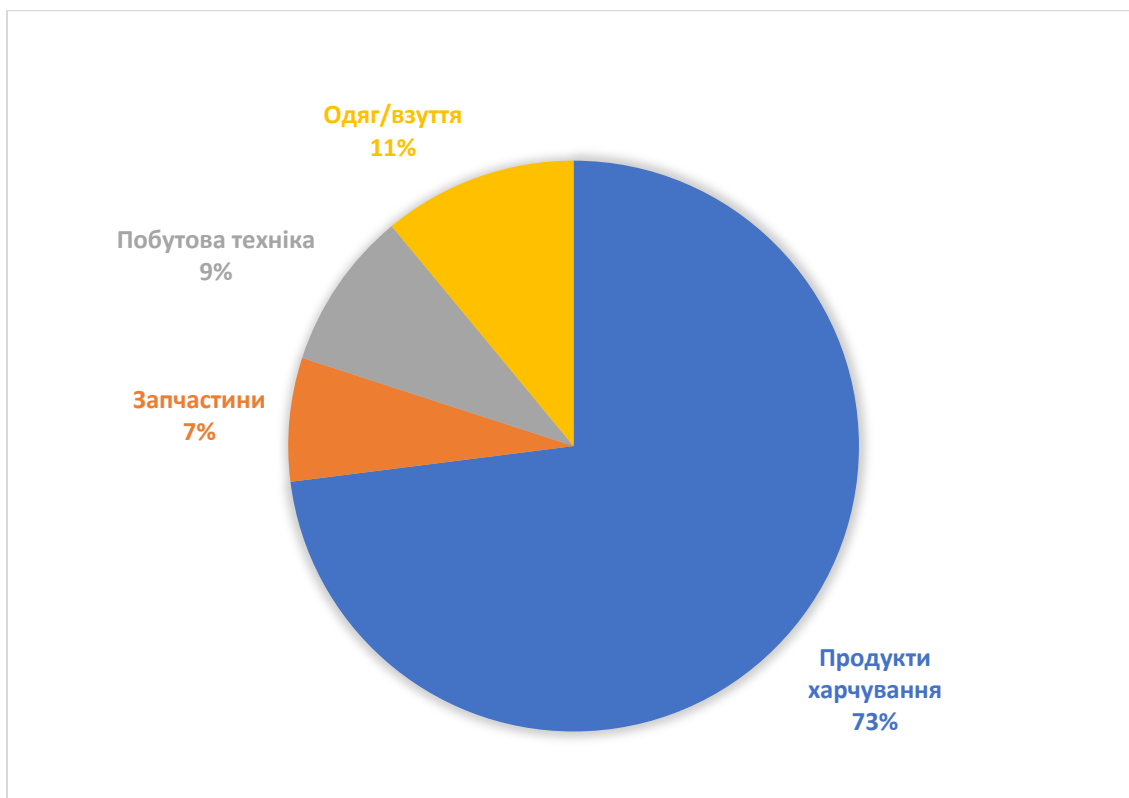


Рис. 2.5. Структура вантажів за 2021 р.

Джерело: сформовано на основі даних підприємства за 2021 р.



Рис. 2.6. Структура вантажів за 2022 р.

Джерело: сформовано на основі даних підприємства за 2021 р.

Переваги, які отримують споживачі від партнерства з ТОВ «РІГАР», насамперед полягають у можливості скорочення витрат.

Другим ключовим аспектом є поліпшення рівня сервісу. ТОВ «РІГАР» активно працює над аналізом своїх процесів, освітою персоналу, модернізацією

матеріально-технічної бази та впровадженню передових технологій та методик.

Третім важливим моментом є можливість для клієнтів зосередитися на розвитку власного бізнесу, не витрачаючи зусилля на вирішення питань, пов'язаних з транспортуванням та логістикою.

Співпраця з ТОВ «РІГАР» передбачає, що основна відповідальність за управління логістикою та ланцюжками поставок перекладається на плечі підприємства. Це набуває особливої значущості, коли клієнтське підприємство здійснює вихід на нові ринки, вступає на міжнародний рівень або запроваджує нову продукцію.

2.2. Етапи аналізу конкурентоспроможності підприємства. Аналіз основних фінансово економічних показників підприємства

Фінансова ситуація підприємства складається протягом всього періоду його виробничої та господарської активності. Оцінити фінансовий стан можливо лише за умови використання комплексного підходу, який включає систему індикаторів, що всебічно та детально відображають економічний статус підприємства, а не тільки один, навіть найістотніший, показник.

Отже, для відтворення достовірного фінансово-економічного положення ТОВ «РІГАР» будуть проведені розрахунки та аналіз наступних індикаторів: критерії майнового статусу; аналіз ліквідності та платіжної здатності; індекси прибутковості; оцінка фінансової стабільності; аналіз ділової активності та фінансових результатів.

Для аналітичної оцінки ефективності використання фінансових активів і виявлення можливостей для оптимального застосування як власного, так і позиченого капіталу, критично важливо провести розрахунок показників, що відображають стан активів підприємства та здійснити глибокий аналіз отриманих результатів.

Інформаційною базою для аналізу основних показників господарської діяльності ТОВ «РІГАР» є бухгалтерська фінансова звітність, яка складається із

взаємопов'язаних форм: Форми №1-м “Баланс” та Форми №2-мс “Звіт про фінансові результати” (Додатки А-Н). Період дослідження складає п'ять повних років, тобто з 2018 року по 2022 рік.

Першим кроком у аналізі ТОВ “РІГАР” є аналіз структури активів за досліджуваний період, який продемонстровано у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз структури активів ТОВ “РІГАР” за 2018-2022 роки, тис.грн.

Актив	2018	2019	2020	2021	2022	Відносне відхилення за 5 років, %
1	2	3	4	5	6	7
I. Необоротні активи						
Основні засоби:	66,3	57,0	80,3	454	645,6	в 9 р.
первісна вартість	349,2	369,6	437,5	735,5	1088	в 3 р.
знос	427	447,4	492,1	543,5	680,3	159,3
Інші необоротні активи	-	-	-	-	-	-
Усього за розділом I	66,3	57,0	80,3	454	645,6	в 9 р.
II. Оборотні активи						
Запаси	365,2	439,3	187,2	186	704,9	193
Поточна дебіторська заборгованість	637,8	499,9	1271,2	1362,8	757	118,7
Гроші та їх еквіваленти	700,5	522	457,9	524,8	478,4	68,3
Інші оборотні активи	-	-	-	-	98,1	-
Усього за розділом II	1974,2	1609,8	2030,9	1372,2	1600,5	81,1
Баланс	2040,5	1666,8	2111,2	1826,2	2246,1	110,1

Джерело: сформовано на основі даних додатків А-Н

Індикатори фінансового стану підприємства представляють собою набір критеріїв, які застосовуються для оцінювання його фінансового положення. Ці індикатори базуються на обчисленнях, які ґрунтуються на фінансовій звітності

підприємства та інших відповідних даних, що використовуються для визначення фінансової структури організації. Дані таблиці 2.1 свідчать, що необоротні активи ТОВ «РІГАР» протягом 2018-2022 років постійно збільшуються. Так, за п'ять років дослідження вартість необоротних активів зросла у 9 разів, тобто на 711,9 тис.грн. Але у 2019 році в порівнянні з 2018 роком можна спостерігати спад необоротних активів на 9,3 тис.грн., що складає усього 85,9%. Такий незначний спад пояснюється невеликим збільшенням первісної вартості основних засобів, в порівнянні з попереднім роком та значним зносом цих засобів.

Коефіцієнт оборотності активів, що є мірою ділової активності, визначається як відношення загальної виручки до середньорічного обсягу активів. Для оцінки того, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи, потрібно провести розрахунки коефіцієнтів ділової активності та аналізувати зібрані дані (див. табл. 2.2).

Коефіцієнт оборотності власного капіталу протягом періоду з 2018 по 2022 рік відзначається зменшенням упродовж цих років та показує невелике підвищення на 15,84% взагалом за цей п'ятирічний період.

Вивчення питання щодо платоспроможності підприємства буде не повним, якщо не будуть враховані причинно-наслідкові зв'язки та закономірності, які впливають на цей феномен. Іншими словами, виявлення факторів, які мають вплив на платоспроможність підприємства є необхідним елементом дослідження.

Платоспроможність підприємства залежить від великої кількості факторів і їх взаємодії, що визначається складністю самого явища. Класифікація цих факторів дозволяє моделювати процес забезпечення платоспроможності, а також робити комплексний аналіз внутрішніх резервів підприємства для збереження або підвищення її платоспроможності.

Пропонуємо власну класифікацію факторів, що впливають на платоспроможність, і вважаємо за доцільне групувати ці фактори за наступними ознаками, як вказано в таблиці 2.3.

Аналіз показників ділової активності ТОВ «РІГАР»

№ з/п	Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення, (+,-)
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Коефіцієнт загальної оборотності капіталу	9,78	8,98	7,66	0,97	1,25	-11,03
2	Коефіцієнт оборотності мобільних засобів	3,45	2,79	1,56	0,45	1,09	-2,36
3	Коефіцієнт оборотності матеріальних оборотних коштів	5,87	6,73	7,65	0,79	1,98	-3,89
4	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,7	2,6	1,56	1,26	3,98	0,72
5	Середній термін обороту дебіторської заборгованості	245,89	200,45	168,98	295,40	164,21	-81,68
6	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,8	6,56	1,90	0,45	40,98	36,18
7	Середній термін обороту кредиторської заборгованості	786,67	456,08	302,60	1898,84	8,69	-777,98
8	Фондовіддача основних засобів	6,45	4,34	3,67	1,56	3,27	-3,18
9	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-16,7	-10,89	-7,74	-4,2	-0,86	15,84
10	Продуктивність праці	7546,23	6547,56	5845,62	1456,01	3432,36	-4113,87

Джерело: сформовано на основі даних додатків А-Н

Класифікація факторів платоспроможності підприємства

Класифікаційні ознаки	Види факторів	Характеристика
1	2	3
Місце виникнення	внутрішні	залежать від рішень та діяльності працівників підприємства і пов'язані з їх можливими помилками
	зовнішні	обумовлені середовищем, у якому функціонує підприємство
Ступінь впливу	основні	ступінь впливу цих факторів носить переважний характер
	другорядні	вплив даних факторів є несуттєвим
Результати впливу	позитивні	підвищують показники платоспроможності
	негативні	знижують показники платоспроможності
Взаємообумовленість	залежні	фактори пов'язані між собою і виникають одночасно
	незалежні	виникнення цих факторів не пов'язано між собою
Імовірність впливу	фактичні	вже безпосередньо впливають на платоспроможність
	потенційні	лише можливо будуть впливати в майбутньому
Час дії	постійні	діють протягом усього життєвого циклу підприємства, на кожному етапі його функціонування
	тимчасові	діють на платоспроможність підприємства періодично або випадково (одноразові фактори)

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Аналіз факторів, що впливають на платоспроможність компанії, є важливою частиною стратегічного управління та ризик-менеджменту. Розглянемо ці фактори докладніше:

1. Місце походження факторів:

- Внутрішні фактори включають управлінські рішення, операційну ефективність і кваліфікацію персоналу. Ці фактори підконтрольні компанії і можуть бути покращені за допомогою внутрішніх зусиль.
- Зовнішні фактори визначаються зовнішнім середовищем і включають економічні, ринкові та регуляторні аспекти. Компанія може адаптуватися до них за допомогою стратегічного планування.

2. Ступінь впливу факторів:

- Основні фактори мають значний вплив на платоспроможність компанії і можуть включати прибуток, витрати і структуру капіталу.
- Вторинні фактори мають менший вплив і можуть включати менш важливі аспекти, як-от незначні зміни витрат або попиту.

3. Результати впливу факторів:

- Позитивні фактори сприяють покращенню платоспроможності, такі як збільшення продажів або зменшення витрат.
- Негативні фактори знижують платоспроможність, такі як збільшення конкуренції або витрат.

4. Взаємозалежність факторів:

- Залежні фактори взаємопов'язані і виникають одночасно, наприклад, зв'язок між умовами кредиту і грошовим потоком.
- Незалежні фактори не пов'язані між собою, наприклад, зміни світових цін на товари та умовами місцевого ринку праці.

5. Імовірність впливу факторів:

- Фактичні фактори вже впливають на компанію, наприклад, поточні борги або грошовий потік.
- Потенційні фактори можуть вплинути у майбутньому, наприклад, плановане розширення або новий продукт.

6. Тривалість дії факторів:

- Постійні фактори присутні протягом усього життєвого циклу компанії і можуть включати бізнес-модель і компетенції.
- Тимчасові фактори впливають періодично або спорадично і можуть бути одноразовими подіями або тимчасовими ринковими можливостями.

Розуміння цих факторів допомагає підприємствам розробляти стратегії для покращення платоспроможності, управляти ризиками та адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Підприємство повинно постійно відстежувати ці фактори, оцінювати їхній потенційний вплив і розробляти відповідні стратегії для

мінімізації негативного впливу та використання позитивних факторів на свою користь.

Рівень платоспроможності визначається співвідношенням між доступними грошовими коштами для розрахунків і сумою необхідних платежів.

Підприємство може вважатися платоспроможним, навіть якщо на його розрахунковому рахунку є невеликий залишок, якщо немає заборгованості, що прострочена або вимагає негайного погашення. З аналізом показників платоспроможності можна ознайомитись в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

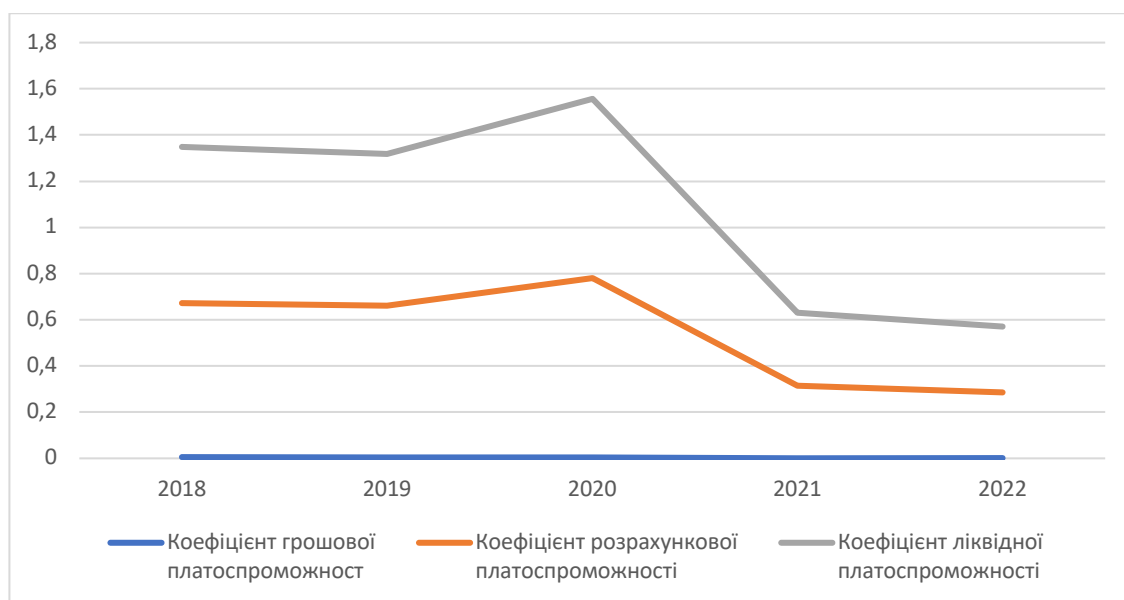
Аналіз показників платоспроможності в ТОВ «РІГАР», 2018-2022 рр

№	Показники	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення (+; -)
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Коефіцієнт грошової платоспроможності	0,0055	0,0053	0,0045	0,0004	0,0006	-0,0049
2	Коефіцієнт розрахункової платоспроможності	0,667	0,656	0,776	0,315	0,285	-0,382
3	Коефіцієнт ліквідної платоспроможності	0,667	0,656	0,776	0,315	0,285	-0,382

Джерело: розраховано на основі даних Додатків А-Н

Аналіз показників фінансової стійкості підприємства за період з 2018 по 2022 роки має регресивну динаміку та переважно не відповідає нормативному значенню. Графічну ілюстрацію цих змін в показниках платоспроможності ТОВ "РІГАР" можна відстежити на рисунку 2.7.

Для оцінки фінансової стійкості та незалежності підприємства, а також визначення відповідності його фінансово-господарській діяльності статутним цілям, необхідно провести розрахунок показників фінансової стійкості (див. таблицю 2.5).



**Рис. 2.7. Динаміка показників платоспроможності в ТОВ «РІГАР»
протягом 2018-2022 років**

Джерело: побудовано на основі даних табл.2.4.

Таблиця 2.5

**Аналіз показників фінансової стійкості та платоспроможності
підприємства**

№ з/п	Показники	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення (+; -)
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Коефіцієнт фінансової незалежності	0,20	0,15	0,14	-1,45	-1,60	-1,8
2	Коефіцієнт фінансової залежності	0,65	0,78	0,85	2,44	2,59	1,94
3	Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів	9,5	7,4	5,97	-1,68	-1,62	-11,12
4	Коефіцієнт фінансування	1,05	0,55	0,16	-0,58	-0,60	1,65
5	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-	-	-	-	-	-

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
6	Наявність власних оборотних коштів, тис.грн.	- 23674,00	- 21456,00	- 31530,00	-422497,00	-427600,00	-427600,00
7	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,55	0,78	-0,92	1,15	1,14	1,69

Джерело: розраховано на основі даних Додатків А-Н

В умовах ринкової економіки, фінансова стабільність приймається як важливий показник фінансових можливостей підприємства та її бізнес-партнерів. Ця стабільність відображає ситуацію, де фінансові ресурси підприємства задовольняють потреби її розвитку та відповідають ринковим вимогам. Керівництво фінансовою стабільністю підприємства визначається як ключова функціональна область фінансового менеджменту і тісно взаємопов'язана з іншими аспектами управління. Вивчення та вдосконалення методів керування фінансовою стабільністю є актуальним і своєчасним завданням.

Індикатор фінансової незалежності підприємства в 2022 році зазнав спаду на 1,8, що вказує на нездатність підприємства покривати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів. Це демонструє залежність від позикових коштів та високий рівень фінансових ризиків. Індекс фінансової залежності, який є оберненим до індексу фінансової незалежності, показав зростання в 2022 році, що свідчить про високу залежність від зовнішніх зобов'язань. Коефіцієнти співвідношення позикових і власних коштів, а також індекс фінансування також підтверджують цю залежність.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу у 2022 році збільшився на 1,69, що є негативним трендом і значно відрізняється від стандартних значень. Це вказує на недостатність власних фінансових ресурсів для покриття необоротних активів та частини оборотних. Отже, аналіз коефіцієнтів за період 2018-2022 років підкреслює фінансову нестабільність підприємства, що призводить до

підвищеного ризику неплатоспроможності та погіршення загального фінансового стану.

2.3. Особливості управління конкурентоспроможністю ТОВ «РІГАР»

Для оцінки результативності управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно встановити конкурентну стратегію, що застосовується підприємством, і провести порівняння цієї стратегії зі стратегіями, які використовуються прямими конкурентами підприємства.

Основними конкурентами ТОВ «РІГАР» є такі підприємства, як: Don-trans, АвтоТрансГарант, UTS. У таблиці 2.6 наведено основні характеристики конкурентів ТОВ «РІГАР».

Ми здійснимо дослідження стратегії конкуренції, використовуючи класифікаційні методи, розроблені М. Портером та Ф. Котлером.

Аналіз конкурентної стратегії логістичного підприємства та його конкурентів проводився на рівні українського ринку послуг у галузі логістики та перевезень.

АвтоТрансГарант є ринковим лідером у сфері транспортних послуг і займається різними видами діяльності у цій галузі, включаючи вантажний автомобільний транспорт, надання послуг перевезення речей, а також допоміжне обслуговування наземного транспорту. Крім цього, підприємство також виконує діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту і займається транспортним обробленням вантажів, що робить її ключовим гравцем на ринку та допомагає забезпечити позицію лідера. UTS вдосконалює свою стратегію диференціації, надаючи широкий спектр послуг у сфері транспорту, включаючи складське господарство, транспортне оброблення вантажів, а також іншу допоміжну діяльність у цій галузі. Ця різноманітність послуг допомагає підприємству виділитися на ринку та задовольняти різні потреби клієнтів.

ТОВ «РІГАР» визначило свою стратегію як концентрацію, спрямовуючи основні зусилля на виконання різних видів діяльності, таких як діяльність

посередників у торгівлі товарами широкого асортименту, роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах та надання в оренду вантажних автомобілів. Ця концентрація дозволяє підприємству зосередити зусилля на розвитку та оптимізації цих видів діяльності для досягнення успіху на ринку.

Таблиця 2.6

Основні характеристики конкурентів ТОВ «РІГАР»

Назва підприємства	Основна діяльність підприємства	Вид конкурентної стратегії
1	2	3
Don-trans	1. Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 2. Вантажний автомобільний транспорт 3. Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів 4. Надання в оренду вантажних автомобілів 5. Транспортне оброблення вантажів	Стратегія ринкового лідера
АвтоТрансГарант	1. Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 2. Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 3. Вантажний автомобільний транспорт 4. Надання послуг перевезення речей (переїзду) 5. Допоміжне обслуговування наземного транспорту 6. Транспортне оброблення вантажів	Стратегія ринкового лідера
UTS	1. Складське господарство 2. Транспортне оброблення вантажів 3. Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту	Стратегія диференціації

Джерело: сформовано на основі даних підприємств

Незважаючи на важливу проблему, що стоїть перед ТОВ «РІГАР», а саме підвищення своєї конкурентоспроможності та привертання більше клієнтів, підприємство прагне задовольнити потреби своїх клієнтів. Це досягається без використання рекламних засобів для просування своєї діяльності. Як наслідок, новим споживачам важко ознайомитися з позитивними характеристиками

підприємства у порівнянні з конкурентами, оскільки вони не мають можливості дізнатися про існування фірми.

Управління конкурентоспроможністю ТОВ "РІГАР" як логістичного підприємства є складним та ключовим аспектом для її успішності на ринку. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства в цьому контексті включають:

1. Сегментація ринку та аналіз споживачів: логістичне підприємство повинно ретельно вивчити ринок, визначити свої цільові сегменти клієнтів та їхні потреби. Це допоможе підприємству зосередити увагу на обслуговуванні ключових клієнтів та розробці рішень, спрямованих на задоволення їхніх потреб.
2. Якість обслуговування: однією з важливих особливостей управління конкурентоспроможністю є забезпечення високої якості обслуговування клієнтів. Це включає в себе швидкість доставки, точність та надійність логістичних послуг, а також можливість вирішувати неврегульовані ситуації.
3. Логістична інфраструктура: оптимізація і удосконалення інфраструктури підприємства, такої як складські приміщення, транспорт, інформаційні системи, грає важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності. Ефективна інфраструктура може підвищити продуктивність і зменшити витрати.
4. Ефективне управління запасами: логістичне підприємство повинно забезпечити наявність необхідних запасів товарів для задоволення потреб клієнтів, при цьому мінімізувати затрати на зберігання і управління запасами.
5. Впровадження інновацій: у логістичній сфері постійно розвиваються нові технології і методи. ТОВ "РІГАР" повинна бути готовою до впровадження інновацій, які можуть підвищити її конкурентоспроможність, наприклад, використання систем штучного інтелекту, блокчейну або IoT для вдосконалення процесів.

6. Управління ризиками: важливим аспектом управління конкурентоспроможністю є аналіз та управління різноманітними ризиками, такими як зміни на ринку, природні катастрофи або технічні проблеми.
7. Стратегічне планування: розробка стратегічних планів і планів дій допомагає підприємству визначити свої цілі та шляхи досягнення їхньої конкурентоспроможності.
8. Кадровий потенціал: успіх підприємства також залежить від її співробітників. Ефективне управління та розвиток персоналу є важливою частиною стратегії управління конкурентоспроможністю.
9. Маркетинг і брендінг: розробка і впровадження маркетингових стратегій та брендування може допомогти створити позитивне сприйняття підприємства серед клієнтів та партнерів. Посилення бренду може підвищити конкурентоспроможність ТОВ "РІГАР" на ринку логістики.
10. Забезпечення безпеки: у логістиці безпека є однією з головних проблем. Заходи щодо захисту від викрадень, підривів і кібератак допомагають не тільки зберегти товари та інформацію, але й зберегти репутацію підприємства.
11. Конкурентна стратегія: визначення стратегії підприємства в умовах конкурентного ринку. Це може бути зосередженням на низьких витратах, диференціацією товарів, фокусом на певному сегменті ринку або іншою стратегією, яка відповідає конкретним потребам підприємства.
12. Співпраця і партнерство: успішне управління конкурентоспроможністю може включати в себе розвиток стратегічних партнерств з іншими підприємствами у логістичній галузі або у суміжних секторах.
13. Моніторинг та аналіз результатів: постійний моніторинг показників продуктивності та результатів важливий для виявлення потреб у вдосконаленні та коригуванні стратегії управління

конкурентоспроможністю.

14. Система керування якістю: Впровадження системи керування якістю, такої як ISO 9001, може допомогти підвищити якість послуг та збільшити довіру клієнтів.

Ці особливості вимагають систематичного аналізу та вдосконалення, а також постійного адаптування до змін на ринку та внутрішніх умов підприємства. Управління конкурентоспроможністю ТОВ "РІГАР" вимагає комплексного підходу та стратегічного бачення, щоб забезпечити стабільний та успішний розвиток у сфері логістики.

Логістика, як важливий елемент сучасної економіки, відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективної поставки товарів та послуг до споживачів. У звіті на тлі постійно змінюються ринкових умов і зростаючих вимог споживачів, логістичні підприємства стикаються з постійними викликами та завданнями, пов'язаними з оптимізацією процесів, зниженням витрат та підвищенням якості обслуговування.

Для досягнення цих цілей підприємства логістичної галузі можуть скористатися методом бенчмаркінгу, який надає можливість порівняння та аналізу продуктивності, стратегій і результатів компаній, які працюють у даній сфері. У цьому контексті метод бенчмаркінгу дозволяє виявити найкращі практики, визначити області для покращення та розробити стратегії, що сприяють підвищенню ефективності логістичних операцій.

У даному дослідженні ми розглянемо процес порівняння логістичних підприємств за допомогою методу бенчмаркінгу, визначимо його основні етапи і інструменти, а також розглянемо приклади успішного використання цього методу в логістичній галузі. Нашою метою є надання повної картини про те, яким чином метод бенчмаркінгу може допомогти логістичним підприємствам підвищити свою конкурентоздатність та досягти більш ефективних результатів в умовах сучасного бізнес-середовища.

Проведемо аналіз результатів порівняння двох логістичних підприємств за допомогою методу бенчмаркінгу (див. таблицю 2.7).

Характеристики логістичних показників

Логістичні показники та витрати	АвтоТрансГарант	ТОВ «РІГАР»
Рівень обслуговування клієнтів	95%	98%
Середній час доставки	2 дні	1,5 дні
Вартість обробки та доставки одиниці товару	193 грн.	154 грн.
Витрати на складське управління	3% від загальних витрат	2% від загальних витрат
Співвідношення чисельності співробітників до обсягу перевезень	1:1000	1:800

Джерело: сформовано на основі даних підприємств

Рівень обслуговування клієнтів: підприємство «РІГАР» досягає вищого рівня обслуговування клієнтів (98%), що свідчить про більшу увагу до задоволення потреб споживачів, ніж ТОВ "АвтоТрансГарант" (95%).

Середній час доставки: підприємство "РІГАР" також має коротший середній час доставки (1,5 дні проти 2 днів у ТОВ "АвтоТрансГарант"), що може позитивно вплинути на задоволення клієнтів та забезпечити швидшу поставку товарів.

Вартість обробки та доставки одиниці товару: підприємство "РІГАР" має менші витрати на обробку та доставку одиниці товару (154 грн. проти 193 грн. у ТОВ "АвтоТрансГарант"), що може допомогти знизити виробничі витрати і підвищити конкурентоздатність.

Витрати на складське управління: обидва підприємства володіють досить низькими витратами на складське управління, проте "РІГАР" має ще менші витрати (2% проти 3% у ТОВ "АвтоТрансГарант").

Співвідношення чисельності співробітників до обсягу перевезень: ТОВ "РІГАР" також має більш оптимальне співвідношення чисельності співробітників до обсягу перевезень, що може свідчити про більшу ефективність у використанні ресурсів.

За результатами порівняння за допомогою методу бенчмаркінгу, логістичне підприємство "РІГАР" виявилося більш ефективним у багатьох

аспектах порівняно з ТОВ "АвтоТрансГарант". Воно має вищий рівень обслуговування клієнтів, коротший час доставки, менші витрати на обробку і доставку товарів, а також оптимізоване співвідношення співробітників до обсягу перевезень. Такі результати можуть служити основою для підприємства "АвтоТрансГарант" для удосконалення своїх процесів і підвищення конкурентоспособності на ринку логістики.

Ознайомимся с аналізом витрат і стратегічних ініціатив (див. табл. 2.8.).

Таблиця 2.8

Аналіз витрат і стратегічних ініціатив

Фінансові показники і стратегічні ініціативи	АвтоТрансГарант	ТОВ «РІГАР»
Витрати на підтримку інформаційних систем:	5% від загальних витрат	4% від загальних витрат
Використання екологічно чистих технологій:	обмежено	активно
Заходи щодо забезпечення безпеки праці:	Співробітники проходять обов'язковий курс з безпеки праці, щорічні інструктажі.	Активно впроваджують передові практики безпеки праці, проводять регулярні аудити та школи безпеки.
Інвестиції у дослідження та розвиток:	3% від обороту витратжуються на дослідження та розвиток нових технологій та методів логістики.	5% від обороту витрачаються на дослідження та вдосконалення існуючих методів логістики.

Джерело: сформовано на основі даних підприємств

Витрати на підтримку інформаційних систем: підприємство "РІГАР" має менші витрати на підтримку інформаційних систем (4% проти 5% у ТОВ "АвтоТрансГарант"), що свідчить про більшу ефективність у використанні інформаційних технологій.

Використання екологічно чистих технологій: ТОВ "РІГАР" активно використовує екологічно чисті технології, що може вплинути на їхню екологічну позицію та відповідність сучасним екологічним стандартам. У ТОВ "АвтоТрансГарант" є простір для покращення в цьому аспекті.

За результатами додаткового аналізу, логістичне підприємство "РІГАР" продовжує демонструвати переваги над «АвтоТрансГарант» в багатьох ключових показниках. Підприємство «АвтоТрансГарант» має потенціал для

покращення в таких аспектах, як задоволеність клієнтів і використання екологічно чистих технологій. Подальша оптимізація цих параметрів може допомогти підприємству підвищити свою конкурентоспроможність та відповідність сучасним стандартам і вимогам ринку.

Заходи щодо забезпечення безпеки праці: підприємство "РІГАР" виявило більшу увагу до безпеки праці та активно впроваджує передові практики. Це може позитивно вплинути на зниження ризику нещасних випадків і підвищення морального стану працівників.

Інвестиції у дослідження та розвиток: логістичне підприємство "РІГАР" витрачає більше коштів на дослідження та розвиток, що може сприяти розробці і впровадженню інноваційних методів та технологій, зростанню ефективності та забезпеченню конкурентоспроможності на ринку.

У додатковому аналізі підприємств "АвтоТрансГарант" та "РІГАР" було виявлено різницю в підходах до безпеки праці і інвестиціях у дослідження та розвиток.

Підприємство "РІГАР" проявляє більший інтерес до забезпечення безпеки праці та інвестицій у дослідження та розвиток, що може позитивно вплинути на безпеку праці, інноваційність та конкурентоспроможність.

Підприємство "АвтоТрансГарант" також виявляє певну активність у цих аспектах, але є простір для покращення. Подальше зосередження на безпеці праці та збільшення інвестицій у дослідження та розвиток може допомогти підприємству покращити свої показники та досягти більшої ефективності.

Ознайомимся з аналізом фінансових показників та ліквідності (див. таблицю 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз фінансових показників та ліквідності

Фінансові показники та платіжна здатність	АвтоТрансГарант	ТОВ «РІГАР»
Валовий дохід за останній фінансовий рік	4 мільйонів грн	6 мільйонів грн.
Чистий прибуток	4000000,00 грн.	500000,00 грн.

Продовження таблиці 2.9

1	2	3
Коефіцієнт оборотності активів	2,0	2,5
Коефіцієнт рентабельності	10%	12%
Коефіцієнт ліквідності	1,2	1,5
Заборгованість перед постачальниками	200 000 грн.	150 000 грн.
Оборотний капітал	1 мільйон	1,2 мільйона
Коефіцієнт запасів	0,15	0,12

Джерело: сформовано на основі даних підприємств

Валовий дохід: підприємство «РІГАР» має вищий валовий дохід (6 мільйонів грн.) порівняно з «АвтоТрансГарант» (\$5 мільйонів), що свідчить про більший обсяг бізнесу.

Чистий прибуток: ТОВ «РІГАР» також має вищий чистий прибуток (500 000 грн.) порівняно з «АвтоТрансГарант» (400000 грн.), що вказує на більшу прибутковість.

Коефіцієнт оборотності активів: ТОВ «РІГАР» має кращий коефіцієнт оборотності активів (2,5) порівняно з «АвтоТрансГарант» (2,0), що вказує на більшу ефективність використання активів для генерації доходу.

Коефіцієнт рентабельності: ТОВ «РІГАР» також демонструє більшу рентабельність (12%) порівняно з «АвтоТрансГарант» (10%).

Коефіцієнт ліквідності: ТОВ «РІГАР» має більший коефіцієнт ліквідності (1,5) порівняно з «АвтоТрансГарант» (1,2), що може свідчити про більшу готовність виплатити поточні зобов'язання.

Заборгованість перед постачальниками: ТОВ «РІГАР» має меншу заборгованість перед постачальниками (150 000 грн.) порівняно з "АвтоТрансГарант" (200 000 грн.), що вказує на кращий контроль над фінансами.

Оборотний капітал: оборотний капітал ТОВ «РІГАР» (1,2 мільйона грн.) також більший, що може свідчити про більше вільні грошові кошти для операцій.

Коефіцієнт запасів: ТОВ «РІГАР» має менший коефіцієнт запасів (0,12) порівняно з «АвтоТрансГарант» (0,15), що може свідчити про більш ефективне управління запасами і зниження витрат на їх зберігання.

За результатами фінансового порівняння, підприємство "РІГАР" видається

більш успішним і прибутковим в порівнянні з "АвтоТрансГарант". Маючи вищий валовий дохід, чистий прибуток, кращий коефіцієнт оборотності активів і коефіцієнт рентабельності, "РІГАР" може бути більш конкурентоздатним у фінансовому відношенні.

У фінансовому аспекті логістичне підприємство «РІГАР» виявилось більш забезпеченим, маючи більший коефіцієнт ліквідності, меншу заборгованість перед постачальниками, більший оборотний капітал і менший коефіцієнт запасів. Це може сприяти стабільності фінансів і більшому фінансовому резерву для інвестицій та розвитку. У той час як «АвтоТрансГарант» може бути важливим покращенням у керуванні оборотним капіталом та оптимізації управління запасами для зниження фінансових витрат.

Підприємство "РІГАР" перевершує "АвтоТрансГарант" за кількома ключовими показниками ефективності. ТОВ "РІГАР" досягла вищого рівня обслуговування клієнтів (98% проти 95%) та коротшого середнього часу доставки (1,5 дня проти 2 днів), що вказує на більшу увагу до задоволення потреб клієнтів та ефективності. Крім того, ТОВ "РІГАР" має менші витрати на обробку та доставку одиниці товару (154 грн. проти 193 грн), що може свідчити про можливість зниження виробничих витрат та підвищення конкурентоспроможності. Витрати на складське управління також нижчі для ТОВ "РІГАР" (2% проти 3%), а також компанія має більш оптимальне співвідношення чисельності співробітників до обсягу перевезень, що вказує на краще використання ресурсів.

Згідно з методом бенчмаркінгу, ТОВ "РІГАР" є більш ефективною в різних аспектах порівняно з "АвтоТрансГарант". Вона також витрачає менше на підтримку інформаційних систем (4% проти 5%) та активно використовує екологічно чисті технології, що може покращити її екологічну позицію. ТОВ "РІГАР" проявляє більше уваги до безпеки праці та інвестує більше в науково-дослідну діяльність, що сприяє її інноваційній здатності та конкурентоспроможності на ринку.

З фінансової точки зору, ТОВ "РІГАР" демонструє вищий валовий дохід і

чистий прибуток, кращі показники оборотності активів та рентабельності, а також вищий коефіцієнт ліквідності та меншу заборгованість перед постачальниками, що свідчить про сильніший фінансовий контроль та ресурси для операцій та розвитку. У той же час у "АвтоТрансГарант" є потенціал для покращення управління оборотним капіталом та оптимізації управління запасами для зниження фінансових витрат.

Другий розділ тези обговорює особливості управління конкурентоспроможністю ТОВ "РІГАР" та підкреслює важливість управління конкурентоспроможністю для сталого успіху на ринку та довгострокового розвитку підприємства. Він надає основу для подальших досліджень та практичних стратегій у цій сфері, висвітлюючи ефективне управління конкурентоспроможністю як важливу передумову для досягнення тривалого ринкового успіху.

У другому розділі даної кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем вищої освіти нами було розглянуто особливості управління конкурентоспроможністю ТОВ «РІГАР».

В першому підрозділі, "Загальна характеристика підприємства ТОВ «РІГАР»", було подано загальну характеристику товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ "РІГАР", що здійснює свою діяльність у сфері логістики України. Загальна характеристика підприємства вказує на його значущість на ринку та спрямованість на підтримку довгострокових відносин з клієнтами. Цей аспект є важливим у конкурентному світі логістики, де задоволення клієнтів та партнерів грає важливу роль.

У другому підрозділі, "Етапи аналізу конкурентоспроможності підприємства. Аналіз основних фінансово економічних показників підприємства", було проведено докладний огляд основних фінансово-економічних показників підприємства. Під час аналізу були розглянуті такі важливі аспекти, як фінансовий стан підприємства, ліквідність, активи та інші ключові показники. Цей аналіз є важливим інструментом у прийнятті стратегічних рішень та плануванні майбутнього розвитку підприємства. Його

результати допомагають визначити шляхи покращення фінансової стійкості та ефективності управління логістичним підприємством.

Важливо підкреслити, що аналіз конкурентоспроможності є необхідним інструментом у стратегічному управлінні логістичним підприємством, адже від нього залежить здатність підприємства протистояти конкуренції та досягати стабільного успіху на ринку.

У третьому підрозділі, "Особливості управління конкурентоспроможністю ТОВ «РІГАР", було розглянуто ключові аспекти та особливості управління конкурентоспроможністю підприємства. Ключовим аспектом управління конкурентоспроможністю є взаємодія з клієнтами та встановлення довгострокових відносин. В умовах зростаючої конкуренції важливо не лише залучати нових клієнтів, але й забезпечувати задоволення та лояльність існуючих.

Отже, управління конкурентоспроможністю логістичного підприємства вимагає комплексного підходу, акцентуючи увагу на гнучкості, якості обслуговування, інноваціях та партнерствах з клієнтами. Успішна реалізація такого підходу сприяє досягненню стійкого розвитку та зміцненню позицій підприємства на ринку логістики.

У цілому, цей розділ роботи підкреслює важливість управління конкурентоспроможністю для підприємства і надає засади та основи для подальших досліджень та розробки практичних стратегій в цій області. Здійснення ефективного управління конкурентоспроможністю є важливою передумовою для досягнення стійкого успіху на ринку та забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Результати аналізу та рекомендації, надані у цьому розділі, можуть бути вельми корисними для керівництва ТОВ "РІГАР" при прийнятті стратегічних рішень та плануванні майбутнього розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
«ТОВ РІГАР» НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ**3.1. Розроблення і впровадження стратегії підвищення конкурентоспроможності, побудованої на основі логістичних принципів**

Керівництво повинно не лише спостерігати за кінцевими результатами підприємства, але й бути в курсі всіх процесів. З цією метою, пропонуємо впровадити альтернативний метод управління, відомий як "Діджиталізація підприємства," що сприятиме оптимізації всіх процесів у ТОВ "РІГАР" і значно підвищить його конкурентоспроможність.

Керівництво матиме можливість визначити, на яких областях потрібно внести зміни, де можливо здійснити економії та які завдання виконує відділ розробок, і так далі.

Практична реалізація інформаційної системи для управління конкурентоспроможністю під назвою "Цифрове підприємство" у ТОВ "РІГАР" передбачає проведення чотирьох основних етапів (див. рис. 3.1.)

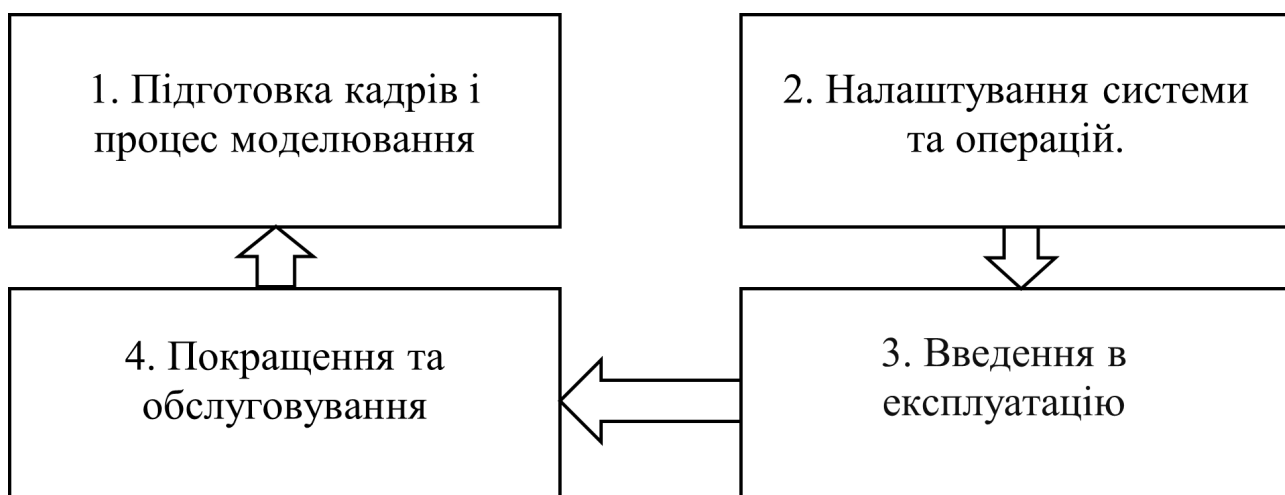


Рис. 3.1. Кроки впровадження системи управління конкурентоспроможністю, відомої як "Цифрове підприємство," в ТОВ "РІГАР"

Джерело: власна розробка автора

Розглянемо ці етапи докладніше.

Етап 1: Підготовка кадрів і процес моделювання.

Під час етапу "Підготовка кадрів і процес моделювання" проводиться навчання членів Координаційної ради та команди ТОВ «РІГАР» в двох напрямках:

- Навчання теоретичним концепціям управління підприємством та огляд загальних можливостей системи IT-Enterprise.
- Здобуття навичок у веденні проекту та організації робіт ТОВ "РІГАР" та виконавця відповідно до положень "Статуту".

Для організації навчання персоналу ТОВ "РІГАР" необхідно мати комп'ютерний клас, який повинен бути підключений до локальної мережі ТОВ "РІГАР" і обладнаний системою "IT-Enterprise". Робочі місця для навчання персоналу ТОВ "РІГАР" заборонено.

Навчання проводиться у формі лекцій та демонстрації роботи системи на встановленому або імпровізованому обладнанні з системою "IT-Enterprise". Основною метою є набуття навичок у роботі з встановленою системою "IT-Enterprise".

Процес навчання відбувається паралельно з моделюванням системи. На цьому етапі проводиться формалізація основних бізнес-процесів ТОВ "РІГАР", які впроваджуються в систему.

Для забезпечення цього процесу необхідно проводити серію робочих зустрічей, під час яких фіксуються поточні бізнес-процеси ТОВ «РІГАР», а також вирішуються питання щодо поточних бізнес-процесів та технологічних аспектів їх реалізації в системі "IT-Enterprise".

Необхідно розробити рекомендації для оптимізації бізнес-процесів і затвердити моделі бізнес-процесів, які мають бути впроваджені.

Етап 2: Налаштування системи та операцій.

Його завданням є налаштування системи управління конкурентоспроможністю ТОВ "РІГАР" відповідно до затверджених бізнес-процесів з використанням системи "IT-Enterprise". Для впровадження цього

етапу необхідно виконати наступні завдання:

1. Проходження процедури кастомізації системи, враховуючи особливості ТОВ "РІГАР".
2. Підготовка та реалізація контрольного прикладу, який базується на реальних, але обмежених за обсягом даних.
3. Впровадження контрольного прикладу на практиці відповідно до моделі бізнес-процесу "як має бути" на підготовлених даних.
4. Аналіз результатів виконання контрольного прикладу.
5. Розробка робочих інструкцій, які детально описують специфіку взаємодії з системою для кінцевих користувачів відповідно до затверджених бізнес-процесів.
6. Встановлення та випробування необхідного комплексу технічних засобів.
7. Розроблення детального плану заходів для введення системи в експлуатацію.
8. Завершенням другого етапу є ефективна настройка системи відповідно до моделі бізнес-процесу "як має бути".

Другий етап завершується успішною настройкою системи відповідно до вимог моделі бізнес-процесу "як вона повинна працювати".

Етап 3: Введення в експлуатацію

Виконання цього етапу розпочинається з впровадження системи у щоденні бізнес-процеси ТОВ "РІГАР". Здійснення цього етапу передбачає виконання таких дій:

1. Узгодження з керівництвом ТОВ "РІГАР" рішення про введення системи в експлуатацію.
2. Підготовка та внесення релевантної довідкової інформації в базу даних системи, необхідної для початку роботи системи відповідно до визначених бізнес-процесів.
3. Надання навчання кінцевим користувачам ТОВ "РІГАР" з боку команди спеціалістів.

4. Надання сталої підтримки користувачам системи зі сторони команди впровадження ТОВ "РІГАР" під час впровадження системи в роботу.
5. Погодження технічного акту, що підтверджує завершення етапу впровадження в експлуатацію.
6. Підготовка технічного акту, який підтверджує завершення етапу введення в експлуатацію підпроекту.

Етап 4: Покращення та обслуговування

Даний етап розпочинається негайно після введення системи в експлуатацію і продовжується протягом усього періоду функціонування комплексної інформаційної системи у ТОВ "РІГАР".

На даному етапі важливо виконати наступні завдання:

1. Забезпечення постійної консультаційної підтримки для ТОВ «РІГАР» при внесенні змін до бізнес-процесів та налаштуванні окремих функцій за їхнім замовленням.
2. Оновлення системи до покращених версій.
3. Підтримка та консультації при роботі з оновленими версіями системи.
4. Впровадження нових компонентів системи.
5. Спостереження за роботою системи та визначення необхідності внесення змін з боку ТОВ «РІГАР» і виконавця.

Внаслідок впровадження комплексної системи "Цифрове підприємство" у ТОВ "РІГАР" отримаємо конкурентні переваги в таких сферах:

1. Ефективне прийняття оперативних управлінських рішень, включаючи:
 - Контроль при введенні даних гарантує захист інформації від викривання або змін.
 - Моніторинг обробки даних здійснюється для оперативного і подальшого відображення операцій.
 - Створення загальних показників для оцінки фінансової ефективності діяльності ТОВ «РІГАР» у будь-який момент часу.
 - Швидке отримання надійної інформації для прийняття

управлінських рішень та можливість створення аналітичних таблиць в будь-який момент.

- Ефективне виявлення проблем в основних сферах діяльності ТОВ «РІГАР» оперативне усунення поточних помилок і внесення коректив у дії для досягнення бажаних результатів.

2. Покращення процесу планування і прогнозування, забезпечення точності даних у будь-який момент часу та використання технології оперативного контролю та захисту інформації з минулих періодів для уникнення спотворень, створює широкі можливості для використання методів планування, прогнозування, статистики, економіко-математичного моделювання, аналізу та діагностики фінансово-господарської діяльності ТОВ «РІГАР».

3. Керівництво процесами продажу та закупівлі в ТОВ «РІГАР»:

- Використання системи для беззамовного розподілу товару між клієнтами, яка включає в себе визначення фактичного попиту на товар та його документоване відображення в базі даних.
- Встановлення потрібного обсягу закупівлі товарів від постачальників та співпраця з ними на основі передбачуваних обсягів продажів.
- Постачання товарів відбувається на підставі заздалегідь зарезервованих замовлень, існує можливість змін у замовленнях відповідно до побажань клієнта.
- Визначення поточного статусу та виконання певного замовлення у будь-який час.
- Аналіз розходження між початковими заявленими замовленнями та фактично реалізованим товаром. Встановлення причин відхилень, внесення поточних коригувань у замовлення та виправлення недоліків при переході до наступного етапу господарської діяльності.
- Покращення системи збуту і стратегій взаємодії з клієнтами і постачальниками.

- Покращення розкладу доставки та відвантаження товарів.
- Аналіз продуктивності та співпраці між відділами, що займаються реалізацією товарів.

4. Ефективне контролювання витрат і доходів.

- Варіанти застосування маржинального підходу для контролю над витратами і доходами.
- Отримання актуальних даних щодо постійних та змінних витрат у реальному часі.
- Аналіз фактичних витрат на виробництво товару.
- Здатність встановлення цін на підставі маржинального підходу, завдяки оперативному отриманню інформації про фактичний рівень постійних і змінних витрат.
- Управління прибутковістю через визначення прийняттого рівня витрат і допустимого діапазону коливання цін; можливість оперативних корекцій при розробці раціональної стратегії ціноутворення.
- Створення різних сценаріїв для аналізу впливу різних управлінських рішень на зміну попиту та розвиток подій.
- Аналіз змін попиту і доходів, заснований на створених модельних сценаріях.

Успішне впровадження стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ "РІГАР", заснованої на логістичних принципах, вимагає комплексного підходу та використання сучасних технологій. Діджиталізація підприємства через інформаційну систему "Цифрове підприємство" є ключовим елементом цієї стратегії. Чотири основних етапи впровадження системи включають підготовку кадрів, моделювання бізнес-процесів, їх аналіз та оптимізацію, та остаточне впровадження системи у всі підрозділи підприємства.

Освіта та розвиток навичок персоналу є важливими для забезпечення гладкого переходу до нової системи. Навчання на основі IT-Enterprise дозволить команді краще розуміти теоретичні аспекти управління підприємством та

практично застосовувати нові інструменти для підвищення ефективності роботи.

Впровадження "Цифрового підприємства" дозволить керівництву ТОВ "РІГАР" більш точно визначати слабкі точки у бізнес-процесах, знаходити можливості для економії, і, в результаті, підвищувати загальну продуктивність та конкурентоспроможність на ринку.

3.2. Орієнтація на потреби клієнтів як засіб розвитку конкурентних переваг у підприємства

Для досягнення стабільного прибутку і забезпечення успіху в довгостроковій перспективі, українські підприємства сьогодні повинні приділяти особливу увагу потребам своїх клієнтів та орієнтуватися на них у своїй діяльності.

З огляду на це, під поняттям «клієнтоорієнтованість» розуміється використання як інструменту взаємовідносин між підприємствами та цільовими споживачами, спрямованого на задоволення їхніх потреб і отримання сталого довгострокового прибутку завдяки основним компетенціям підприємства.

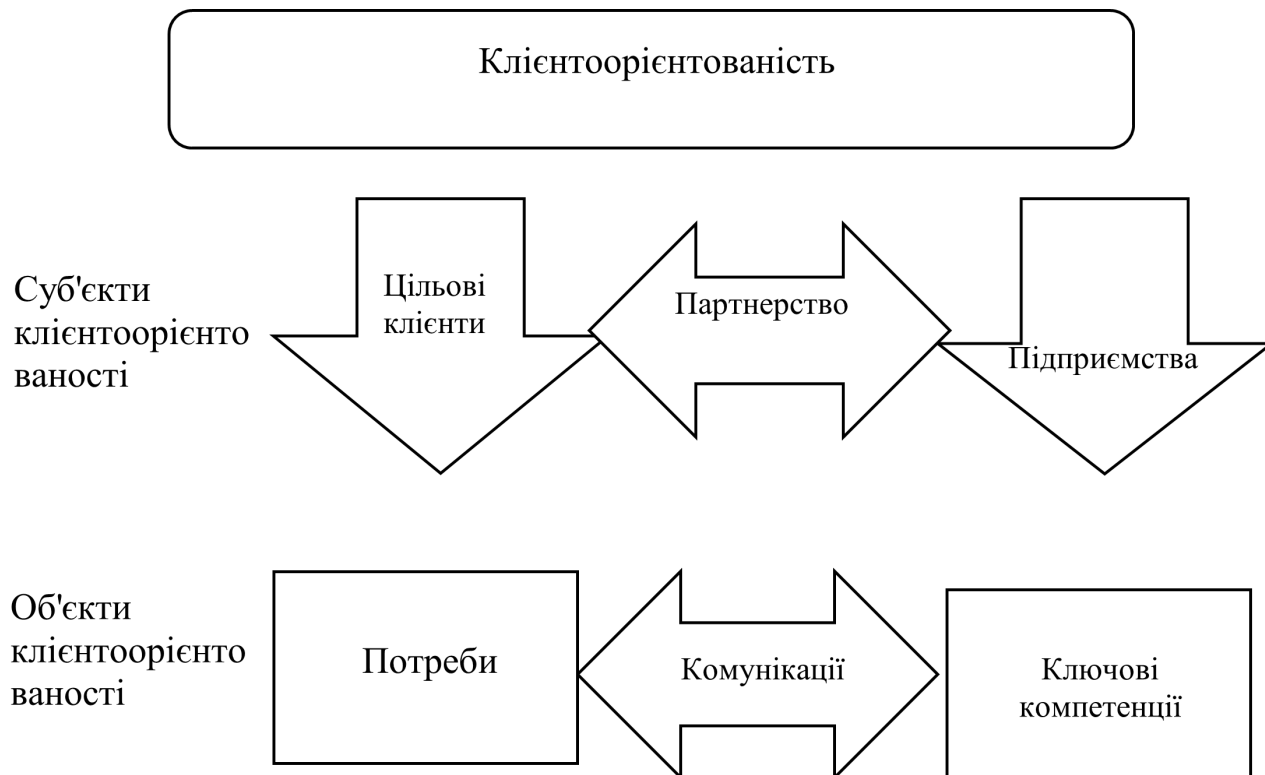
Елементи, які сприяють формуванню підприємства орієнтації на клієнтів, взаємодіють між собою на рівні їх сутності відображено на рис. 3.2.

Як видно на рис. 3.2, взаємодія між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства визначається завдяки механізмам орієнтації на клієнтів. Чим ефективніше встановлені комунікації та партнерство, тим більш продуктивними стають взаємини.

На рисунку 3.3 представлена схема, яка вказує на необхідність підприємству створювати свою маркетингову стратегію з фокусом на клієнта, його запити та потреби. Клієнт виступає в ролі центрального елемента, навколо якого орієнтуються всі зусилля та бізнес-процеси підприємства в усіх сферах її діяльності.

Створення довгострокових позитивних взаємин з клієнтами приносить значний дохід підприємству і сприяє збереженню існуючого клієнтського

базису, що є критичним для забезпечення конкурентної переваги підприємства.



3.2. Взаємозв'язок елементів, що включаються у механізм клієнтоорієнтованості підприємства

Джерело: власна розробка автора

Підхід, орієнтований на клієнтів, включає в себе три ключові аспекти:

- Глибоке інсайтове осмислення потреб клієнтів.
- Ефективне задоволення вимог і потреб клієнтів.
- Здобуття додаткового доходу підприємства завдяки реалізації перших двох аспектів.
- Додатковий дохід генерується через надання клієнтам підприємства додаткових товарів і послуг.
- Внаслідок переходу до орієнтації на клієнтів, виникає висока оцінка політики та тактики підприємства з боку клієнтів і формується позитивний імідж підприємства, який відповідає клієнтоорієнтованим цінностям.

Можливо виділити три групи переваг клієнтоорієнтованого підходу для самого клієнта, а саме:

- Психологічні переваги включають в себе інтенсивне спілкування з

підприємством.

- Соціальні плюси включають у себе теплі стосунки з персоналом.
- Економічні вигоди включають у себе можливість отримання знижок, різних бонусів, індивідуального обслуговування та товарів, адаптованих під потреби конкретного споживача.

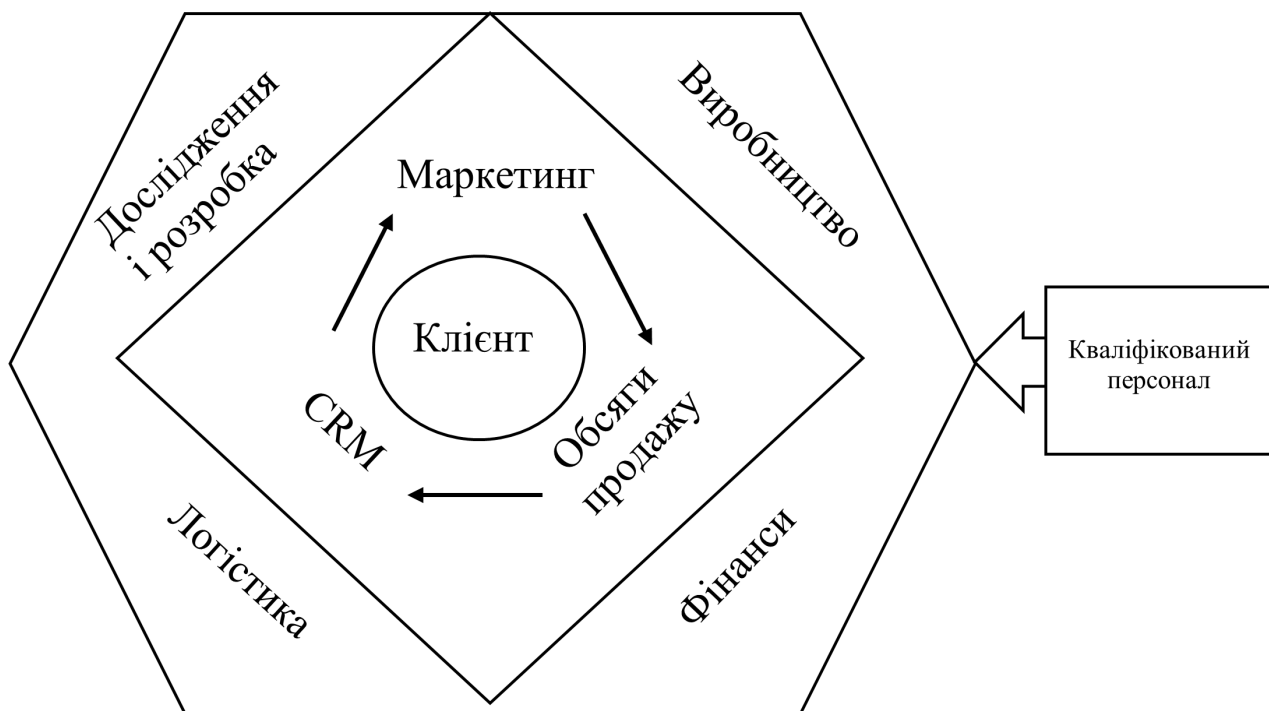


Рис. 3.3. Структура клієнтоорієнтованого підприємства

Джерело: власна розробка автора

Для перетворення потенційного клієнта в постійного і заборони можливість переходу до конкурентів, підприємству важливо впроваджувати концепцію індивідуалізації клієнта. Це означає пропонувати клієнту товари та послуги, що відповідають його потребам, забезпечувати відповідний індивідуальний обслуговування та сервіс і т.п.

Також важливо відзначити переваги клієнтоорієнтованого підходу для підприємств, крім здобуття конкурентних переваг, додаткового доходу і успішності на ринку.

Установлення стабільних і довірчих стосунків з клієнтами дозволяє знизити транзакційні витрати на ринкові угоди, такі як пошук інформації, укладення контрактів, вимірювання якості товарів, захист прав власності та захист від демпінгу та агресивної поведінки підприємства і покупців.

Концепція маркетингу взаємин (або відносного маркетингу) передбачає інтеграцію різних маркетингових процесів, таких як розробка, виробництво, продаж (доставка товарів чи послуг до кінцевих споживачів), в один єдиний бізнес-процес, спрямований на задоволення конкретних визначених потреб споживачів.

Створення орієнтованої на клієнта підприємства вимагає переорганізації не лише її маркетингового підходу, але і управлінської моделі підприємства в цілому.

Пропонуємо послідовні кроки створення підприємства, яке спрямована на задоволення потреб клієнтів. Ці кроки базуються на виділенні та реалізації ключових аспектів орієнтації на клієнта (рис 3.4.).

На першому етапі розбудови орієнтації на клієнта, підприємство повинно визначити, хто є її основними або цільовими клієнтами, які параметри вони використовують для оцінки підприємства, і приймати всі свої рішення, враховуючи ці критерії.

Другий крок у цьому процесі включає в себе залучення працівників, які відзначаються подібними цінностями та метою підприємства.

Необхідно розробити конкретні критерії для відбору працівників, які будуть відповідати корпоративній культурі підприємства, орієнтованій на клієнта. Для відбору співробітників можна проводити різні види оцінок, включаючи тести, опитувальники та співбесіди.

Забезпечити поліпшення якості обслуговування клієнтів можливо лише в тому випадку, коли персонал розпізнає та відмічає ясний зв'язок між своїми власними інтересами і спрямованістю підприємства на індивідуальне обслуговування кожного клієнта. Більше того, працівники повинні бути в змозі ефективно виражати та виявляти свою спрямованість на клієнтів, щоб клієнти могли помітити це і оцінити.

Для збільшення орієнтації на клієнтів важливо відбирати на підприємстві відповідних кандидатів.

При відборі та прийманні на роботу нових співробітників слід враховувати найвищий рівень відповідності корпоративних інтересів та цінностей, корпоративної культури з особистими цінностями, цілями та культурою

кандидатів на різні посади (рис. 3.5.)

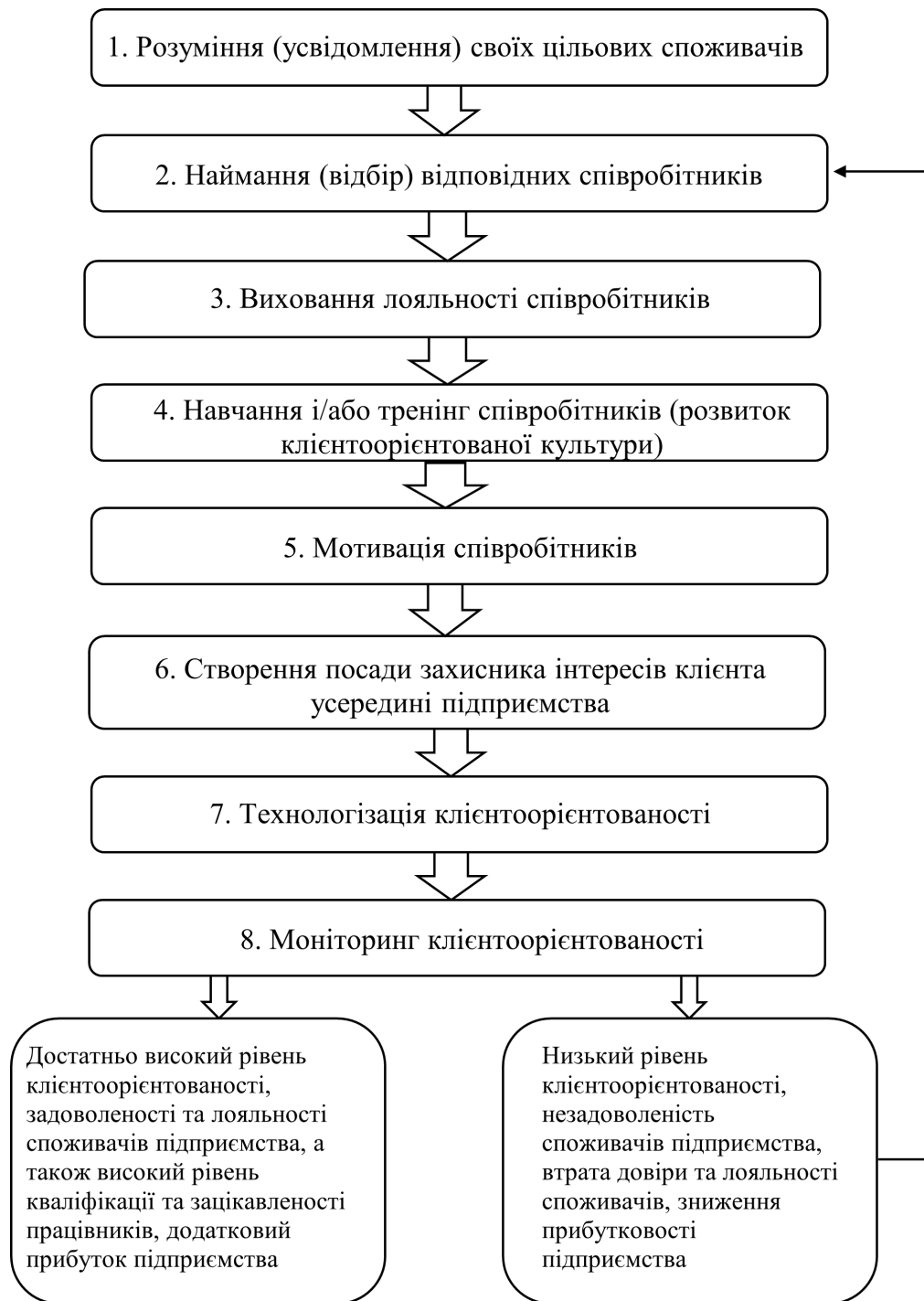


Рис. 3.4. Процес впровадження стратегії, спрямованої на клієнтів, на підприємстві

Джерело: власна розробка автора

Основна ідея представленої моделі полягає в досягненні рівноваги між інтересами і вимогами обох сторін, що сприятиме підвищенню орієнтації персоналу підприємства на клієнтів.



Рис. 3.5. Модель співпадіння потреб, інтересів і цінностей між підприємствами та персоналом

Джерело: власна розробка автора

При відборі персоналу для роботи важливо надавати перевагу кандидатам, які проявляють бажання співпрацювати з людьми (покупцями, клієнтами), володіють високим рівнем стресостійкості, проявляють доброзичливість, здатність до виявлення позитивного настрою, готові до навчання та вдосконалення своїх професійних навичок, а також вміють вирішувати конфліктні ситуації. Навчання працівника, який не відповідає вищезазначеним критеріям відбору, є безперспективним.

Проте, для підвищення орієнтації персоналу підприємства на клієнтів, необхідно не лише проводити відбір кандидатів, але також впровадити систему ефективного навчання та підготовки співробітників відповідно до установлених стандартів обслуговування клієнтів.

На третьому етапі впровадження стратегії, спрямованої на клієнтів, підприємство повинно повідомити своїм співробітникам про свою місію та головні цілі, кого вона спрямовує свою діяльність (клієнтів), яка є її основна

стратегія та тактика, і, відповідно, які вона очікує від свого персоналу з точки зору відношення до цих аспектів.

Основні цілі підприємства повинні співпадати з особистими цілями свого персоналу. Тільки в такому випадку співробітник може відповідати стандартам підприємства, підвищувати свою продуктивність, і, відповідно, покращувати продуктивність та прибутковість всього підприємства. Це є однією з ключових складових успіху такого підприємства.

На четвертому етапі співробітники проходять навчання або тренінг. Проведення навчання засноване на певному рівні освіти та підготовки. Для підвищення орієнтації на клієнтів підприємство має навчити свого персоналу методам виконання робочих завдань, реагування на стандартні робочі ситуації та реагування на нестандартні ситуації. Співробітники мають здобути глибоке розуміння клієнтів, товарів чи послуг, які вони продають, а також розвивати навички командної роботи та взаємодії з клієнтами та іншими аспектами діяльності.

П'ятий етап створення фокусу на клієнтах в підприємстві включає в себе стимулювання співробітників, як через фінансові, так і через духовні мотиватори. Винагорода вважається справедливою, коли співробітник отримує більшу компенсацію за свою працю, яка є більш корисною для цілей підприємства. Також значущим є створення благоприємного психологічного середовища в колективі. Як співробітники відчують себе під час роботи, впливає на те, як вони надаватимуть обслуговування клієнтам.

Ключовими компонентами формування фокусу на клієнтах на підприємстві є нагляд – постійна оцінка наявності орієнтації на клієнтів. Моніторинг повинен включати оцінку як внутрішнього фокусу на клієнтах (задоволеність співробітників), так і оцінку спрямованості співробітників на клієнтів (їхнє ставлення до клієнтів) шляхом встановлення зворотного зв'язку.

Для сучасного менеджменту активно використовуються CRM-системи для покращення клієнтоорієнтованості. CRM-система (від англійської Customer Relationship Management, що означає "управління взаємовідносинами з

клієнтами") представляє собою інформаційну платформу, призначену для автоматизації бізнес-процесів підприємства, спрямованих на забезпечення спільної взаємодії між всіма її відділами та клієнтами, відповідно до принципів CRM-ідеології.

Ця система спрямована на вирішення двох основних завдань: насамперед, на задоволення та утримання клієнтів, а по-друге, на оптимізацію функціонування підприємства, що призводить до зменшення витрат, пов'язаних з процесами, такими як пошук та обробка інформації, аналіз даних, управління продажами і т.п..

CRM можна розглядати як стратегію, спрямовану на створення довгострокових та прибуткових відносин зі споживачами (покупцями, клієнтами, замовниками), шляхом врахування їхніх індивідуальних потреб і вимог.

Поява CRM відповідає на зростаючі вимоги клієнтів, які постійно стають складнішими. CRM-системи представляють собою технологічні рішення, що дозволяють впроваджувати клієнтоорієнтованість на практиці, враховуючи різні аспекти та характеристики клієнта, а також вести історію співробітництва з ним.

Практичне впровадження клієнтоорієнтованої моделі часто вимагає більших, широкомасштабних змін у всіх основних бізнес-процесах підприємства, а не лише тих, що відповідають за взаємодію з клієнтами, таких як продажі, маркетинг і післяпродажний сервіс.

Концепція CRM охоплює всі аспекти діяльності підприємства, починаючи від процесу розробки і виробництва і закінчуючи продажами та післяпродажним обслуговуванням.

Великі підприємства та корпорації вже давно розуміють користь використання клієнтоорієнтованого підходу в бізнесі. Але лише з поширенням інформаційних технологій, ідея CRM стала доступною для багатьох підприємств, включаючи малі та середні підприємства.

Отже, можна сказати, що CRM-системи представляють собою управлінську модель, орієнтовану на клієнтів, в контексті бізнесу.

Успішно впроваджена стратегія, спрямована на задоволення потреб

клієнтів, може сприяти збільшенню обсягів продажів, підвищенню прибутковості і збереженню стійкої конкурентної переваги.

Висока орієнтація на клієнтів і ефективне обслуговування їх є конкурентною перевагою підприємства, оскільки маркетингові стратегії, тактики, технології і заходи легко можуть бути скопійовані конкурентами. Однак скопіювати успішну методику взаємодії з клієнтами буде значно складніше, оскільки вона спеціально розроблена для конкретного підприємства і її персоналу.

Отже, орієнтація на потреби клієнтів визнана ключовим фактором для досягнення стабільного прибутку та конкурентних переваг у сучасному бізнесі.

Українські підприємства повинні активно впроваджувати цей підхід, оскільки він сприяє побудові взаємовигідних відносин з клієнтами, забезпеченню їхніх потреб та отриманню сталого довгострокового прибутку.

Орієнтація на клієнтів передбачає активну взаємодію підприємства зі своїми клієнтами та адаптацію стратегії до їхніх потреб. Цей підхід допомагає підприємствам підтримувати позитивні відносини з клієнтами та забезпечує їхню лояльність. Ключовою є глибоке вивчення потреб клієнтів, їхнє задоволення та досягнення додаткового доходу для підприємства.

Маркетингова стратегія, орієнтована на клієнта, є основою успішного розвитку підприємства, оскільки всі бізнес-процеси та стратегії формуються навколо потреб та очікувань клієнтів. Орієнтація на клієнтів сприяє створенню стабільних та довгострокових взаємовигідних відносин, що є ключовим для забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку.

У підсумку, підприємства, які успішно реалізують стратегію орієнтації на клієнтів, мають потенціал для стабільного зростання прибутку, підвищення рентабельності та збереження конкурентних переваг у сучасному бізнес-середовищі.

3.3. Організаційно-економічні шляхи для підвищення результативності на засадах логістичного підходу

Ми перебуваємо в складному міжнародному середовищі, і логістика

відображає цю складність. Ураховуючи всі ці фактори, часто стають неминучими недоліки у ланцюгу поставок. Для того, щоб доставити товар до кінцевого споживача, необхідно провести транспортування на великі відстані, іноді змінюючи маршрут. Проте, незалежно від надійності логістичної системи для рухомих активів, завжди існує потенційний ризик того, що транспорт може застрягнути в заторах, вантаж може бути втрачений або вкрадений, або ж зникнути повністю.

Більшість вантажів проводять більшу частину свого часу в транзитних зонах, починаючи свій шлях на підприємствах. Проте під час переміщення між цими пунктами інформація про них надходить дуже мало в режимі реального часу.

Навіть при наявності технології радіочастотної ідентифікації (RFID), яка допомагає відстежувати товари відповідно до їх призначення, вона не може ефективно ідентифікувати наступні мобільні активи. Ці технології не надають інформацію про події та стан, які відбуваються "по дорозі" між пунктами, залишаючи менеджерів з логістики без достатньої інформації про стан товарів, що дозволяє їм безпечно та ефективно переміщувати їх через складний ланцюжок поставок.

За допомогою традиційних підходів до управління ланцюгами постачання, менеджери з логістики часто отримують інформацію про затримки або невідповідний стан активів після того, як вони вже прибули з запізненням або, в деяких випадках, навіть не досягли своєї кінцевої точки призначення. Ці затримки в останній момент призводять до втрати ефективності, відставання в виробництві та руйнування відносин з клієнтами.

За допомогою актуальних даних, зібраних за допомогою IoT-датчиків, підприємство тепер може приймати рішення в більш короткі терміни, бути більш відважним і інформованим, що підсилює їх конкурентну перевагу. Також він надає інформацію про споживчу поведінку клієнтів, що дозволяє підприємствам впроваджувати інновації на підставі надійних даних. Отримуючи можливість отримувати дані у режимі реального часу, підприємства можуть передбачити потреби та побажання своїх клієнтів заздалегідь, що дозволяє їм більш

стратегічно розподіляти ресурси та бути більш гнучкими.

Як засіб моніторингу, технологія IoT підвищує продуктивність між складами та постачальниками, забезпечуючи клієнтам більшу прозорість у їхніх поставках. Але важливо відзначити, що це відстеження в режимі реального часу надає дані з надзвичайною точністю, використовуючи високошвидкісне підключення з мінімальною затримкою (практично без зупинок) та широким охопленням.

На відміну від точок сканування, що базуються на RFID, інтелектуальний відстежувальний пристрій IoT надійно передає актуальну інформацію про точне розташування цих товарів у будь-якій точці ланцюга поставок в реальному часі. Це дозволяє підприємствам ефективно уникати виникнення дорогоцінних помилок або оперативно вирішувати можливі проблеми в ланцюгу поставок.

Відмінно від більшості розумних пристроїв першого покоління, активи, які підключені до мережі IoT, не залежать від WiFi або 4G для свого функціонування. Тому проблеми з підключенням стають менш важливими, незалежно від того, куди об'єкт подорожує. Пристрої IoT також відчують позитивний вплив від більш широкого охоплення в традиційно погано покритих місцях з обмеженим сполученням, таких як гаражі та підвали. Камери, розташовані на різних частинах транспортних засобів, забезпечують повну обзорність на маршрути, і сигнали LTE у транспортних засобах покращують GPS-відстеження. Рівень та обсяг конкретних інформаційних даних, які ці інтелектуальні пристрої можуть накопичувати і систематизувати, є безпрецедентним. Унаслідок цього нового рівня інформації, глобальні підприємства починають розуміти, що їхні ланцюги поставок стають менш вразливими і більш продуктивними.

Підприємства, які спеціалізуються на логістиці, мають ще більше можливостей для розвитку. Розширюються сервіси, які розкривають нові перспективи для контролю над ланцюгами постачання, підвищення рівня безпеки, підвищення продуктивності доставки та зменшення використання ресурсів і т.п. Під час переміщення товарів через ланцюг постачання, датчики IoT фіксують дані про тривалість подорожі, можливі пошкодження від впливу

зовнішніх факторів, затримки на складах, перерви в мережі або зміни температури в навколишньому середовищі. Такі актуальні сповіщення надають можливість підприємствам оперативно реагувати на виклики в глобальній транспортній мережі. Затримка руху ресурсів може викликати значні перебої у подальшому ланцюзі поставок, але раціональне управління логістикою перетворює цей потенційний негативний вплив.

З урахуванням того, що світова економіка стає ще більш інтерконектованою, інвестиції в інтелектуальні рішення для логістики більше не є приємністю, а стають вельми важливими, надаючи цій галузі всі необхідні інструменти для залишення на передовій у швидкому інноваційному світі.

Задоволення потреб кінцевих споживачів, покращення репутації підприємства та підвищення конкурентоспроможності підприємства визначаються швидкістю та надійністю поставок. Для підвищення показника "ідеальних замовлень" слід зменшувати ризики невчасної доставки товарів. Для покращення функції контролю транспортної логістики та мінімізації збитків, пов'язаних з непередбачуваними поломками і несправностями автомобілів, рекомендується встановити датчики на кожен автомобіль. Ці датчики будуть передавати інформацію про місцезнаходження, стан автомобіля, швидкість руху, відстань та час пройденого шляху відділу транспортної логістики. Відділ транспортної логістики буде здійснювати аналіз роботи автомобілів і водіїв, а також надавати підтримку у непередбачених ситуаціях.

Даний проект розглядається з точки зору цифрової трансформації, зокрема використання інтернету речей (IoT). Його метою є впровадження технологій, які дозволяють взаємодіяти з навколишнім середовищем, у цьому випадку з відділом транспортної логістики. Ці технології передаватимуть інформацію про свій стан і отримуватимуть дані ззовні, наприклад, сповіщення у випадку порушення маршруту.

На сучасний момент, асортимент цифрових пристроїв, включаючи GPS-датчики, досить різноманітний. GPS-трекер – це електронний пристрій, який дозволяє точно визначити свої географічні координати за допомогою супутників

і передавати їх через Інтернет або текстові повідомлення.

Передача координат може бути здійснена головним чином двома методами:

1. Ви можете надіслати GPS-трекеру SMS-запит, і він відповість вам повідомленням;
2. За попередньою конфігурацією та налаштуванням на сервері, GPS-трекер регулярно буде надсилати дані щодо свого місцезнаходження на цей сервер через встановлений інтервал часу.

Давайте розглянемо альтернативи для розвитку цього проекту:

Перший варіант: укладення угоди з підприємством, яке постачає датчики і виконання установки нами самостійно.

Другий варіант: укладення угоди з підприємством, яка надає комплексні послуги, включаючи постачання та установку обладнання, а також надання системного забезпечення.

Проведемо аналіз можливого прибутку від впровадження проекту. (таблиця 3.1.)

Таблиця 3.1

Матриця можливих доходів, отриманих внаслідок виконання проекту, вимірюваних в тисячах гривень

Можливий сценарій втілення проекту	Дохід, отриманий внаслідок виконання проекту, залежить від економічної обстановки і вимірюється в гривнях.		
	песимістичний	найбільш імовірний	оптимістичний
Варіант 1	-242,75	25	174
Варіант 2	-418,05	135	456

Джерело: власна розробка автора

Та складемо матрицю можливих втрат (таблиця 3.2.).

Після аналізу матриць ми обираємо найбільш вигідний спосіб втілення проекту, що сприятиме досягненню оптимальних результатів незалежно від умов розвитку економіки.

Під час вибору найкращого варіанту для втілення проекту ми врахуємо наступні оцінювальні фактори:

1. Критерій "максимакс" означає вибір варіанту проекту, що

спрямований на максимізацію найвищого можливого прибутку.

2. Отже, 2-й варіант визначається за максимальним прибутком у розмірі 456 тисяч гривень.

Таблиця 3.2

Матриця потенційних збитків, які можуть виникнути при виконанні проекту

Можливий сценарій втілення проекту	Збитки, які можуть виникнути при виконанні проекту, і їх розмір залежать від економічних умов.		
	песимістичний	найбільш імовірний	оптимістичний
Варіант 1	0	110	282
Варіант 2	175,3	0	0

Джерело: власна розробка автора

1. Отже, за критерієм "максимін" (критерій Вальда), вибирається варіант проекту, який максимізує мінімальний прибуток.

Таким чином, згідно з цим критерієм, рекомендовано вибрати варіант 1 реалізації проекту, який призводить до 25 тисяч гривень прибутку.

2. Отже, згідно з цим критерієм варто обрати варіант проекту, який дозволяє мінімізувати максимально можливі витрати.

Підрахунок цього критерію включає чотири послідовні етапи:

Ми визначаємо найкращий результат для кожної граfi, знаходячи максимальне значення a_{ij} .

Ми визначаємо відхилення від найкращого результату для кожної окремої граfi, що означає $\max_i a_{ij} - a_{ij}$. Отримані значення складають матрицю ризику (жалю), оскільки вони відображають невтрачений прибуток від невдалих рішень, які були прийняті через неправильну оцінку можливої реакції ринку.

Для кожного рядка у матриці ризику ми визначаємо найбільше значення.

Вибираємо варіант, при якому максимальні збитки будуть меншими, ніж у інших варіантах.

Організаційно-економічні шляхи для підвищення результативності на засадах логістичного підходу" акцентує увагу на важливості інтеграції новітніх технологій, зокрема Інтернету речей (IoT), у логістичні процеси для підвищення ефективності і прозорості управління ланцюгом поставок. Зіткнення з

викликами, такими як затримки у доставці, втрата або пошкодження товарів, а також недостатність інформації про стан перевезення, стимулює потребу в більш передових технологічних рішеннях. Використання IoT датчиків і GPS-трекерів для надання даних у реальному часі значно підвищує контроль над переміщенням товарів, дозволяючи оперативно реагувати на зміни у ланцюгу поставок і мінімізувати ризики. Також це сприяє більш ефективному розподілу ресурсів і підвищенню рівня задоволення клієнтів.

Впровадження таких технологій не лише забезпечує підвищення продуктивності, але й відкриває нові можливості для розвитку логістичних підприємств, розширюючи їх сервіси та покращуючи конкурентні переваги.

Оптимізація логістичних процесів через цифрову трансформацію ініціює зменшення втрат, покращення управління ланцюгами поставок та підвищення ефективності доставки. Враховуючи взаємозв'язаність глобальної економіки, такі інвестиції стають вкрай важливими для підтримки постійного розвитку та інновацій у галузі. Вибір між самостійним впровадженням системи моніторингу або співпрацею з підприємствами, що надають комплексні послуги, повинен базуватися на детальному аналізі потенційних витрат та прибутку, враховуючи специфіку діяльності та потреби підприємства.

Ефективна логістика може сприяти зниженню витрат підприємства на складське утримання, транспортування та інші операції від постачальників до кінцевих споживачів. Це може призвести до збільшення маржинальності продукції і підвищення прибутковості підприємства. Крім того, важливо зауважити, що логістичний підхід може допомогти покращити обслуговування клієнтів, зменшити терміни доставки та забезпечити стабільну поставку товарів. Це може позитивно вплинути на репутацію підприємства та сприяти залученню нових клієнтів.

Нарешті, важливо наголосити на тому, що впровадження логістичних рішень та технологій вимагає інвестицій та вивчення нових методів управління. Однак, на довгострокову перспективу ці витрати можуть бути окуповані через збільшення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

У даній кваліфікаційній роботі за другим (магістерським) рівнем були розглянуті методи управління конкурентоспроможністю підприємства, та напрями удосконалення на засадах логістичного підходу.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є надзвичайно важливою темою в сучасному бізнес-середовищі. В умовах постійної зміни ринку та зростаючої конкуренції, підприємства повинні шукати способи підвищення своєї конкурентоспроможності. Логістика, як стратегічна галузь управління, вносить значний внесок у цей процес.

Логістика допомагає оптимізувати процеси управління, забезпечує ефективну доставку товарів, що стає важливим фактором конкурентоспроможності. Управління конкурентоспроможністю підприємства за допомогою логістики відкриває нові можливості для підприємства в умовах глобального ринку.

Підвищення рівня конкурентоспроможності, зокрема через зниження витрат та покращення якості продукції та послуг, безпосередньо впливає на успішність підприємства на ринку. Логістичний підхід дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до змінних ринкових умов та вимог.

В контексті глобалізації ринків, значення логістики у керуванні конкурентоспроможністю неухильно зростає. Підприємствам необхідно забезпечувати не тільки внутрішню, але й зовнішню конкурентоспроможність.

Завдяки логістиці можливо скоротити витрати на транспортування та зменшити час доставки, що робить підприємство більш привабливим для споживачів. Ефективне управління логістикою сприяє збільшенню замовлень та прибутку.

Застосування логістичного підходу допомагає підприємствам удосконалювати ланцюжки поставок, мінімізувати ризики, пов'язані із запасами та виробництвом, тим самим забезпечуючи їх стійкість у непередбачуваних ринкових умовах.

Логістика сприяє удосконаленню внутрішніх процесів у підприємствах, включаючи складське господарство, транспортування та управління запасами, що підвищує їх загальну ефективність та конкурентоздатність.

Підприємства, що використовують логістичні підходи, зазвичай мають вищий рівень задоволення клієнтів, що сприяє підвищенню їх лояльності. У сучасному світі задоволення клієнтів вважається одним із основних активів підприємства.

Логістичний підхід також сприяє екологічній стійкості та зниженню впливу на довкілля, що є важливим аспектом у контексті сталого розвитку. Загалом, управління конкурентоспроможністю на основі логістичного підходу підвищує ефективність виробництва та якість продукції, роблячи підприємства більш привабливими на ринку. Це стає ключовим для збереження конкурентоспроможності.

У цілому, управління конкурентоспроможністю на засадах логістики виявляється актуальним та важливим у сучасних бізнес-умовах. Вдосконалення логістичних стратегій та їх інтеграція в бізнес-стратегію є невід'ємними для підтримки конкурентоспроможності та стабільності підприємства. Логістика сприяє оптимізації управлінських процесів та забезпечує ефективну поставку товарів, що відіграє важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності. Управління конкурентоспроможністю підприємства з використанням логістики відкриває нові можливості на глобальному ринку.

Управління конкурентоспроможністю через логістику стає все більш важливим у контексті глобалізації ринків. Підприємства мають забезпечити конкурентоспроможність не лише на національному рівні, але й на міжнародному.

Логістика дозволяє підприємствам покращити внутрішні процеси, такі як управління складами, транспортування та управління запасами, що сприяє їх більшій ефективності і конкурентоздатності.

Логістика дозволяє підприємствам бути більш гнучкими та швидко адаптуватися до змін на ринку, що є ключовим фактором для збереження

конкурентоспроможності.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства включає такі показники, як висока продуктивність виробництва, досягнута завдяки використанню сучасного обладнання та технологій, наявність кваліфікованих працівників, а також здатність займати стабільні позиції на ринку протягом тривалого часу завдяки ефективному маркетингу.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства необхідно враховувати низку параметрів, які впливають на цей показник. Ці параметри включають в себе якість продукції, застосування сучасних технологій та обладнання, рівень професійної підготовки персоналу, позитивний імідж підприємства та його продукції серед споживачів, ефективне маркетингове просування продукції, наявність достатніх матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, наявність патентів на унікальні винаходи та застосування передових управлінських методів та технологій.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства передбачає вивчення факторів, які впливають на сприйняття споживачами підприємства та його продукції, і в результаті можуть вплинути на частку ринку, яку утримує підприємство. Усі ці фактори можна умовно розділити на зовнішні та внутрішні.

Аналіз впливу факторів навколишнього середовища на конкурентоспроможність підприємства надає можливість прогнозувати потенційні можливості, розробляти плани дій у випадку несподіваних обставин і створювати стратегії для перетворення загроз на вигідні можливості. Для аналізу макрофакторів навколишнього середовища часто використовують інструменти, такі як PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори) та SWOT-аналіз, які допомагають виявити загрози та можливості, з якими стикається підприємство, і виявити негативні фактори, які можуть позначитися на ефективності його потенціалу.

Концепція конкурентоспроможності підприємства передбачає існування ринкових конкурентів, що вимагає проведення аналітичного порівняння з їхньою діяльністю для адекватної оцінки власної конкурентоспроможності. Для аналізу

та порівняння ефективності різних галузевих підприємств, а також для виявлення ключових аспектів, які сприяють поліпшенню їхньої конкурентоспроможності, доцільно використовувати метод бенчмаркінгу.

Бенчмаркінг може бути дуже корисним інструментом для управління конкурентоспроможністю підприємства, оскільки він дозволяє вчитися на прикладах інших успішних організацій і впроваджувати найкращі практики у власній діяльності. Зазвичай використовуються дві основні характеристики для групування та класифікації досліджень з бенчмаркінгу. Хоча основна ідея бенчмаркінгу полягає у вивченні діяльності передових організацій, для досягнення ефективності бенчмаркінгового дослідження необхідно проводити аналіз не лише успішних стратегій лідера ринку.

У сучасній глобальній економіці ефективне управління вантажоперевезеннями стає ключовим завданням для підприємства. Важливим аспектом успішного управління вантажоперевезеннями є логістичний сервіс, який впливає на конкурентоспроможність підприємства. У цьому розділі буде розглянуто вплив логістичного сервісу на конкурентоспроможність в управлінні вантажоперевезеннями, розглянуті завдання, методи та стратегії, що використовуються в цій галузі.

Сучасна вітчизняна та світова практика показують, що роль послуг стає дедалі важливішою для конкурентоспроможності підприємства на ринках збуту. Це пояснюється, насамперед, тим, що у сучасній економіці спостерігається зростання інтересу до комплексних пропозицій, які включають як товари, так і супутні послуги. Тому логістика, крім управління матеріальними потоками, відіграє значну роль у керуванні сервісними процесами. Крім того, логістичний підхід виявився ефективним навіть для підприємств, що спеціалізуються виключно на наданні послуг, таких як транспортні, експедиторські, вантажопереробні та інші.

Завданням логістичного сервісу є надання комплексу послуг. Послуга, у найзагальнішому сенсі, є дією, що приносить користь споживачеві. Вона має споживчу цінність як результат праці і, таким чином, має товарні

характеристики, які дозволяють їй бути запропонованою і споживаною як товар.

Головним напрямком діяльності підприємства "РІГАР" є проведення автомобільних перевезень в межах України, використовуючи повнокомплектні автотранспортні засоби. На сьогоднішній день, підприємство спрямоване на обслуговування підприємств різних галузей та розмірів, які потребують послуг з транспортування та оформлення вантажів. Найбільші клієнти підприємств наразі представлені підприємствами харчової промисловості та роздрібними підприємствами, які переважно використовують послуги з організації перевезень.

Фінансовий стан підприємства підтримувався стабільним на протязі всього періоду його діяльності. Щоб об'єктивно оцінити фінансове положення, необхідно використовувати комплексний підхід, включаючи систему індикаторів, що детально відображають економічний статус підприємства. Оцінка буде включати критерії майнового статусу, аналіз ліквідності та платіжної здатності, індекси прибутковості, оцінку фінансової стабільності, а також аналіз ділової активності та фінансових результатів ТОВ "РІГАР".

Для досягнення стабільного прибутку та забезпечення успіху у довгостроковій перспективі, українські підприємства сьогодні повинні приділяти особливу увагу потребам своїх клієнтів та орієнтуватися на них у своїй діяльності.

У якості методів аналізу конкурентоспроможності ТОВ «РІГАР» було запропоновано метод бенчмаркінгу. Цей метод використовується для порівняння процесів, практик та показників ефективності підприємства з аналогічними показниками у конкурентів або лідерах відповідної галузі. Бенчмаркінг дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості для покращення шляхом адаптації кращих практик інших організацій. В результаті цього аналізу підприємство може розробити стратегії для підвищення своєї конкурентоспроможності та покращення свого ринкового положення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверіхіна Т. В. Удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах [Електронний ресурс] / Т. В. Аверіхіна, Л. В. Пейчева // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2018. – Вип. 17(1). – С. 12-15. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_17\(1\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_17(1)_4)
2. Алтухов П.Л. Процесний підхід до забезпечення конкурентоспроможності підприємства/П.Л. Алтухов // Вісник економічної науки України. - 2005. - №2. - С. 3-5.
3. Андреева А. О. Підходи до управління діловою активністю та фінансовою конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / А. О. Андреева. // Ефективна економіка. – 2019. – № 11. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_11_78
4. Андросова Т. В., Чернишова Л. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навч. посібник у структурно-логічних схемах. Харків : ХДУХТ, 2019. 202 с.
5. Афанасьєв Є.В., Наджіб Фертаєс. Уточнення змісту та значення терміну «конкурентоспроможність ресурсного потенціалу». Розвиток промисловості та суспільства: матеріали міжнар. наук.-техн. конф., м. Кривий Ріг, 17-20 лист. 2020 р. Кривий Ріг: Вид. центр КНУ, 2020. С. 86.
6. Бабаченко Л. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / Л. Бабаченко, Х. Ковшун, Ю. Портна // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2019. – № 3. – С. 45-52. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu_2019_3_6
7. Беньковська Д. О. Конкурентоспроможність підприємства у сучасних умовах ринку. Молодь і науковий прогрес у соціально-економічному та освітньому просторі суспільства: матеріали IV Міжнародної наукової конференції. 2022. С. 141-144.

8. Беньковська Д. О. Управління місцевим економічним розвитком в умовах децентралізації економіки. Збірник наукових праць студентів та магістрантів Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. 2022. Випуск 16. С. 3-4.
9. Брін П., Нехме М., Поланчіч Г. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент підвищення конкурентоспроможності країни. Торунь міжнар. 2020. № 1(13). Р. 131–150. DOI: <http://dx.doi.org/10.12775/TIS.2020.010>
10. Брінь П.В., Прокоп М.В., Нехме М.Н. Динамічне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини і світове господарство». 2019. Вип. 28. Ч. 1. С. 62–68.
11. Бугас Н.В., Босецька О.В. (2015), «Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища», Ефективна економіка, вип. 11, доступний за адресою: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_31 (Перевірено 24 січня 2020 р.).
12. Вараксіна О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект [Електронний ресурс] / О. В. Вараксіна, Т. Є. Іщейкін, О. М. Онупко // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. – 2020. – № 5. – С. 24-28. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_5_6
13. Воронкова А.Е. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства / А.Е. Воронкова, В.П. Пономарьов, Г.І. Дібніс. – К.: Техніка, 2000. – 152 с.
14. Гарачук Ю.О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю: Актуальні проблеми економіки. № 2. 2018. С. 60-65
15. Гетьман О.О. Економічна діагностика: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів] / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – Київ: Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
16. Гібсон Дж.Л. Організації: поведінка, структура, процеси/Дж. Л. Гібсон,

- Д.М. Іванцевич, Д.Х. Донеллі; пров. з англ. - М.: ІНФРА-М, 2000.
17. Грицишин Н. Конкурентоспроможність виробничого підприємства / Наталія Грицишин // Галицький економічний вісник. – 2005. - №1. – С. 29-34.
 18. Денисенко М.П. Методика кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства швейної галузі / М.П. Денисенко, А.П. Гречан, К.О. Шилова // Економіка та держава. – 2005. - №8. – С. 36-38.
 19. Довбенко, В.І. (2018) Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. Зовнішня торгівля: право та економіка, (6), 29-35.
 20. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: [навчальний посібник] / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
 21. Діденко Є. О. Стратегічний аспект управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / Є. О. Діденко, Г. М. Когут. // Ефективна економіка. – 2019. – № 11. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_11_57
 22. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. (2021). Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України / О.В. Економіка. Менеджмент. Бізнес. – Економічність. управління. Бізнес. Київ : ДУТ. №1 (35). pp. 16-21. [українською мовою].
 23. Єрмак А.В. Конкурентоздатність підприємства: сутність поняття (проблематика питання) /А.В. Єрмак // Вісник економічної науки України. – 2005. - №1. – С. 41- 44.
 24. Жилінська Л.О. Розробка комплексу заходів щодо підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств: Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. № 1. 2018. С. 73–80.
 25. Зайцева Л. О. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичний аспект управління: монографія / Л. О. Зайцева. – Старобільськ :ДЗ ЛНУ імені Т. Шевченка, 2018. – 235 с

26. Зянько В. В., Кривицька В. В. (2020). Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності / О.В. підприємство в умови нестабільності. Ефективна економіка. № 8. [укр.]
27. Іщук, С. О. (2018). Конкурентні переваги промислового сектора економіки України: регіональний вимір / О.В. К.: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України».
28. Капелюшна А. А. Формування концепції управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / А. А. Капелюшна, М. О. Панченко // Економіка. Фінанси. Право. – 2018. – № 4(3). – С. 13-15. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2018_4\(3\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2018_4(3)_5)
29. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: [підручник] / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. – Львів: Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с.
30. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. та ін. Київ : КНЕУ, 2018. 520 с.
31. Кобелев В.М. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та фактори її підвищення: В. М. Кобелев, В. І. Болтенко, Вісник НТУ «ХПІ». №60 31 (1169). 2019. С. 60-64.
32. Колесник Т. М. Аналіз факторів впливу на управління конкурентоспроможністю організації. Бізнес Інформ. 2019. №12. С. 408–414.
33. Костриченко В.М. Практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник НУВГП Економічні науки. 2019. випуск 1 (85). С. 90–103. URL: <https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/ve1201910/623> (дата звернення: 14.01.2023).
34. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Одеса: ОДЕУ, 2019. 152 с.
35. Крамаренко В.І. Тенденції розвитку економіки та формування сучасної системи управління зовнішньоекономічними зв'язками: регіональний

- аспект:[монографія] Культура народів Причорномор'я, 2007. - 263 с.
36. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика, 2011. С 6-7.
 37. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства: Маркетинг і менеджмент інновацій. №4. 2019. С. 274-282.
 38. Масіна, Л. О. (2019). Концептуальні підходи до формування системи забезпечення стратегічного контролінгу / О.В. Ефективна економіка - Ефективна економіка, 2. Отримано з <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7077>. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.2.63 [укр.].
 39. Панасенко Л. М. Сучасні інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / Л. М. Панасенко, О. О. Коваль // Формування ринкових відносин в Україні. – 2021. – № 2. – С. 58-64. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2021_2_9
 40. Панасенко, Д.А. (2019) Конкурентоспроможність підприємства: шляхи підвищення. Львівська політехніка, (727), 270-276.
 41. Писаренко С. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства та фактори, що на неї впливають [Електронний ресурс] / С. В. Писаренко, В. В. Бенях, К. А. Снігерьова // Економічний форум. – 2018. – № 3. – С. 134-140. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_3_23
 42. Повна, С. (2020). Світовий досвід запровадження гнучких методологій управління конкурентоспроможністю підприємств та організацій / О.В. Проблеми і перспективи економіки та управління - Проблеми та перспективи економіки та управління, 1(21), 63-71. Отримано з <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/211371/211412>. DOI: 10.25140/2411-5215-2020-1(21)-63-71 [укр.]
 43. Радева М.М. Комплексне оцінювання конкурентоспроможності підприємства / М.М. Радева, П.М. Маслов // Держава та регіони. – 2004. - №3. – С. 176-180.

44. Різник А.О. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка і менеджмент 2021: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: збірник наукових праць Міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпро, 8-9 квіт. 2021 р.). Дніпро, 2021. С. 29-31.
45. Трушкіна Н. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства. Міжнародний науковий електронний журнал. 2019. Вип. 5. № 4. ст. 156–172.
46. Фатхудінов Р.А. Стратегічний маркетинг/Р.А. Фатхудінов. - М.: ЗАТ "Бізнес-школа "Інтел-Синтез"", 2000. - 640 с.
47. Федорова О.С. Економічний зміст та технологія моніторингу конкурентоспроможності підприємства. Збірник праць учасників Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Фінансові інструменти регіонального розвитку», Том 2, Поліський університет, Житомир, 2021. С. 6-9.
48. Федорова О.С. Оцінка ефективності управління конкурентними перевагами підприємства в сучасних умовах господарювання. Збірник праць учасників першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт Поліського національного університету, Поліський університет, Житомир, 2021.
49. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Теоретичні аспекти формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2019/49.pdf.
50. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства / Світлана Хамініч // Економіст. – 2006. - №10. - С. 59-61
51. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051–Економіка, Нар. укр. акад. Харків: Вид-во НУА, 2018. С. 320.
52. Чепіжко О.В. Напрями удосконалення організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. Аспекти

стабільного розвитку економіки в умовах ринкових відносин: матеріали XII міжнар. наук.-практ. конф., м. Умань, 24-25 травня 2018 р. Умань, 2018. С. 134-135

53. Черваньов Д.М. Конкурентноздатність та менеджмент підприємств / Д.М. Черваньов, Л. Названова // Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць; за заг. ред. проф. Єханурова Ю.І., Шегди А.В. – К.: Видавничополіграфічний центр «Київський університет», 2007. – Випуск 12. – 419 с.
54. Шарко М.В. Розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища: управління, реалізація та перспективи: монографія / за заг. ред. д.е.н., Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2019. – 306 с.
55. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства: Вісник соціально-економічних досліджень. №4. 2019. С.183-188.

ДОДАТКИ