

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Економіки, менеджменту та комерційної діяльності»

«Допущена до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
к.е.н., доцент
_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

„12” червня 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ 15 від «12» червня 2024 р.)

Кваліфікаційна робота

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти
на тему:

«Напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємства в
умовах трансформації сфери логістики»

Виконав здобувач вищої освіти
II скороченого курсу, групи МЕ-22мб(2)
ОПП «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»
Ростислав ХМЕЛЕНКО
« ____ » _____ 20__ р.
Керівник: к.е.н., доц.
Ольга КІРІЧЕНКО
« ____ » _____ 20__ р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СФЕРИ ЛОГІСТИКИ	
1.1. Сутність та складові конкурентоспроможності підприємства у сучасних умовах..	7
1.2. Особливості забезпечення конкурентоспроможності підприємства: методи, прийоми, інструменти	13
1.3. Вплив логістичної сфери на забезпечення конкурентоспроможності підприємства у стратегічному і тактичному вимірах.....	18
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТА ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»	
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс».....	27
2.2. Оцінювання стану і тенденцій фінансово-економічних показників підприємства.....	33
2.3. Аналіз рівня конкурентоспроможності та управління логістичною сферою ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс».....	42
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИЧНОЇ КОНЦЕПЦІЇ	
3.1. Стратегічні пріоритети підвищення конкурентоспроможності підприємства із використанням принципів логістики.....	48
3.2. Напрями запровадження клієнтоорієнтованого підходу як чинник забезпечення конкурентних переваг	55
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

Тема «Напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах трансформації сфери логістики» є надзвичайно актуальною. Глобалізація та зростання конкуренції вимагають від підприємств вдосконалення логістичних процесів. Технологічні інновації, такі як Інтернет речей, штучний інтелект та блокчейн, змінюють логістичні операції, підвищуючи їх ефективність і знижуючи витрати. Зміни в поведінці споживачів, які очікують швидкої та надійної доставки, змушують підприємства адаптувати свої логістичні стратегії. Економічні та політичні виклики, як-от торгові війни та зміни в митному регулюванні, вимагають гнучкості та швидкої адаптації. Зростаюча увага до екологічної відповідальності стимулює впровадження екологічно чистих логістичних практик. Тому, дослідження напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах трансформації сфери логістики є вкрай необхідним.

Метою дослідження є визначення ефективних напрямів та стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах трансформації сфери логістики. Дослідження спрямоване на аналіз сучасних викликів та можливостей, що виникають у результаті впровадження нових технологій, змін у поведінці споживачів, економічних та політичних факторів, а також вимог до екологічної відповідальності. Основною метою є розробка рекомендацій для підприємств щодо оптимізації їхніх логістичних процесів та підвищення ефективності управління ланцюгами поставок з урахуванням сучасних тенденцій та вимог ринку.

Виходячи з поставленої мети у даній кваліфікаційній роботі потребують вирішення наступні завдання:

- розглянути сутність та складові конкурентоспроможності підприємства у сучасних умовах;
- зазначити особливості забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

- визначити міру впливу логістичної сфери на забезпечення конкурентоспроможності підприємства у стратегічному і тактичному вимірах;
- виявити особливості управління конкурентоспроможністю та логістичними процесами на підприємстві обслуговуючої сфери;
- окреслити шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства на засадах логістичної концепції.

Предметом дослідження є напрями та стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах трансформації сфери логістики.

Об'єктом дослідження є діяльність підприємства в сфері логістики та його логістичні процеси, які піддаються впливу трансформації у зазначеній галузі.

Робота базується на дослідженні, проведеному на основі матеріалів Товариства з обмеженою відповідальністю «ГУДЕКС ЕкоСервіс», що спеціалізується на наданні повного спектру послуг для різних об'єктів.

В сучасних умовах ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає постійне вдосконалення та оптимізацію різноманітних процесів. Один з найважливіших напрямів цього удосконалення – це застосування логістичного підходу. При проведенні дослідження на прикладі ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», яке спеціалізується на комплексному обслуговуванні об'єктів, використання різноманітних методів стає критично важливим для розуміння та впровадження оптимальних логістичних рішень. Отже, ключовим методом є аналіз конкурентного середовища та виявлення унікальних конкурентних переваг. Це включає порівняння з конкурентами, виявлення слабких сторін та розробку стратегій для підвищення конкурентоспроможності. Крім того, інноваційні рішення та новітні технології в логістичних процесах є ще одним важливим методом дослідження. Інновації можуть сприяти підвищенню продуктивності, зниженню витрат та покращенню якості обслуговування клієнтів.

Наукова новизна цього дослідження полягає в розробці і застосуванні

комплексного методологічного підходу до аналізу та вдосконалення логістичних процесів в компанії ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс». Цей підхід включає в себе аналіз конкурентного середовища, виявлення унікальних конкурентних переваг та інтеграцію інноваційних технологій.

Практична цінність дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути безпосередньо застосовані в управлінській практиці товариства. Аналіз та оптимізація логістичних процесів допоможе знизити витрати, підвищити продуктивність та якість обслуговування, що в свою чергу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку. Також, отримані результати можуть стати цінним внеском у наукову спільноту, сприяючи подальшому розвитку теорії та практики логістики в сфері комплексного обслуговування об'єктів.

Інформаційна база дослідження включає в себе різноманітні джерела інформації, такі як наукові публікації, журнали та книги з області логістики, статистичні дані про ринок компанії та її конкурентів, інтерв'ю з експертами і практиками в галузі, а також внутрішня інформація компанії, така як звіти про фінансовий стан, дані про логістичні процеси та результати попередніх досліджень. Крім того, можуть використовуватися онлайн-ресурси, бази даних та актуальні документи з логістики та суміжних галузей. Завдяки цій широкій інформаційній базі дослідження може проводитися на науково-обґрунтованому рівні та мати практичну значимість для підприємства.

Результати дослідження були презентовані на X Обласної науково-практичної конференції учнів та здобувачів вищої освіти «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку», яка проходила 19 квітня 2024 року. Вони були опубліковані в тезах під назвою «Значення логістичних систем у підприємницькій діяльності: актуальність та реалізація».

Кваліфікаційна робота за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти включає в себе вступ, три основні розділи, висновки, список використаних джерел і додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СФЕРИ ЛОГІСТИКИ**1.1. Сутність та складові конкурентоспроможності підприємства у сучасних умовах**

У сучасних умовах конкурентоспроможність підприємства означає його здатність ефективно змагатися на ринку, шляхом створення і пропозиції товарів або послуг, що відповідають потребам клієнтів краще, ніж аналогічні товари або послуги конкурентів [4].

Етимологічно термін «конкурентоспроможність» описує здатність об'єкта до конкуренції та приваблення уваги. Однак це визначення лише частково розкриває суть «конкурентоспроможності підприємства», оскільки воно не враховує широкий спектр факторів, що впливають на його успіх на ринку [7].

У таблиці 1.1 подано різні визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» від різних авторів

Таблиця 1.1 – Погляди різних авторів на концепцію «конкурентоспроможність підприємства»

№ з/п	Джерело	Трактування
1	2	3
1	П.Л. Алтухов	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	Сукупність можливостей підприємства (виробничих, інноваційних, кадрових, ресурсних) в різних сферах діяльності, що взаємодіють між собою певним чином
3	О.О. Гетьман, В.М. Шаповал	Спроможність займати визначену ринкову нішу у певний період часу
4	Дж. Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Донелли	Вміння організації зберігати свої позиції на обраних нею ринках

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
5	Н. Грицишин	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	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	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.	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
9	О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль	Здатність досягати конкурентних переваг над іншими підприємствами на конкретному ринку
10	М.М. Радєва, П.М. Маслов	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	С. Хамініч	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

Джерело: складено за матеріалами [10]

Успішна конкурентоспроможність підприємства вимагає комплексного підходу, що охоплює різні аспекти бізнесу. Вона не лише дозволяє підприємству ефективно конкурувати на ринку, але й сприяє його зростанню, розвитку та стійкості в умовах постійних змін економічного середовища.

Конкурентоспроможність підприємства забезпечується за допомогою таких факторів, як висока ефективність виробництва, досягнута завдяки сучасному обладнанню, передовим технологіям, кваліфікованому персоналу, а також здатністю займати стійкі позиції на ринку завдяки успішному маркетинговому керівництву.

Забезпечення конкурентоспроможності вимагає:

- використання наукових підходів у стратегічному управлінні;
- забезпечення взаємозв'язку між технікою, технологією, економікою та управлінням;
- використання сучасних методів досліджень та розробок, таких як програмно-цільове планування та теорія прийняття рішень;
- розгляд взаємозв'язків управлінських функцій на всіх етапах життєвого циклу об'єкта;
- створення системи заходів для забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Аналізуючи визначення «конкурентоспроможність», можна виявити основні риси цієї концепції, які відображені у вигляді рисунку 1.1.

Термін «конкурентоспроможність підприємства» охоплює наступні аспекти: можливість порівняння з конкурентами, урахування географічних та інших просторових факторів, змінюваність з часом, специфічність у контексті конкретної сфери діяльності, атрибутивні властивості, врахування системних взаємозв'язків та об'єктивність оцінки.

Порівнянність означає, що оцінка конкурентоспроможності підприємства здійснюється через порівняння з реальними конкурентами, які пропонують аналогічні товари чи послуги на одному ринку.

Просторовий аспект визначає, що конкурентоспроможність підприємства

залежить від специфіки кожного конкретного ринку, оскільки умови можуть відрізнятися, і успішність на одному ринку не гарантує успішності на іншому.

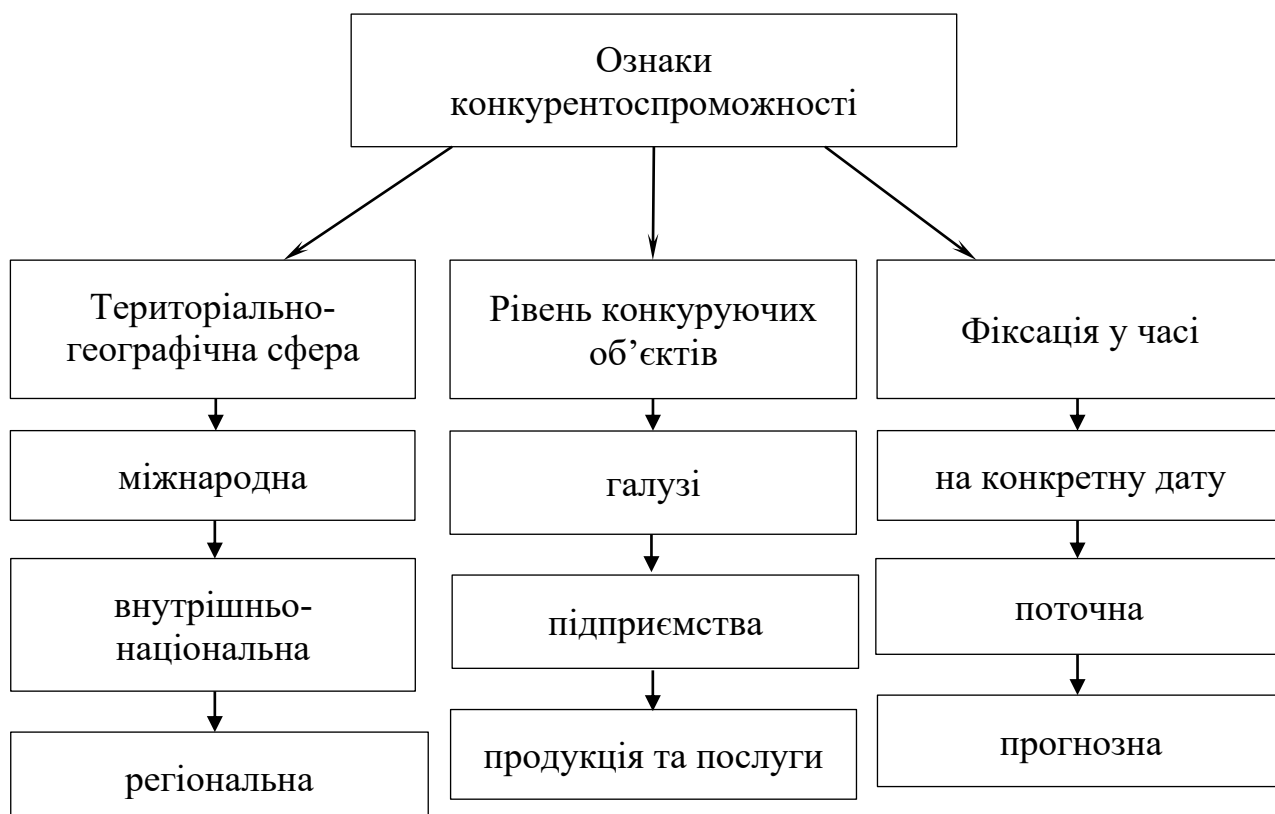


Рисунок 1.1 – Групування конкурентоспроможності за певними критеріями

Джерело: власна розробка автора

Конкурентоспроможність підприємства є змінною з часом, що означає, що вона може змінюватися залежно від періоду. Тому вивчення конкурентоспроможності потребує постійного моніторингу та оцінки, а також аналізу факторів, які впливають на її формування, таких як технічні, екологічні, виробничі та маркетингові аспекти.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства важливо визначити набір параметрів, що впливають на неї. Ці параметри включають такі аспекти, як якість продукції, використання передових технологій, рівень кваліфікації персоналу, імідж підприємства серед клієнтів, ефективне маркетингове просування, наявність необхідних ресурсів, патентовані винаходи та використання сучасних управлінських підходів.

Атрибутивний аспект конкурентоспроможності підприємства відноситься

до визначення унікальних характеристик, які надають конкурентну перевагу, такі як унікальна продукція, додаткові сервіси або інноваційні методи виробництва.

У рамках системного підходу до конкурентоспроможності підприємства важливо досліджувати всі фактори та умови, які впливають на цей показник, а також їх взаємозв'язки. Це вимагає використання наукових методів і практичних стратегій для вирішення складних економічних завдань.

Об'єктивність підкреслює значення ґрунтовного дослідження конкурентоспроможності підприємства на основі надійної та перевіреної інформації, яка відображає реальну ситуацію, та необхідність підтвердження висновків точними аналітичними розрахунками.

При аналізі конкурентоспроможності підприємства на ринку досліджуються чинники, які впливають на сприйняття споживачами підприємства та його продукції, що внаслідок може призвести до зміни його частки ринку. Ключові аспекти, що визначають конкурентну позицію підприємства можна умовно розділити на зовнішні та внутрішні (рис. 1.2).

Зовнішні впливи на діяльність підприємства можуть бути охарактеризовані як широкий спектр елементів, що включають економічні, соціальні, природні та юридичні умови, а також національні та міжнародні нормативні структури. Вони визначають зовнішнє середовище, яке впливає на операції та стратегії підприємства.

Оцінка впливу зовнішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства включає кілька етапів. Після визначення місії та цілей підприємства проводиться діагностичний аналіз, що включає оцінку змін, виявлення загроз та аналіз конкурентів, а також визначення можливостей для досягнення стратегічних цілей [19].

Аналіз впливу екологічних чинників на конкурентоспроможність підприємства допомагає передбачати можливі перешкоди та визначати стратегії для їх подолання. Використання методів, таких як PEST-аналіз та SWOT-аналіз, дозволяє виявити загрози та можливості, що впливають на підприємство, і

визначити фактори, які можуть вплинути на його успішність.

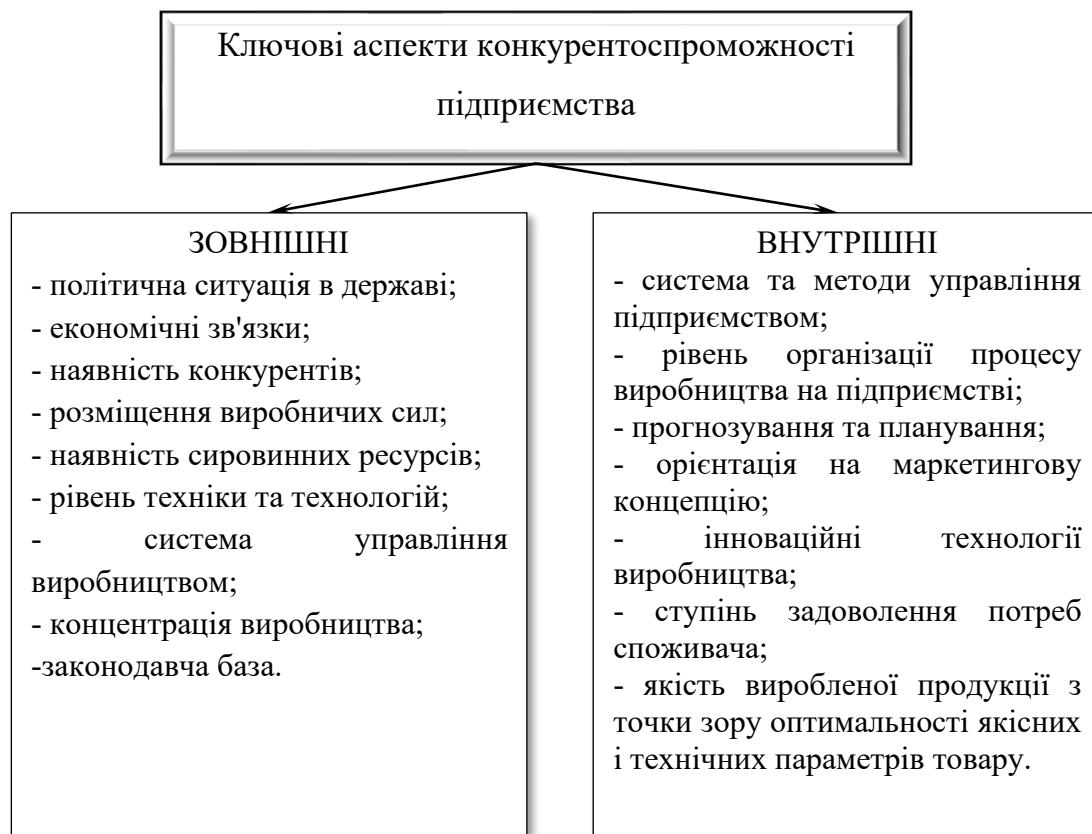


Рисунок 1.2 – Ключові аспекти, що визначають конкурентну позицію підприємства

Джерело: власна розробка автора

Внутрішні фактори - це ті аспекти, які підприємство може контролювати в межах своєї діяльності. Серед них можна виділити:

1. Ефективність керівництва та управління, включаючи структури управління, кваліфікацію персоналу та інші аспекти організації [8].
2. Технологічне обладнання, його сучасність та гнучкість, які дозволяють підприємству бути більш конкурентоспроможним.
3. Якість та доступність сировини, матеріалів і напівфабрикатів, що використовуються в виробництві.
4. Збут продукції, обсяги продажів та витрати на маркетинг, які мають велике значення для успіху підприємства.

Аналіз внутрішніх факторів допомагає підприємству визначити його сильні та слабкі сторони та прийняти відповідні стратегічні рішення.

При вивченні, прогнозуванні та управлінні конкурентоспроможністю підприємства необхідно звертати увагу на широкий спектр факторів, що включають як внутрішні аспекти, такі як керівництво, технологічне обладнання, матеріали і збут, так і зовнішні фактори, такі як економічне середовище, соціальні та політичні умови, конкурентний тиск на ринку та інші чинники, які можуть впливати на успіх підприємства.

1.2. Особливості забезпечення конкурентоспроможності підприємства: методи, прийоми, інструменти

Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства включають: аналіз життєвого циклу товару (послуги), оцінку конкурентоспроможності окремих видів продукції, аналіз ринкової частки, теорію ефективної конкуренції, визначення конкурентних переваг, метод бенчмаркінгу та оцінку споживчої вартості (рис. 1.3).

Окрему групу методів оцінки конкурентоспроможності підприємства складають підходи, засновані на теорії ефективної конкуренції Дж. М. Кларка. Ця теорія зосереджується на розробці критеріїв, що визначають достатній рівень конкурентоспроможності підприємства для підтримки його ефективної господарської діяльності. Адже саме результати діяльності підприємства впливають на стан галузі [10, с. 105].

Попова О. та Фасх'єв Х. вказують на те, що більшість методів оцінки конкурентоспроможності підприємства ґрунтуються на використанні різних показників, таких як ефективність виробництва, фінансовий стан, результативність інвестицій та інші аспекти [1].

Аналітичні методи використовуються для оцінки групових параметрів та діяльності конкурентів. Ці методи застосовуються, коли описані комплексні характеристики товару використовуються для оцінки якості. Це дозволяє:

- 1) легко використовувати метод;
- 2) мати доступ до необхідної інформації;

3) оцінювати різні аспекти якості товару.

Проте, існують й недоліки, а саме: точність оцінки впливу параметрів невелика, і цей метод є статичним.

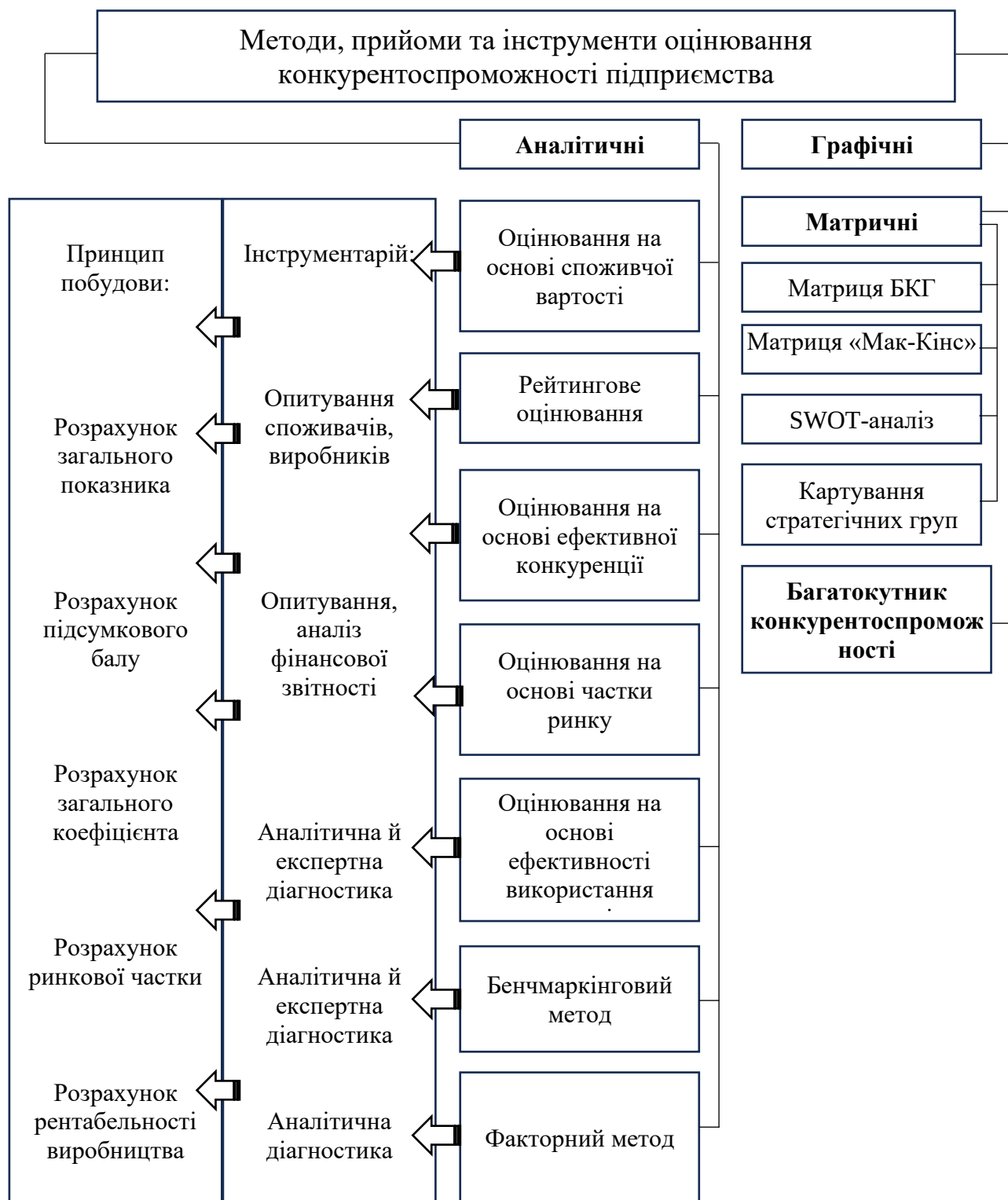


Рисунок 1.3 – Систематизація основних методів, прийомів та інструментів оцінювання конкурентоздатності підприємства

Джерело: складено за матеріалами [2]

Метод, що базується на побудові багатокутних профілів, належить до графічних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Ця методика не використовує простих і однозначних критеріїв оцінки, а розраховується на непрямі узагальнені показники. Хоча графічні методи дозволяють оцінювати конкурентоспроможність досить легко та наочно, вони не надають загального значення показника конкурентоспроможності підприємства. Також ці методи не здатні прогнозувати майбутні зміни у рівні конкурентоспроможності.

Концепція конкурентоспроможності підприємства передбачає оцінку його успішності порівняно з конкурентами на ринку. Для цього застосовується метод бенчмаркінгу, що є найсучаснішим підходом оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Він полягає у вивченні та порівнянні найкращих практик інших підприємств у відповідній галузі. Цей підхід дозволяє виявити ключові фактори успіху та використати їх для покращення власної конкурентоспроможності [5].

Бенчмаркінг є потужним інструментом управління конкурентоспроможністю підприємства, оскільки дозволяє вивчати та адаптувати найкращі практики успішних компаній для вдосконалення власної стратегії та процесів. Цей підхід дозволяє виробляти інноваційні рішення, враховуючи сучасні тенденції та вимоги ринку, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Головною ціллю бенчмаркінгу є підвищення конкурентоспроможності як конкретної послуги, окремої частини системи або всього підприємства. Виділяються різні форми бенчмаркінгу (рис. 1.4).

Процес бенчмаркінгу складається з декількох етапів, які включають:

1. Визначення цілей: Це перший крок, де визначаються конкретні цілі та області діяльності, які планується порівнювати з іншими підприємствами.
2. Вибір об'єктів бенчмаркінгу: Обираються підприємства-зразки, які є лідерами у відповідних сферах і можуть слугувати прикладом для аналізу.
3. Збір і аналіз інформації: Здійснюється збір та аналіз даних про

процеси, методи та результати роботи обраних підприємств-зразків.

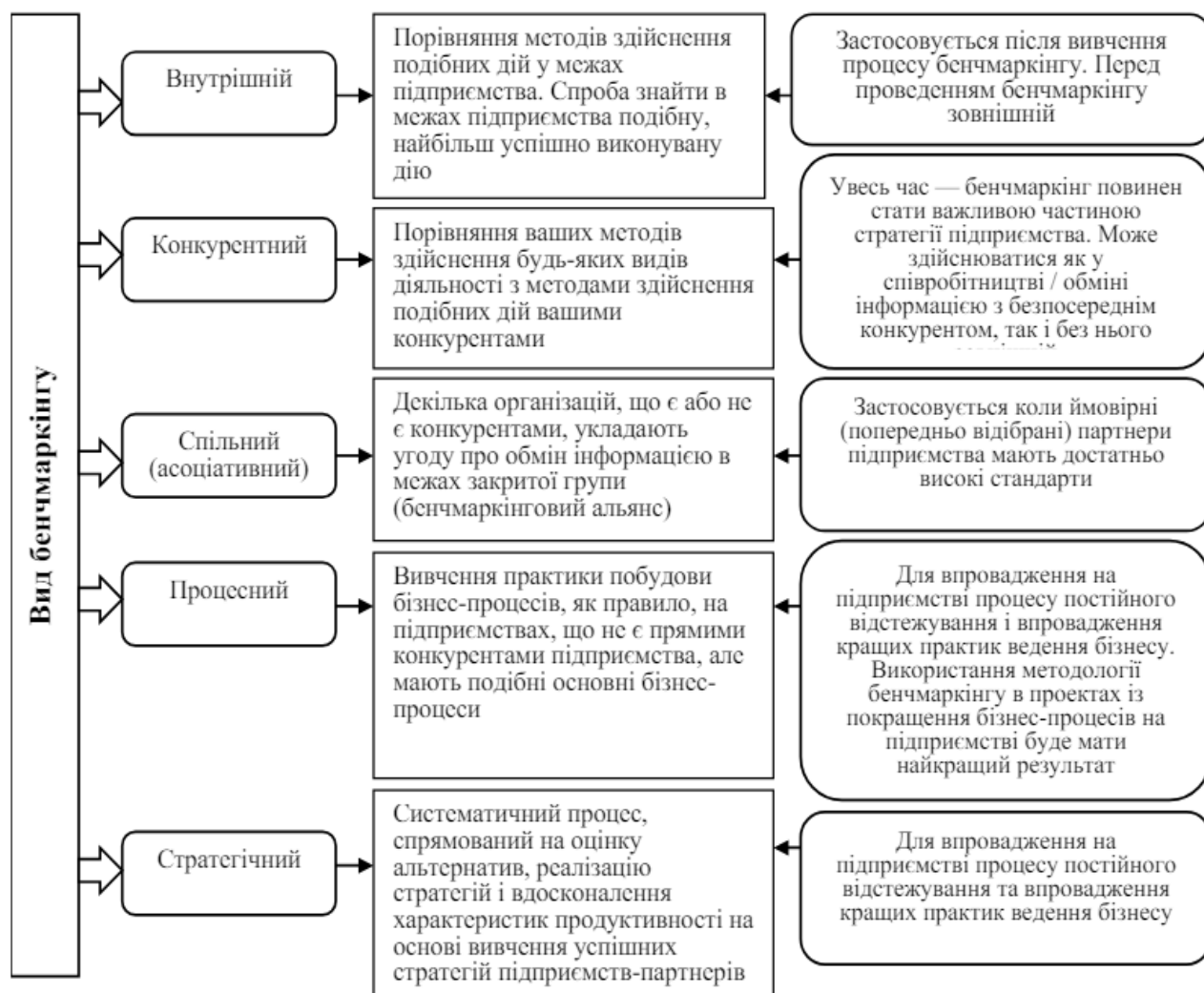


Рисунок 1.4 – Огляд різновидів бенчмаркінгу

Джерело: систематизовано автором на основі [7, 8]

4. Порівняльний аналіз: Проводиться порівняльний аналіз зібраної інформації для виявлення різниць і спільних рис між власним підприємством та підприємствами-зразками.

5. Впровадження змін: На основі результатів аналізу розробляються та впроваджуються стратегії та практики, спрямовані на поліпшення власних процесів та результатів.

6. Моніторинг та оновлення: Після впровадження змін проводиться моніторинг їхньої ефективності та потреба у подальших коригуваннях або оновленнях.

Процедура бенчмаркінгу розділяється на кілька етапів (рис. 1.5), незалежно від обсягу аналізу – чи це вся діяльність підприємства, чи лише певні сфери. Для досягнення позитивного результату важливо приділити увагу всім етапам бенчмаркінгу: підготовчому, порівняльному аналізу, розробці стратегії майбутнього розвитку підприємства та моніторингу впровадження змін, здійсненого на основі результатів бенчмаркінгу.

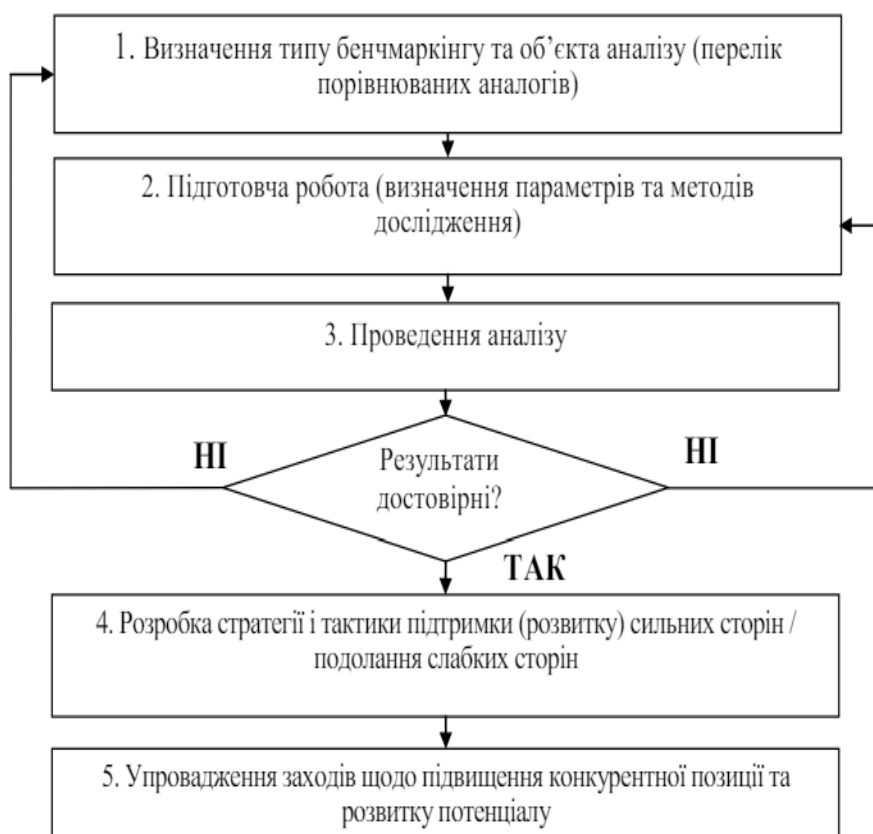


Рисунок 1.5 – Процес розробки стратегії розвитку з використанням бенчмаркінгу

Джерело: розроблено автором

Бенчмаркінг сприяє відкритості та підвищенню продуктивності бізнесу. Він служить сигналом попередження щодо можливого відставання, допомагає оцінити позиції підприємства порівняно зі світовими лідерами, сприяє швидкому впровадженню нових підходів з мінімальним ризиком та зменшує витрати на процеси поліпшення.

Бенчмаркінг стає важливим інструментом, коли потрібно переглянути

внутрішню ефективність підприємства та встановити нові пріоритети. Порівняння ключових показників дозволяє виявити сильні та слабкі сторони роботи підприємства у порівнянні з конкурентами та лідерами галузі.

Отже, бенчмаркінг дозволяє максимально оптимізувати управління виробничими та маркетинговими процесами, коли на підприємстві аналізують та впроваджують найефективніші методи та технології від інших провідних компаній у даній галузі.

1.3. Вплив логістичної сфери на забезпечення конкурентоспроможності підприємства у стратегічному і тактичному вимірах

На сучасному етапі розвитку підприємства повинні забезпечувати збереження своєї позиції (або сегменту) на ринку. Умови конкуренції вимагають надання пріоритету підвищенню конкурентоспроможності підприємства, що є однією з головних задач.

Конкурентоздатна продукція має володіти конкурентними перевагами, основними з яких є низькі витрати та диференціація товарів. Низькі витрати свідчать про здатність підприємства виготовляти та реалізовувати продукцію з мінімальними витратами порівняно з конкурентами. У той же час, диференціація товарів означає можливість підприємства задовольняти споживачів продукцією найвищої якості, яка має унікальні споживчі характеристики або надається з якісним післяпродажним обслуговуванням. За думкою авторів, використання логістики в діяльності підприємства є одним із шляхів для зниження витрат на виробництво та реалізацію продукції, забезпечення своєчасної доставки товарів споживачам та надання якісного сервісного післяпродажного обслуговування для відповідних видів товарів тощо.

Трактування поняття «логістика» відображає різні підходи в українській та американській літературі. За радою логістичного менеджменту США: «логістика розглядається як комплекс операцій зі зберігання, транспортування та обробки

матеріалів від початкової точки виробництва до місця споживання з максимальним забезпеченням потреб споживачів» [13, с. 93]. У звіті Ради логістики також відзначається, що: «логістика є процесом планування, виконання та контролю за операціями переміщення та зберігання продукції та супутньої інформації для забезпечення клієнтських потреб» [13, с. 67].

Німецький дослідник Г. Павеллек розуміє під логістикою процес планування, управління та контролю потоків матеріалів та відповідної інформації, що протікають через підприємство, починаючи від їх надходження, через обробку, і закінчуючи відправленням. Іншими словами, логістика – це практичний процес управління різноманітними потоками на підприємстві [12, с. 28-35].

Вітчизняні науковці визначають логістику як науку, теорію або концепцію, що досліджує рух матеріальних та супутніх потоків. Б. А. Анікін описує логістику як науку, що займається плануванням, організацією, управлінням, контролем і регулюванням переміщення матеріальних та інформаційних потоків у просторі та часі від початкового джерела до кінцевого споживача а [14].

Згідно з визначенням Ю. В. Пономарьової, логістика – це теорія і практика керування рухом матеріальних і пов'язаних інформаційних потоків и [16, с. 9].

А. Г. Кальченко вказує на те, що логістика вирішує завдання з управління матеріальними і інформаційними потоками, що стосуються пересування товарів (сировини, матеріалів, запасних частин), зокрема, з моменту їх поставок [9, с. 9].

На наш погляд, обидва підходи до визначення логістики є обґрунтованими. Завдяки своїм корінням у практичній діяльності зарубіжних компаній, зараз логістика стала окремим науковим напрямком. Вона включає в себе сукупність теоретичних концепцій, які можуть бути використані для розробки логістичних систем на українських підприємствах.

Отже, погоджуючись з поглядом М. А. Окландера, ми будемо розглядати логістику як:

- філософію економічної діяльності;
- інтегровану функцію управління матеріальним потоком, що функціонує

як складова система управління на рівні мікроекономіки;

- міждисциплінарну науку, яка займається пошуком організаційно-управлінських можливостей для підвищення ефективності управління цим процесом [13, с. 7].

Об'єктом аналізу в логістиці є потокові процеси, які можуть включати різні об'єкти, такі як продукція, інформація, фінанси, матеріали та інше. Ці потоки можуть мати як матеріальну, так і нематеріальну форму. Логістика, яка базується на системному підході, спрямована на оптимізацію управління цими потоками. Вона об'єднує різні сфери бізнесу для досягнення мети підприємства шляхом забезпечення доставки потрібних товарів або послуг у потрібному обсязі, якості та часі за мінімальних витрат.

О. В. Солодка розглядає впровадження логістичних стратегій на підприємствах як засіб для підвищення їхньої ефективності через оптимізацію виробничих процесів при мінімізації витрат. Наприклад, принцип «Точно в термін» в управлінні виробництвом спрямований на забезпечення вчасної поставки товарів, скорочення запасів і оптимізацію транспортних маршрутів. Це дозволяє підприємствам знизити витрати на виробництво, підвищити оборотність капіталу та використовувати вивільнені ресурси для інших цілей. Затримки в часі, які можуть виникнути в процесі, можуть призвести до втрати прибутку та погіршення обслуговування клієнтів. Крім того, такі затримки можуть збільшити витрати для клієнтів, які можуть бути змушені чекати або шукати альтернативні рішення, загрожуючи конкурентоспроможності підприємства.

Впровадження логістичних концепцій на підприємстві призводить до таких конкретних результатів:

- мінімізація розмірів виробничих партій;
- зниження рівня запасів;
- наявність висококваліфікованого персоналу;
- гнучкість у виробничих технологіях;
- швидке переналагодження устаткування;

- зменшення виробничих витрат;
- дотримання високих стандартів якості продукції;
- швидке реагування на зміни у споживчому попиті;
- висока якість обслуговування споживачів та інше.

Недооцінка та недостатнє використання логістичних можливостей можуть сповільнити прогрес у розвитку підприємства [17].

Логістична діяльність підприємства включає в себе ряд операцій, таких як постачання, виробництво, розподіл, складування, зберігання, транспортування, навантаження-розвантаження, пакування, маркування, документування вантажів та інші. Основні характеристики цих операцій можна узагальнити наступним чином:

- Багатостороння участь: зазвичай в логістичні операції втягуються різні сторони, особливо коли використовуються послуги 3PL-операторів. Це вимагає ефективного управління постачальниками, розробки розкладів поставок та обміну інформацією.

- Складність транспортування: ця операція потребує розв'язання багатьох завдань, включаючи планування маршрутів, графіків, розміщення транспортних засобів та уникнення втрат.

- Ефективне складування: це вимагає докладного планування ресурсів, активів та процесів, а також точного прогнозування попиту.

- Управління персоналом: багато логістичних операцій вимагають значного зусилля, тому важливо правильно управляти персоналом.

- Інформаційна підтримка: успішна реалізація логістичних операцій потребує постійного збору, аналізу та зберігання інформації, що може бути забезпечено за допомогою відповідних баз даних та інформаційних систем.

Підводячи підсумок до вищезазначеного, можна відзначити, що застосування логістики допомагає підприємству досягти ряду конкурентних переваг:

- збільшується оборотність оборотних коштів за рахунок скорочення циклів виробництва та реалізації;

- мінімізуються запаси, що дозволяє вивільнити оборотні кошти;
- зменшуються витрати на складське утримання завдяки підвищенню рівня використання складських приміщень;
- підвищується ефективність використання устаткування та ритмічність виробництва завдяки впровадженню логістичних рішень;
- оптимізація партій та маршрутів руху транспортних засобів дозволяє скоротити транспортні витрати;
- впровадження технологій бездефектного виробництва сприяє зменшенню кількості збоїв та браку;
- автоматизація та використання ефективних інформаційних технологій допомагають знизити адміністративні витрати;
- збільшується споживча вартість продукції.

Таким чином, застосування логістики допомагає зменшити витрати у підприємства, що відкриває можливості для збільшення його прибутку.

Отже, застосування інтегрованого логістичного підходу допомагає підприємству здобути певні конкурентні переваги як у виробництві продукції (наданні послуг) (рис. 1.6), так і в цілому.

У той же час, використання логістики сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, оскільки не лише створює цінність для споживача, а й для самого підприємства в цілому (рис. 1.7) [12, с. 18].

Для того, щоб отримати можливість використовувати конкурентні переваги, які надає логістика, підприємство має бути гнучким. Це означає, що воно повинно розвивати якісну логістичну систему, яка забезпечить стабільний ріст, постійне розширення клієнтської бази, а в подальшому – розширення своєї присутності на нових ринках і завоювання нових позицій.

Все це можливо, якщо підприємство буде постійно вдосконалювати свою діяльність у таких напрямках:

- зменшувати обмін інформацією на паперових носіях;
- впроваджувати процедури ідентифікації товарів у режимі реального часу за допомогою технологій штрихкодуювання та інші сучасні підходи;



Рисунок 1.6 – Шляхи забезпечення конкурентних переваг через логістичний підхід

Джерело: розроблено автором

- оптимізувати та автоматизувати логістичні процеси, включаючи роботизацію та виконання контрольних функцій персоналом;
- максимізувати використання складських площ шляхом фасування, комплектування та унітизації партій продукції;
- використовувати транзитне відвантаження продукції через склади;
- автоматизувати процеси формування та відправки вантажів, поповнення запасів;
- ідентифікувати та відстежувати відвантажених товарів;
- вибирати перевізника;



Рисунок 1.7 – Підвищення конкурентоспроможності шляхом покращення обслуговування клієнтів

Джерело: складено за матеріалами [4]

- застосовувати гнучкі методи обліку відпуску товарно-матеріальних цінностей (LIFO, FIFO тощо);
- регулярно контролювати стан складського обладнання та транспортних засобів, розробляти системи планово-попереджувальних ремонтів;
- шукати нові оптимальні маршрути для доставки вантажів;
- запобігати простою транспортних засобів і підвищувати безпеку вантажоперевезень;
- визначати та керувати «мультимодальними логістичними коридорами» для мінімізації витрат часу та коштів на транспортування вантажів;
- вести облік робочого часу персоналу, стандартизувати логістичні операції, контролювати дотримання планової продуктивності праці;
- скорочувати зайві види діяльності (процедури, роботи, операції);
- посилювати співпрацю з іншими підприємствами в сфері постачання та збуту;
- оцінювати результати у всіх функціональних сферах логістики та

приймати рішення про передачу неефективних операцій на аутсорсинг.

Таким чином, застосування інтеграційного логістичного підходу має позитивний вплив на кожен структурну бізнес-одиницю підприємства та всі елементи логістичної системи. Це підвищує загальну гнучкість і мобільність підприємства, а також його конкурентоспроможність.

До того ж, для підвищення конкурентоспроможності підприємства важливо, що застосування інтегрованого логістичного підходу дозволяє зменшити сукупні витрати, пов'язані з управлінням матеріальними та супутніми потоками.

Н. М. Тюріна, І. В. Гой та І.В. Бабій вважають, що ефективне керування логістичними витратами передбачає створення ефективної системи їх контролю, яка повинна ґрунтуватися на наступних принципах:

1. Сконцентрувати зусилля на контролі витрат у місцях їх виникнення.
2. Обробляти дані про різні види витрат відповідно до їх специфіки.
3. Скоротити недоцільні види діяльності (процедури, роботи, операції).
4. Оцінювати діяльність підприємства в цілому, маючи уявлення про результати в усіх функціональних сферах логістики.

Ефективне управління витратами у кожному етапі логістичного процесу, спрямоване на їх зниження, призводить до загального скорочення витрат компанії. Це допомагає зменшити вартість виробництва, що робить продукцію доступнішою для клієнтів за відповідною ціною і в потрібному обсязі, якістю та вчасно.

Використання різних функціональних підрозділів у загальному логістичному процесі не лише оптимізує ресурси та допомагає економити фінансові кошти, але й розширює асортимент та доступність продукції для споживачів. Це створює сприятливі умови для порівняння товарів різних виробників і сприяє формуванню їх конкурентоспроможності на ринку. Здійснення аналізу роботи конкурентів у різних сферах діяльності дозволяє оцінити конкурентний потенціал підприємства порівняно з іншими учасниками ринку. Такий підхід до управління стає не лише стратегічним інструментом, але й допомагає забезпечити стабільність та успішну

позиціонування на ринку у майбутньому.

Отже, можна вважати, що логістика стає дієвим каталізатором успіху для сучасних підприємств у їхній боротьбі за лідерство на ринку. Цей стратегічний підхід не лише дозволяє знизити виробничі витрати та підвищити задоволеність клієнтів, а й робить підприємство більш гнучким й адаптивним до змін в бізнес-середовищі. Посилення конкурентоспроможності підприємства через оптимізацію логістичних процесів відображається на всіх рівнях організації, створюючи умови для стабільного розвитку, впевненості в майбутньому та відмінного сприйняття на ринку [17].

У розділі «Теоретичні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах трансформації сфери логістики» ми дослідили важливі аспекти, які впливають на конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах. Розділ розглядав сутність та складові конкурентоспроможності, враховуючи особливості сучасного бізнес-середовища та динамічні зміни в сфері логістики.

Аналізуючи методи, прийоми та інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства, ми визначили ключові підходи та стратегії, які допомагають підприємствам успішно конкурувати на ринку. Методи маркетингу, управління якістю, фінансового управління та інші були проаналізовані з точки зору їхнього впливу на конкурентоспроможність.

Також було досліджено вплив логістичної сфери на забезпечення конкурентоспроможності підприємства у стратегічному і тактичному вимірах. Логістика виявилася ключовим фактором, що визначає ефективність діяльності підприємства та його здатність до конкуренції. Аналізуючи різні аспекти логістики, ми виявили її важливість для оптимізації бізнес-процесів та досягнення конкурентної переваги.

У цілому, даний розділ дозволив нам глибше розібратися в теоретичних засадах забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах трансформації сфери логістики, а також визначити стратегічні напрями для підвищення ефективності діяльності підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНІСТЮ ТА ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ГУДЕКС ЕкоСервіс» (далі ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс») було засноване у відповідності до вимог чинного законодавства України у 2016 році. У своїй діяльності воно відповідає вимогам законодавства, а також статутним положенням, визначеним у Додатку А до основного юридичного документу.

ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» складається з альянсу:

- Товариства з обмеженою відповідальністю «ГУДЕКС», яке має розташування за адресою: місто Кропивницький, вулиця Тараса Карпи, будинок 96, кв. 6;
- громадянина України Ігор Андрійович Берчук, що знаходиться в Одеській області.

Товариство з обмеженою відповідальністю є юридичною особою приватного права, яка функціонує у відповідності до законодавства України. Воно має відокремлене майно, самостійний баланс, розрахункові та валютні рахунки в банках. Також організація володіє круглими печатками, ідентифікаційним кодом, власною символікою, штампами, фірмовими знаками та іншими засобами ідентифікації, які підтверджують його правовий статус та статус суб'єкта господарювання.

Мета і завдання ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» визначаються як реалізація підприємницької діяльності, спрямованої на виробництво товарів і надання послуг, що відповідають міжнародним стандартам якості. Основні цілі організації включають розвиток сучасних та високоефективних систем обслуговування населення та підприємницьких суб'єктів у різних сферах, а

також забезпечення прибутковості через реалізацію торгівельної, комерційної, виробничої, будівельної, науково-дослідної та благодійної діяльності. Окрім цього, Товариство ставить перед собою завдання задоволення потреб та інтересів своїх засновників.

Основні напрями діяльності, визначені у Статуті товариства, можна систематизувати у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні напрями діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

Сфера діяльності 1	Опис 2
Вирощування	- зернових та бобових культур; - рису; - овочів і баштанних культур; - цукрової тростини; - винограду; - цитрусових; - ягід, горіхів та фруктів; - олійних плодів; - пряних, ароматичних і лікарських культур; - інших багаторічних культур.
Розведення	- великої рогатої худоби молочних порід; - іншої великої рогатої худоби та буйволів; - коней; - овець і кіз; - свиней; - свійської птиці та ін.
Добування	- кам'яного вугілля; - бурого вугілля; - природного газу; - залізних руд; - піску, гравію, глини і каоліну; - солі; - торфу.
Виробництво	- м'яса; - фруктових і овочевих соків; - олій та тваринних жирів; - морозива; - хліба та хлібобулочних виробів; - макаронних виробів і подібних борошняних виробів та ін.
Будівництво	- житлових і нежитлових будівель; - доріг і автошляхів; - трубопроводів; - споруд електропостачання та ін.
Оптова та роздрібна торгівля	- зерном, насінням і кормами для тварин; - квітами та рослинами; - фруктами та овочами - м'ясом; - молочними продуктами та ін.

Джерело: систематизовано автором на основі Статуту товариства

Активи ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» включають виробничі та невиробничі фонди, а також інші цінності, які зазначені у відокремленому балансі товариства (Додаток Б-Е).

Статутний капітал ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» складає 10 000 гривень, а розподіл цього капіталу між засновниками відображений на рисунку 2.1.

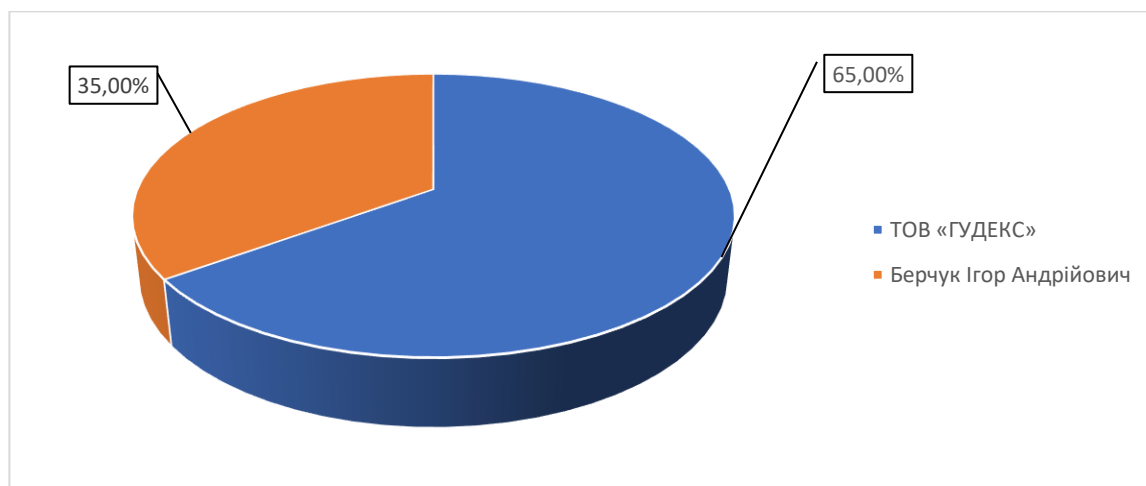


Рисунок 2.1 – Розподіл власних внесків серед учасників
ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

Джерело: сформовано автором на основі Статуту товариства

Прибуток, що надходить до товариства, визначається на підставі фінансових показників його діяльності, що враховують доходи, отримані після урахування матеріальних і подібних витрат, а також витрат на оплату праці. Економічний прибуток враховує виплати відповідно до податкового законодавства та інших юридично установлених зобов'язань. До цього прибутку також нараховуються обов'язкові виплати, такі як відсотки за кредитами від банків та облігаціями. Загалом, економічний прибуток є фінансовим результатом після врахування всіх необхідних витрат та обов'язкових платежів.

Після відрахування податків та інших обов'язкових платежів, прибуток ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» повністю переходить у власність засновників товариства.

Надзвичайно важливою складовою структури ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» є його органи управління. Згідно з установчими документами, вищим органом

управління є Загальні збори засновників, що об'єднує усіх учасників товариства, включаючи засновників або їх представників.

Однак, на повсякденному рівні керівництво діяльністю ТОВ здійснює одноособовий виконавчий орган у формі Директора, котрий у цьому випадку є Василем Миколайовичем Довгим. Директор відповідає за поточне управління діяльністю товариства та є підзвітний перед Загальними зборами засновників.

У структурі самоврядування трудового колективу ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» важливе значення мають збори працівників. Ці збори є платформою для обговорення та ухвалення рішень щодо колективної угоди та договору, а також вирішення питань, пов'язаних із самоврядуванням трудового колективу. Крім того, на зборах затверджується перелік соціальних пільг для працівників та визначається порядок їх надання. Такий механізм сприяє активному участю працівників у вирішенні ключових питань, пов'язаних з діяльністю підприємства.

У внутрішньому регулюванні діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» визначається графік роботи, розміри заробітної плати та системи її оплати для працівників, що беруть участь у функціонуванні товариства. Рішення щодо цих аспектів приймається внутрішнім рішенням самого підприємства, відповідно до законодавства та власних потреб.

У разі необхідності реорганізації підприємства можуть бути проведені операції злиття, приєднання, поділу, виділення частки або перетворення. Всі ці процеси відбуваються відповідно до рішення, прийнятого засновниками товариства, відповідно до чинного законодавства.

Таблиця 2.2 містить інформацію про головних конкурентів ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» у місті Кропивницький, а також надає опис їх діяльності.

Розглядаючи широкий спектр діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», конкурентна боротьба для нього стає викликом у різних галузях.

Ефективне кадрове забезпечення, як суттєва складова, визначає конкурентоспроможність підприємства. Аналіз показників кадрового потенціалу ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» відображено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.2 – Огляд конкурентів ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» у м. Кропивницький із зазначенням їх діяльності

Підприємство-конкурент	Характеристика діяльності
1	2
ТОВ «Корал-Сервіс»	Організація, що надає послуги комплексного забезпечення об'єктів харчування та торгових точок, включаючи гарантійний та післягарантійний ремонт обладнання та технічне обслуговування.
ОБСЛУГОВУЮЧИЙ КООПЕРАТИВ АВТОЛЮБИТЕЛЬ №7	Надання повного спектру послуг для обслуговування об'єктів.
КП «Комунальне Підприємство» Мала Виска Водоканал»«	Надання послуг з вивезення твердих побутових відходів.

Джерело: систематизовано автором

Таблиця 2.3 – Динаміка кадрового забезпечення ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» у період з 2019 по 2023 роки: аналіз та оцінка

Показник	Одиниці виміру	Роки діяльності					Абсолютне відхилення (+/-), (7-3)
		2019	2020	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7	8
Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн	1408,7	1993,6	1114,3	1649,1	2133,6	+724,9
Сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників (крім тимчасової непрацездатності)	тис. грн	243,8	348,9	316,4	296,8	380,7	+136,9
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	24	24	11	26	24	-
Кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками	люд. год.	48184	47105	22153	36446	43194	-4990
Фонд оплати праці штатних працівників	тис. грн	1186,7	1455,4	946,8	1451	2101,7	+915,0

Джерело: систематизовано автором на основі даних Товариства

Аналіз динаміки кадрового забезпечення ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» протягом періоду з 2019 по 2023 роки відображає значні зміни в різних аспектах підприємствоведення.

Перш за все, фонд оплати праці усіх працівників відзначився значним зростанням, збільшившись на 724,9 тис. грн або понад 50% у порівнянні з 2019 роком. Це може свідчити про збільшення обсягів робіт або підвищення заробітної плати на досліджуваному товаристві. Однак, слід також врахувати, що показник у 2021 році значно знизився порівняно з попередніми роками, що може бути наслідком економічних труднощів або змін в стратегії товариства.

По-друге, сума податку з доходів фізичних осіб, яка відраховується з фонду оплати праці, також демонструє значне зростання, збільшившись на 136,9 тис. грн. У цьому випадку, зростання може бути пов'язане як зі збільшенням фонду оплати праці, так і зі змінами в податковому законодавстві.

По-третє, середньооблікова кількість штатних працівників значно змінилася протягом періоду спостереження. Падіння з 24 осіб у 2019 році до 11 осіб у 2021 році, а потім зростання до 26 осіб у 2022 році може свідчити про коливання у потребах у персоналі або зміни в організаційній структурі товариства.

Нарешті, фонд оплати праці штатних працівників також показує значне зростання, збільшившись на 915,0 тис. грн це може бути пов'язано з підвищенням кількості працівників або зі зростанням їхніх заробітних плат.

В цілому, аналіз динаміки кадрового забезпечення ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» вказує на значні зміни у внутрішній структурі та фінансовому стані товариства протягом вказаного періоду.

З урахуванням аналізу та оцінки динаміки кадрового забезпечення ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за період 2019-2023 років, можна запропонувати кілька загальних рекомендацій щодо покращення ситуації.

В першу чергу, важливо провести детальний аналіз фонду оплати праці та витрат на податки з доходів фізичних осіб. Необхідно звернути увагу на зростання цих показників у порівнянні зі зменшенням середньооблікової кількості штатних працівників, що може свідчити про недооптимізовані процеси або проблеми в управлінні.

Далі, слід ретельно проаналізувати фонд оплати праці штатних працівників

та зробити відповідні корективи для забезпечення справедливої оплати праці та збереження конкурентоспроможності на ринку праці.

Крім того, рекомендується зосередитися на стратегіях збереження та розвитку персоналу, що може включати програми навчання, підвищення кваліфікації, а також системи мотивації та стимулювання працівників.

Нарешті, важливо впровадити систему ефективного контролю та моніторингу кадрових процесів, що дозволить оперативно реагувати на зміни та вчасно коригувати стратегії управління персоналом.

Загалом, господарська діяльність ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» вимагає систематичного аналізу конкурентного середовища, ефективного управління ресурсами та постійного вдосконалення стратегій. Шляхом вдосконалення процесів та інвестицій у персонал та інноваційні технології можна забезпечити стійку конкурентоспроможність та успішний розвиток підприємства на ринку.

2.2. Оцінювання стану і тенденцій фінансово-економічних показників підприємства

Аналіз фінансово-економічних показників є важливою складовою стратегічного управління підприємством. Цей процес спрямований на оцінку стану фінансового здоров'я підприємства, виявлення ключових проблем і можливостей, а також розробку ефективних стратегій для подальшого розвитку. В даному аналізі ми дослідимо фінансові звіти, показники рентабельності, ліквідності та платоспроможності, щоб зрозуміти ситуацію в ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» та визначити його конкурентоспроможність на ринку. Детальний аналіз дозволить нам виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити стратегічні напрямки подальшого розвитку.

Розпочинаючи аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», першим кроком буде детальний огляд активів (табл. 2.4), використовуючи дані з форми № 1-м «Баланс» за п'ятирічний період, з 2019 по 2023 роки (Додаток Б-Е). Активи є одним із ключових показників, що

відображають фінансовий стан підприємства та його здатність до генерації прибутку. Аналіз активів дозволить визначити рівень інвестиційної привабливості підприємства, його ресурсну базу та потенціал для майбутнього розвитку. У результаті аналізу буде з'ясовано, як розподілялися та змінювалися активи протягом років, що допоможе зрозуміти стратегічні напрямки розвитку підприємства та виявити ефективність його управління активами.

Таблиця 2.4 – Динаміка активів ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за період з 2019 по 2023 роки (тис. грн)

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +/-
Незавершені капітальні інвестиції	-	-	-	-	-	-
Основні засоби	54,8	141,6	161,0	137,5	92,2	+37,4
Усього необоротні активи	55,6	142,4	161,8	138,3	93,0	+37,4
Запаси	41,9	45,3	69,1	105,2	85,2	+43,3
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1043,6	1286,6	2115,2	2999,4	3158,4	+2114,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	559,0	1295,9	1025,5	501,1	648,6	+89,6
Гроші та їх еквіваленти	5,5	8,5	(-109,0)	(-40,6)	(-89,1)	-94,6
Усього оборотні активи	1650,0	2636,3	3100,8	3565,1	3803,1	+2153,1
<i>Баланс</i>	<i>1705,6</i>	<i>2778,7</i>	<i>3262,6</i>	<i>3703,4</i>	<i>3896,1</i>	<i>+2190,5</i>

Джерело: систематизовано автором на основі форм № 1-м «Баланс» за 2019-2023 рр. ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

Аналізуючи динаміку активів ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за період з 2019 по 2023 роки слід зауважити наступне:

За період з 2019 по 2023 рік основні засоби збільшилися з 54,8 тис. грн до 92,2 тис. грн, а необоротні активи зросли з 55,6 тис. грн до 93,0 тис. грн, з абсолютним відхиленням +37,4 тис. грн. Це свідчить про значні інвестиції у довгострокові активи, що вказує на розширення і модернізацію виробничих

потужностей підприємства. Така динаміка є позитивним сигналом щодо довгострокової стійкості та зростання підприємства.

Запаси підприємства збільшилися з 41,9 тис. грн у 2019 році до 85,2 тис. грн у 2023 році, що складає абсолютне відхилення +43,3 тис. грн. Зростання запасів може свідчити про збільшення обсягів виробництва та очікування підвищеного попиту на продукцію підприємства. Це також може бути підготовкою до збільшення обсягів продажів, що є позитивним індикатором майбутнього розвитку.

Зростання дебіторської заборгованості з 1043,6 тис. грн у 2019 році до 3158,4 тис. грн у 2023 році, з абсолютним відхиленням +2114,8 тис. грн, є значним. Це може свідчити про проблеми з ліквідністю або зростання обсягів продажів на умовах відстрочки платежу. Така динаміка потребує ретельного моніторингу, оскільки може впливати на фінансову стійкість підприємства.

Інша поточна дебіторська заборгованість збільшилася з 559,0 тис. грн до 648,6 тис. грн, з абсолютним відхиленням +89,6 тис. грн. Це менш значне зростання порівняно з дебіторською заборгованістю за продукцію, але все ж вказує на збільшення поточних дебіторських боргів. Це свідчить про певні фінансові зобов'язання, що потребують управління.

Грошові кошти та їх еквіваленти показують негативні значення з 2021 року, з абсолютним відхиленням -94,6 тис. грн. Це може вказувати на фінансові труднощі або значні інвестиції в інші активи, що не були компенсовані припливом грошових коштів. Цей показник викликає занепокоєння і потребує вирішення для підтримання ліквідності підприємства.

Оборотні активи зросли з 1650,0 тис. грн у 2019 році до 3803,1 тис. грн у 2023 році, з абсолютним відхиленням +2153,1 тис. грн. Це свідчить про значне збільшення обсягів оборотних активів, що позитивно впливає на поточну діяльність підприємства та його здатність виконувати короткострокові зобов'язання.

Баланс підприємства зріс з 1705,6 тис. грн у 2019 році до 3896,1 тис. грн у 2023 році, з абсолютним відхиленням +2190,5 тис. грн. Це вказує на загальне

збільшення активів підприємства, що свідчить про його ріст та розвиток.

Аналіз показників свідчить про зростання активів і розширення діяльності підприємства. Значне збільшення дебіторської заборгованості та негативні значення грошових коштів можуть вказувати на ризики з ліквідністю та фінансові труднощі, що потребують ретельного управління. Для забезпечення стабільного фінансового стану підприємству необхідно покращити управління дебіторською заборгованістю та підвищити ліквідність.

Продовженням нашого дослідження стане аналіз динаміки пасивів балансу ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за 2019-2023 роки (табл. 2.5). Ретельний аналіз пасивів є важливим етапом у з'ясуванні фінансового стану та здатності підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання.

Таблиця 2.5 – Аналіз динаміки пасивів балансу ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за період 2019-2023 років (тис. грн)

Стаття пасиву	2019	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +/-
1	2	3	4	5	6	7
I. Власний капітал						
Нерозподілений прибуток	1095,8	1164,1	2010,1	2062,1	2066,7	+970,7
Усього за розділом I	1095,8	1164,1	2010,1	2062,1	2066,7	+970,7
II. Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	-	-
III. Поточні зобов'язання						
Короткострокові кредити банків	37,5	100,0	82,5	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за товари, послуги	422,9	959,5	876,6	1292,8	1462,3	+1039,4
Розрахунками з бюджетом	69,2	137,7	71,2	104,1	128,2	+59,0
Розрахунками зі страхування	14,9	23,2	10,7	18,2	21,1	+6,2
Розрахунками з оплати праці	55,5	66,8	37,0	66,2	77,0	+21,5
Інші поточні зобов'язання	9,8	327,4	174,5	160,0	140,8	+131,0

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7
Усього за розділом III	609,8	1614,6	1252,5	1641,3	1829,4	+1219,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами	-	-	-	-	-	-
<i>Баланс</i>	<i>1705,6</i>	<i>2778,7</i>	<i>3262,6</i>	<i>3703,4</i>	<i>3896,1</i>	<i>+2190,5</i>

Джерело: систематизовано автором на основі форм № 1-м «Баланс» за 2019-2023 рр. ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

Аналіз динаміки пасивів балансу ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за період 2019-2023 років показав наступне:

У розділі власного капіталу нерозподілений прибуток значно зріс з 1095,8 тис. грн у 2019 році до 2066,7 тис. грн у 2023 році, що свідчить про стабільний розвиток та успішну фінансову діяльність підприємства. Це може бути індикатором ефективного управління фінансами та збільшенням чистого прибутку.

У розділі поточних зобов'язань відбулися значні зміни. Короткострокові кредити банків спочатку зросли з 37,5 тис. грн у 2019 році до 100,0 тис. грн у 2020 році, але потім зникли у наступні роки. Це може вказувати на зміну стратегії фінансування або покращення ліквідності.

Поточна кредиторська заборгованість за товари та послуги вражає значним зростанням з 959,5 тис. грн у 2019 році до 1462,3 тис. грн у 2023 році. Це може свідчити про збільшення обсягів операційної діяльності та збільшення закупівель. Разом із зростанням інших поточних зобов'язань, таких як розрахунки з бюджетом, страхування та оплати праці, загальна сума поточних зобов'язань зросла з 609,8 тис. грн у 2019 році до 1829,4 тис. грн у 2023 році.

Загальна сума пасивів балансу також значно зросла з 1705,6 тис. грн у 2019 році до 3896,1 тис. грн у 2023 році. Це відображає загальний розвиток та збільшення фінансових ресурсів підприємства.

Узагальнюючи, аналіз динаміки пасивів балансу ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за розглянутий період показує стабільне зростання фінансових

показників підприємства, хоча збільшення зобов'язань вимагає уважного контролю та ефективного управління фінансовими ресурсами.

Оцінку фінансових результатів ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за період 2019-2023 роки було проведено на основі даних Форми №2-м «Звіт про фінансові результати» (Додаток Б-Е). Цей звіт дозволяє здійснити глибокий аналіз динаміки фінансових показників підприємства, що є важливим для визначення його фінансової стійкості та ефективності діяльності. Візуалізація результатів оцінки представлена у вигляді рисунку 2.2, що надає змогу наочно побачити зміни основних фінансових показників за досліджуваний період.

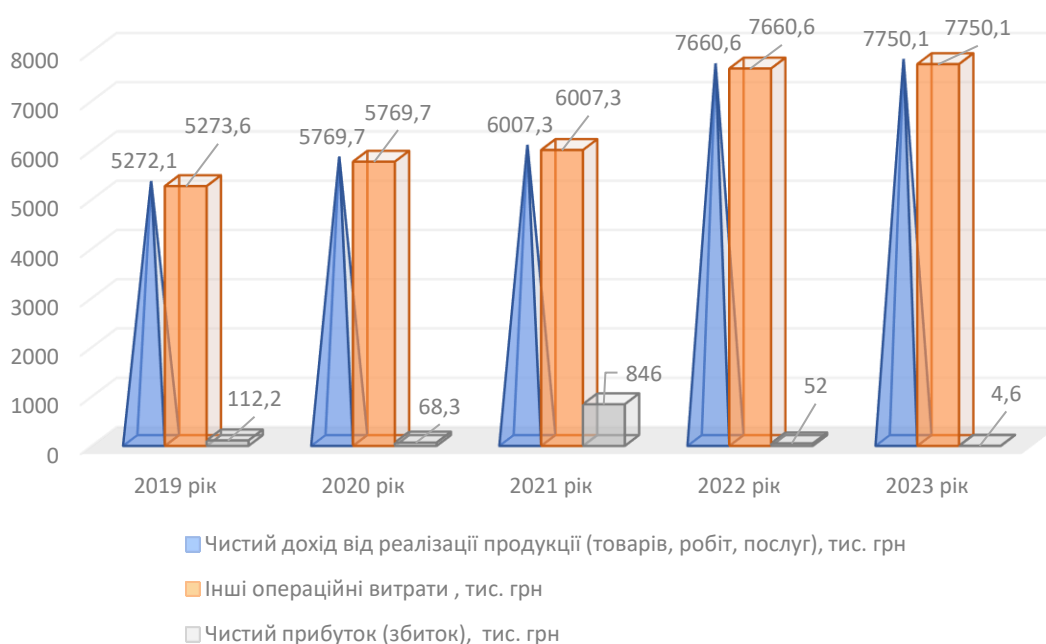


Рисунок 2.2 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за 2019-2023 роки

Джерело: систематизовано автором на основі форм № 2-м «Звіт про фінансові результати» за 2019-2023 рр. ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

Виходячи з даних, які візуалізовано у вигляді на рис. 2.2 можна зробити наступні висновки:

Показник чистого доходу від реалізації продукції зріс з 5272,1 тис. грн у 2019 році до 7750,1 тис. грн у 2023 році, що свідчить про збільшення обсягів реалізації та покращення фінансових результатів.

Витрати мали тенденцію до зростання, що видно з показників, які

збільшилися з 5161,4 тис. грн у 2019 році до 7745,5 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про збільшення операційних витрат підприємства.

Чистий прибуток також зменшився з 112,2 тис. грн у 2019 році до 4,6 тис. грн у 2023 році, що підтверджує загальну тенденцію до зниження прибутковості.

Аналіз фінансових результатів ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за період 2019-2023 роки показує, що товариство мало позитивну динаміку в чистому доході від реалізації продукції, однак зіткнулося з ростом операційних витрат, що призвело до значного зменшення чистого прибутку. Це вказує на необхідність оптимізації витрат та підвищення ефективності операційної діяльності для покращення фінансових показників у майбутньому.

Аналіз фінансових результатів ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за 2019-2023 роки показав значне зростання чистого доходу від реалізації продукції, проте супроводжуване збільшенням операційних витрат. Для подальшого оцінювання ефективності діяльності підприємства важливо розглянути показник рентабельності, який відображає здатність підприємства генерувати прибуток від своєї діяльності.

Рентабельність є ключовим показником, який допомагає визначити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для отримання прибутку. Вона розраховується як відношення чистого прибутку до чистого доходу від реалізації продукції, товарів чи послуг. Цей показник дозволяє оцінити прибутковість підприємства та ефективність його операційної діяльності.

Формула розрахунку рентабельності:

$$\text{Рентабельність, \%} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}} \cdot 100\% \quad (2.1)$$

Далі, використовуючи фінансові дані ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за 2019-2023 роки, проведемо розрахунок показника рентабельності, що дозволить визначити динаміку прибутковості підприємства протягом аналізованого періоду.

Розрахунки:

1. Для 2019 року:

$$\text{Рентабельність} = \frac{112,2}{5272,1} \cdot 100\% \approx 2,13\%$$

2. Для 2020 року:

$$\text{Рентабельність} = \frac{68,3}{5769,7} \cdot 100\% \approx 1,18\%$$

3. Для 2021 року:

$$\text{Рентабельність} = \frac{846,0}{6007,3} \cdot 100\% \approx 14,08\%$$

4. Для 2022 року:

$$\text{Рентабельність} = \frac{52,0}{7660,6} \cdot 100\% \approx 0,68\%$$

5. Для 2023 року:

$$\text{Рентабельність} = \frac{4,6}{7750,1} \cdot 100\% \approx 0,06\%$$

Отже, рентабельність підприємства ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» знизилася в період від 2019 до 2023 року, досягнувши мінімального значення у 2023 році.

Наступним кроком буде розрахунок значення ліквідності за допомогою поточного співвідношення і абсолютної ліквідності, використовуючи дані з таблиці 2.4.

Поточне співвідношення (ПС):

$$\text{ПС} = \frac{З + ДЗ + ІПДЗ + ГЕ}{\text{ККБ} + \text{ПКЗ} + \text{ДМП} + \text{ІПЗ}} \quad (2.2)$$

де З – запаси, тис. грн;

ДЗ – дебіторська заборгованість, тис. грн;

ІПДЗ – інша поточна дебіторська заборгованість, тис. грн;

ГЕ – гроші та їх еквіваленти, тис. грн;

ККБ – короткострокові кредити банків, тис. грн;

ПКЗ – поточна кредиторська заборгованість, тис. грн;

ДМП – доходи майбутніх періодів, тис. грн;

ІПЗ – інші поточні зобов'язання, тис. грн.

Підставимо значення з таблиці 2.4:

$$\text{ПС} = \frac{105,2 + 2999,4 + 501,1 + 8,5}{37,5 + 1292,8 + 160,0 + 140,8} = \frac{3614,2}{1891,0} \approx 1,91$$

Абсолютна ліквідність (АЛ):

$$АЛ = \frac{ГЕ}{ККБ+ПКЗ+ДМП+ІПЗ}. \quad (2.3)$$

Підставимо значення з таблиці 2.4:

$$ПС = \frac{8,5}{37,5 + 1292,8 + 160,0 + 140,8} = \frac{8,5}{1891,0} \approx 0,0045 \cdot 100\% \approx 0,45\%$$

Отже, поточне співвідношення складає приблизно 1,91, а абсолютна ліквідність становить близько 0,45%.

Для розрахунку платоспроможності скористаємося коефіцієнтом покриття заборгованості (КПЗ):

$$КПЗ = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Загальна заборгованість}}. \quad (2.4)$$

Загальна заборгованість включає короткострокові кредити банків та поточну кредиторську заборгованість за товари, роботи, послуги, доходи майбутніх періодів та інші поточні зобов'язання.

Підставимо значення з таблиці 2.5:

Чистий прибуток за 2023 рік = 4,6 тис. грн.

Загальна заборгованість за 2023 рік = 1292,8 + 1462,3 + 128,2 + 21,1 + +77,0 = 3981,4 тис. грн.

$$КПЗ = \frac{4,6}{3981,4} \approx 0,0012$$

Отже, коефіцієнт покриття заборгованості складає приблизно 0,0012.

Загальний аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за 2019-2023 роки свідчить про змішану динаміку. Рентабельність підприємства зазнала значних коливань, що зумовлено зростанням операційних витрат у 1,5 рази, що негативно вплинуло на чистий прибуток. Показники ліквідності демонструють стабільне зростання оборотних активів, що свідчить про покращення короткострокової платоспроможності підприємства. Проте, значне збільшення дебіторської заборгованості вказує на необхідність покращення управління дебіторами. Загалом, фінансовий стан ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» потребує оптимізації витрат, покращення управління оборотними активами та дебіторською заборгованістю для підвищення рентабельності та підтримання належної платоспроможності.

2.3. Аналіз рівня конкурентоспроможності та управління логістичною сферою ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

Аналіз рівня конкурентоспроможності та управління логістичною сферою є ключовими аспектами для оцінки ефективності діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс». В умовах сучасної економіки, де конкуренція зростає, а вимоги споживачів постійно змінюються, забезпечення конкурентоспроможності стає першочерговим завданням для будь-якого підприємства. Логістична сфера, в свою чергу, відіграє важливу роль у формуванні конкурентних переваг, оскільки ефективне управління логістичними процесами дозволяє зменшити витрати, підвищити якість обслуговування клієнтів та скоротити терміни постачання. У цьому підрозділі буде проведено аналіз рівня конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», а також оцінено вплив управління логістичною сферою на загальну ефективність діяльності підприємства. Особлива увага приділятиметься визначенню сильних та слабких сторін товариства, можливостей для розвитку та загроз, що постають перед нею в умовах динамічного ринку.

Для здійснення всебічного аналізу конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», використаємо метод бенчмаркінгу, що передбачає порівняння ключових показників товариства з показниками основних конкурентів. Зокрема, основним конкурентом ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» з точки зору обсягу виручки визначено ТОВ «Сервіс-Корал». Метод бенчмаркінгу дозволить виявити відмінності у фінансово-економічних показниках, ідентифікувати сильні та слабкі сторони, а також визначити напрями для покращення діяльності товариства. Таке порівняння сприятиме розробці стратегічних рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» у відповідних галузях.

З метою оцінки конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» необхідно провести порівняльний аналіз ключових показників діяльності даного товариства та його основного конкурента, ТОВ «Сервіс-Корал». Це дозволить

виявити сильні та слабкі сторони обох підприємств, а також визначити шляхи покращення ефективності та конкурентних позицій ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс». Для цього використаємо метод бенчмаркінгу, представивши необхідні показники у вигляді таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Порівняльний аналіз ключових показників конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» та ТОВ «Сервіс-Корал»

Роки	ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»		ТОВ «Сервіс-Корал»	
	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Витрати	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Витрати
2022	7660,6	7608,6	1795,2	1775,3
2023	7750,1	7745,5	1766,2	1758,7

Джерело: систематизовано на основі даних фінансових даних ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» та ТОВ «Сервіс-Корал»

За допомогою даних таблиці 2.6 проведемо аналіз показників, які визначають конкурентоспроможність ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» та його головного конкурента, ТОВ «Сервіс-Корал»:

1) Оперативна ефективність для досліджуваного ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» розглядається за показником (r):

$$r = \frac{Д}{В}, \quad (2.5)$$

де Д – дохід від реалізації продукції, тис. грн;

В – витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.

$$r = \frac{7750,1}{7745,5} = 1,001$$

Для ТОВ «Сервіс-Корал», оперативна ефективність(R) складе:

$$R = \frac{1766,2}{1758,7} = 1,004$$

2) Для визначення коефіцієнта стратегічного позиціонування потрібно порівняти зміни обсягів доходу (виручки) від реалізації продукції між досліджуваним ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» та його основним конкурентом,

ТОВ «Сервіс-Корал». Для цього застосуємо наступну формулу:

$$I = \frac{D}{D_0}, \quad (2.6)$$

де D_0 – дохід від реалізації продукції попереднього року, тис. грн.

Для ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», (I):

$$I = \frac{7750,1}{7660,6} = 1,012$$

Для ТОВ «Сервіс-Корал», (I_s):

$$I_s = \frac{1766,2}{1795,2} = 0,984$$

3) Загальний показник конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» проаналізуємо в розрізі об'єктів зіставлення:

Для ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», (K_0):

$$K_0 = r \cdot \sqrt{I} \quad (2.7)$$

$$K_0 = 1,001 \cdot \sqrt{1,012} = 1,007.$$

Для ТОВ «Сервіс-Корал», (K_s):

$$K_s = R \cdot \sqrt{I_s} \quad (2.8)$$

$$K_s = 1,004 \cdot \sqrt{0,984} = 0,996.$$

Звідси коефіцієнт конкурентоспроможності буде дорівнювати:

$$K = \frac{K_0}{K_s} \quad (2.9)$$

$$K = \frac{1,007}{0,996} = 1,011.$$

Отримані значення коефіцієнта конкурентоспроможності для ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» та його основного конкурента, ТОВ «Сервіс-Корал», демонструють, що перше підприємство має незначну перевагу у конкурентній боротьбі. Значення коефіцієнта конкурентоспроможності, більше ніж 1, вказує на те, що ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» має деяку перевагу у порівнянні зі своїм конкурентом. Однак цей показник є досить близьким до одиниці, що свідчить про те, що обидва підприємства перебувають у схожих умовах конкуренції. Такий аналіз дозволяє зрозуміти, які заходи можуть бути вжиті для подальшого

підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» на ринку.

Аналіз логістичних витрат ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» здійснюється шляхом відсоткового співвідношення до різних стандартних, обсягових або ресурсних показників. Серед них:

- витрати, спрямовані на логістику, у співвідношенні до обсягу продажів;
- окремі компоненти витрат на логістику у відношенні до загальних витрат;
- витрати на логістику у порівнянні з галузевими середніми показниками;
- витрати на логістику у співвідношенні до відповідних статей бюджету товариства;
- ресурси, спрямовані на логістику у поточний період, порівняно з прогнозованими витратами.

Усі зазначені вище показники інтегруються у звітні форми щодо логістичної продуктивності, зосереджуючи увагу на ефективності використання фінансових ресурсів товариства.

Використання загальних витрат на логістику як ключового показника для розробки логістичних стратегій може зіткнутися з рядом труднощів, зокрема:

- діюча система бухгалтерського обліку та статистичної звітності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» не забезпечує достатньої деталізації логістичних витрат;
- наявність на підприємстві неофіційного обліку та закритість фінансової інформації для співвласників і структурних підрозділів компанії;
- відсутність методик оцінки витрат від логістичних ризиків.

Концепція якості логістичного сервісу базується на термінах «послуга» та «сервіс». Однак більшість логістичних операцій та функцій суттєво залежать від послуг. Отже, логістичний сервіс можна визначити як процес, що забезпечує надання послуг, пов'язаних з логістикою, що виникають внаслідок виконання різних операцій та функцій, які адресовані як внутрішнім, так і зовнішнім споживачам.

Алгоритм формування системи логістичного сервісу на ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» передбачає такі кроки:

1. Сегментація ринку споживачів: цей етап включає визначення різних сегментів ринку з урахуванням їхніх особливостей та потреб.
2. Визначення найбільш значущих послуг для клієнтів: аналіз потреб різних сегментів ринку для ідентифікації найбільш важливих для клієнтів послуг.
3. Розподіл послуг: розподіл розроблених послуг відповідно до виявлених потреб та характеристик кожного сегменту ринку.
4. Стандартизація послуг: розробка стандартів якості та критеріїв, що визначають якість кожної наданої послуги, з орієнтацією на потреби сегментів ринку.
5. Оцінка наданих послуг та встановлення конкурентоспроможного рівня сервісу: аналіз ефективності та якості послуг, наданих компанією, з метою визначення їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємства.
6. Забезпечення зворотного зв'язку з клієнтами: впровадження механізмів зворотного зв'язку з клієнтами для постійного вдосконалення та адаптації наданих послуг до їхніх потреб.

Для зменшення витрат, пов'язаних з наданням сервісних послуг, ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» спрямовує свої ресурси на надання виявлених та найбільш важливих послуг для клієнтів.

Звичайно, компанії, які надають послуги у сфері логістики, виступають посередниками у розподілі та продажу товарів через логістичну мережу. Це можуть бути фірми, що займаються експедицією та транспортуванням, оптові та роздрібні торговці, склади, термінали й інші. Беручи до уваги це, витрати на логістичні послуги можуть перевищувати прямі витрати на виробництво товарів.

Підприємство ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» здійснює продаж своєї продукції через посередників, зазвичай роздрібних торговців. Вони використовують однорівневий канал розподілу, який показано на рисунку 2.3.

У ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» існують три роздрібних торгових підприємств для реалізації своєї продукції, з двома з них, що працюють на

умовах оренди. Стандартний час постачання товарів становить кілька днів.

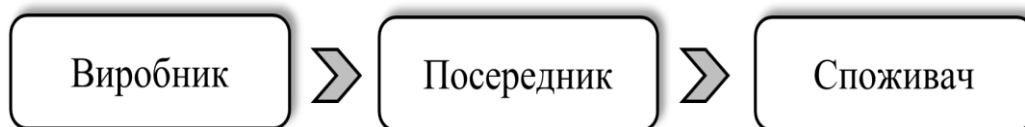


Рисунок 2.3 – Мережа постачання ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

Джерело: систематизовано автором на основі даних ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

Сфера розподілу досліджуваного товариства стикається з певними викликами, які потребують уваги. Неполадки в роботі транспортної системи створюють проблеми для товариства, так як можуть ускладнювати постачання необхідних сировини для виробництва. Крім того, затримки у відвантаженні готової продукції можуть спричинити її простій і навіть псування. Ця ситуація потребує негайного втручання для вирішення проблем.

Вибір виду транспорту, яким буде здійснено доставку вантажу, має велике значення для ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс». Важливо забезпечити, щоб вантаж був доставлений вчасно та без пошкоджень. Для досягнення максимальної ефективності потрібно знайти оптимальний баланс між різними видами витрат, пов'язаних з транспортуванням.

У складних умовах конкуренції ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» зуміло досягти успіху, і це в значній мірі завдячує відділу дистрибуції. Важливо відзначити, що підвищення рівня обслуговування клієнтів протягом всього процесу реалізації політики розподілу є ключовим аспектом.

Кожен сектор вимагає розробки власного підходу. Враховуючи усі зазначені факти, було вирішено переглянути процес фізичного розподілу продукції у ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс».

Даний розділ відкриває перед нами широкий образ товариства, яке активно працює над вдосконаленням своїх логістичних процесів та підвищенням конкурентоспроможності. Проведений аналіз дозволяє зрозуміти, що ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» враховує специфіку свого сегменту ринку та активно застосовує стратегічні підходи до управління, щоб забезпечити ефективність та успішність у сучасному бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИЧНОЇ КОНЦЕПЦІЇ

3.1. Стратегічні пріоритети підвищення конкурентоспроможності підприємства із використанням принципів логістики

У сучасному світі, де конкуренція на ринку надзвичайно висока, підприємства шукають ефективні стратегії для збереження та зміцнення своєї позиції. Одним з ключових інструментів для досягнення цієї мети є логістика – наука про управління потоками матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів в умовах глобальної економіки.

Запровадження логістичних принципів у стратегічне управління підприємством є необхідним етапом у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності. Сучасна логістика дозволяє оптимізувати усі ланки постачального ланцюга – від постачання сировини до постачання готової продукції споживачам, що дозволяє підприємству знижувати витрати, підвищувати швидкість реагування на зміни на ринку та підвищувати рівень задоволення клієнтів.

У цьому підрозділі ми розглянемо ключові аспекти стратегічного управління підприємством ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» з використанням логістичних принципів, виявимо основні виклики та можливості, а також розглянемо практичні рекомендації щодо оптимізації логістичних процесів для досягнення стратегічних цілей підприємства.

З метою активного управління підприємством та підвищення його конкурентоспроможності, рекомендується впровадження сучасного методу управління, відомого як «Діджиталізація підприємства». Цей підхід передбачає використання сучасних цифрових технологій та інструментів для оптимізації усіх процесів у ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», що дозволить збільшити ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність.

Використовуючи даний метод керівництво ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» матиме можливість глибоко проаналізувати всі аспекти діяльності підприємства, від ідентифікації потенційних областей для вдосконалення до раціоналізації витрат і збільшення продуктивності роботи різних підрозділів.

Практична реалізація інформаційної системи для управління конкурентоспроможністю, відомої як «Цифрове підприємство», у ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», передбачає проведення чотирьох основних етапів, що детально представлені на рисунку 3.1.

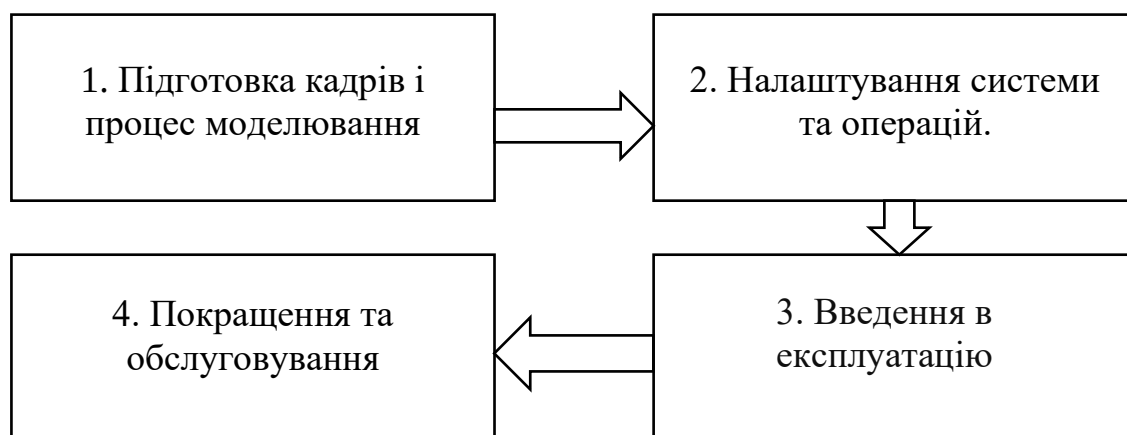


Рисунок 3.1 – Етапи впровадження системи управління конкурентоспроможністю у ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

Джерело: власна розробка автора

Це інноваційне впровадження дозволить товариству не лише відстежувати, але й ефективно управляти різними аспектами своєї діяльності, виходячи з даних та аналітики. Такий цифровий інструментарій стане ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» на ринку.

Розглянемо детальніше перший етап впровадження системи управління конкурентоспроможністю під назвою «Цифрове підприємство» у ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»:

Під час першого етапу, що називається «Підготовка кадрів і процес моделювання», проводиться комплексне навчання членів Координаційної ради та команди товариства з метою підготовки до впровадження нової системи. Навчання включає два основні напрямки:

1. Ознайомлення з теоретичними концепціями управління підприємством та огляд загальних можливостей системи IT-Enterprise. У цьому контексті учасники отримують знання про сучасні стратегічні підходи до управління та можливості, які надає інформаційно-технологічна платформа.
2. Отримання практичних навичок у веденні проекту та організації робіт, зокрема в рамках структурованих процесів ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» та здійснення ефективного спілкування з виконавцями відповідно до положень «Статуту» товариства.

Для організації навчальних заходів для персоналу ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» потрібно мати спеціалізований комп'ютерний клас, який забезпечений системою «IT-Enterprise» та підключений до внутрішньої мережі підприємства. Робочі місця не можуть використовуватися для навчання, але приміщення для цих цілей мають відповідати всім вимогам безпеки і забезпечувати комфортні умови для ефективного засвоєння матеріалу.

Під час навчальних сесій у ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» використовуються методи лекцій та демонстрацій, під час яких персонал ознайомлюється з роботою системи «IT-Enterprise». Основною метою таких заходів є вивчення навичок роботи з цією системою та її відповідними функціями та можливостями. Демонстрація роботи системи на встановленому або імпровізованому обладнанні допомагає працівникам засвоїти необхідні навички та впевнено користуватися програмним забезпеченням.

Упродовж цього етапу навчання паралельно відбувається процес моделювання системи. Основним завданням є формалізація ключових бізнес-процесів ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», які потім будуть імплементовані в систему. Цей процес передбачає аналіз, уточнення та визначення оптимальних шляхів організації робочих процесів товариства. В результаті відбувається зведення бізнес-логіки до структурованих процедур та правил, які можуть бути втілені в програмне забезпечення.

Запропоновано проводити серію робочих зустрічей з метою фіксації поточних бізнес-процесів ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» та вирішення питань,

пов'язаних із їх реалізацією в системі «ІТ-Enterprise». Ці зустрічі слугуватимуть платформою для узгодження вимог та специфікацій, встановлення пріоритетів, а також вирішення можливих труднощів у процесі імплементації. Результатом цих зустрічей буде чітке визначення шляхів оптимізації та впровадження бізнес-процесів, а також формування чітких рекомендацій для розробки програмного забезпечення, що відповідає потребам товариства.

З метою оптимізації бізнес-процесів у ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» та підтвердження моделей бізнес-процесів, необхідно провести детальний аналіз існуючих процесів, виявити їхню ефективність і знайти області для поліпшення. На основі цього аналізу можна сформулювати конкретні рекомендації для удосконалення процесів, вирішення ідентифікованих проблем та зменшення витрат. Після цього необхідно розробити нові моделі бізнес-процесів, що враховують рекомендації з оптимізації, і визначити кроки для їх впровадження. Після погодження з керівництвом важливо здійснити впровадження запропонованих змін і систематично відстежувати їх ефективність для досягнення поставлених цілей.

На другому етапі, спрямованому на конфігурацію системи та її налаштування, головним завданням є налагодження системи управління конкурентоспроможністю для ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» відповідно до затверджених бізнес-процесів за допомогою інтегрованої платформи «ІТ-Enterprise». Це передбачає виконання таких кроків:

1. Налаштування системи з урахуванням унікальних особливостей підприємства.
2. Створення та виконання тестових сценаріїв на основі обмеженого обсягу реальних даних.
3. Реалізація тестових сценаріїв у реальних умовах відповідно до прийнятої моделі бізнес-процесів.
4. Аналіз результатів тестового запуску для виявлення можливостей оптимізації.
5. Розроблення докладних інструкцій, що пояснюють користувачам, як

працювати з системою.

6. Підготовка та тестування необхідного обладнання.
7. Створення докладного плану впровадження системи.
8. Завершенням цього етапу є успішна настройка системи відповідно до бізнес-процесів, готовність до повноцінного використання та запуску в експлуатацію.

Підсумковий етап завершується успішною конфігурацією системи відповідно до вимог моделі бізнес-процесу «як вона повинна працювати».

Третій етап передбачає інтеграцію системи у повсякденну діяльність ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс». Ось кроки, які можуть бути здійснені:

1. Затвердження керівництвом підприємства рішення про впровадження системи.
2. Підготовка та введення в базу даних потрібної інформації для початку роботи системи відповідно до бізнес-процесів.
3. Навчання кінцевих користувачів підприємства за участю фахівців.
4. Забезпечення постійної підтримки користувачів системи під час її впровадження.
5. Узгодження технічного акту, який підтверджує завершення впровадження системи.
6. Підготовка технічного документа, що підтверджує завершення цього етапу впровадження.

Четвертий етап, а саме період покращень та обслуговування, розпочинається безпосередньо після введення системи в роботу і триває протягом усього періоду функціонування комплексної інформаційної системи у ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс».

На цьому етапі слід виконати такі дії:

- 1) Забезпечення постійної підтримки ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» у разі необхідності коригування бізнес-процесів та налаштування окремих функцій за їхнім запитом.
- 2) Оновлення системи до нових версій для покращення її

функціональності.

- 3) Надання консультацій та допомоги користувачам при роботі з оновленими версіями системи.
- 4) Впровадження нових модулів та компонентів системи.
- 5) Спостереження за роботою системи та визначення необхідності внесення змін для оптимізації роботи ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» і підтримки її ефективності.

Внаслідок впровадження комплексної системи «Цифрове підприємство» у ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», дане товариство отримає такі конкурентні переваги:

1. Покращене прийняття управлінських рішень:

- забезпечення захисту інформації від спотворень та несанкціонованих змін через контроль введення даних;
- оперативний та точний моніторинг обробки даних для швидкого відображення операцій;
- формування зведених показників для оцінки фінансової ефективності діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» у будь-який час;
- швидкий доступ до достовірної інформації для прийняття управлінських рішень та можливість створення аналітичних таблиць у будь-який момент;
- ефективне виявлення та усунення проблем у ключових сферах діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», оперативне виправлення поточних помилок та внесення коригувань для досягнення бажаних результатів.

2. Удосконалення процесів планування і прогнозування, гарантування високої точності даних у будь-який час, а також використання технологій оперативного контролю і захисту інформації з минулих періодів для запобігання спотворень, надають значні можливості для застосування методів планування, прогнозування, статистичного аналізу, економіко-математичного моделювання та комплексної діагностики фінансово-господарської діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс».

3. Управління процесами продажу та закупівлі в ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»:

- система беззамовного розподілу: використання системи для автоматичного розподілу товару між клієнтами на основі актуального попиту та фіксації даних у базі;
- планування закупівель: визначення необхідних обсягів закупівель від постачальників, ґрунтуючись на прогнозованих продажах;
- гнучкість замовлень: організація постачання товарів на основі попередньо зарезервованих замовлень з можливістю їх коригування відповідно до потреб клієнтів;
- моніторинг замовлень: можливість відстежувати статус та виконання замовлень у режимі реального часу;
- аналіз і коригування: виявлення розбіжностей між замовленим і фактично реалізованим товаром, визначення причин відхилень, коригування замовлень та усунення помилок для покращення подальших операцій;
- поліпшення збуту: оптимізація системи збуту та стратегій взаємодії з клієнтами і постачальниками;
- оптимізація логістики: удосконалення графіків доставки та відвантаження товарів;
- аналіз ефективності: оцінка ефективності роботи та співпраці між відділами, які займаються реалізацією товарів.

4. Ефективне управління витратами і доходами в ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»:

- маржинальний підхід: застосування маржинального підходу для контролю витрат і доходів;
- актуальні дані: отримання в реальному часі даних щодо постійних та змінних витрат;
- аналіз витрат: оцінка фактичних витрат на виробництво товару;
- ціноутворення: встановлення цін на основі маржинального підходу завдяки оперативному отриманню інформації про постійні та змінні витрати;

- управління прибутковістю: визначення прийнятної рівня витрат і допустимого діапазону коливання цін, можливість оперативних коригувань для розробки ефективної стратегії ціноутворення;
- сценарне моделювання: створення різних сценаріїв для аналізу впливу управлінських рішень на попит і розвиток подій;
- аналіз попиту і доходів: оцінка змін попиту та доходів на основі розроблених модельних сценаріїв.

Ефективне впровадження стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» на основі логістичних принципів вимагає всебічного підходу та сучасних технологій. Ключовим аспектом цієї стратегії є діджиталізація підприємства за допомогою інформаційної системи «Цифрове підприємство». Цей процес включає чотири основні етапи: підготовку персоналу, моделювання бізнес-процесів, їх аналіз та оптимізацію, а також інтеграцію системи у всі відділи підприємства.

Навчання та розвиток навичок працівників є критичними для безперебійного переходу до нової системи. Використання платформи IT-Enterprise під час навчання допоможе команді краще засвоїти теоретичні знання управління підприємством та практично застосовувати нові інструменти для підвищення ефективності.

Запровадження «Цифрового підприємства» дозволить керівництву ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» точно ідентифікувати слабкі місця в бізнес-процесах, знаходити можливості для зниження витрат, що зрештою підвищить загальну продуктивність і конкурентоспроможність на ринку.

3.2. Напрями запровадження клієнтоорієнтованого підходу як чинник забезпечення конкурентних переваг

В умовах сучасної економіки, орієнтованої на динамічні зміни та високий рівень конкуренції, підприємства змушені шукати нові підходи до забезпечення своєї конкурентоспроможності. Одним із найефективніших способів досягнення

цієї мети є впровадження клієнтоорієнтованого підходу на ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», який дозволить не лише задовольняти потреби споживачів, але й формувати довгострокові та взаємовигідні відносини з ними.

Клієнтоорієнтованість передбачає переосмислення бізнес-процесів, адаптацію продуктів та послуг відповідно до очікувань і вимог клієнтів, а також постійний моніторинг зворотного зв'язку для швидкого реагування на зміни в їхніх потребах. Такий підхід вимагає інтеграції сучасних технологій та інновацій, що дозволяють отримувати і аналізувати дані про клієнтів, персоналізувати пропозиції та забезпечувати високу якість обслуговування.

Успішне впровадження клієнтоорієнтованої стратегії стає ключовим чинником для створення конкурентних переваг на ринку, оскільки задоволені клієнти частіше повертаються, рекомендують компанію своїм знайомим і стають її амбасадорами. Враховуючи це, розробка і реалізація ефективних напрямів впровадження клієнтоорієнтованого підходу стає необхідною умовою для досягнення стабільного зростання та успіху ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» у довгостроковій перспективі.

З метою досягнення стабільного фінансового результату та забезпечення довгострокової життєздатності, українські підприємства сьогодні визнають необхідність активного врахування потреб своїх клієнтів та налаштовують свою діяльність відповідно до цих потреб.

У контексті даної проблеми, концепція «клієнтоорієнтованості» визначається як стратегічне використання відносин між підприємствами та їхніми клієнтами, що спрямоване на задоволення їхніх потреб та забезпечення сталого фінансового успіху завдяки ключовим компетенціям підприємства.

Рисунок 3.2 відображає взаємозв'язок між різними елементами, які сприяють створенню клієнтоорієнтованого підприємства.

Рисунок 3.2 наочно демонструє, що ефективна взаємодія між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства залежить від механізмів орієнтації на клієнтів. Якщо комунікація та партнерство встановлені належним чином, це сприяє підвищенню продуктивності взаємин.

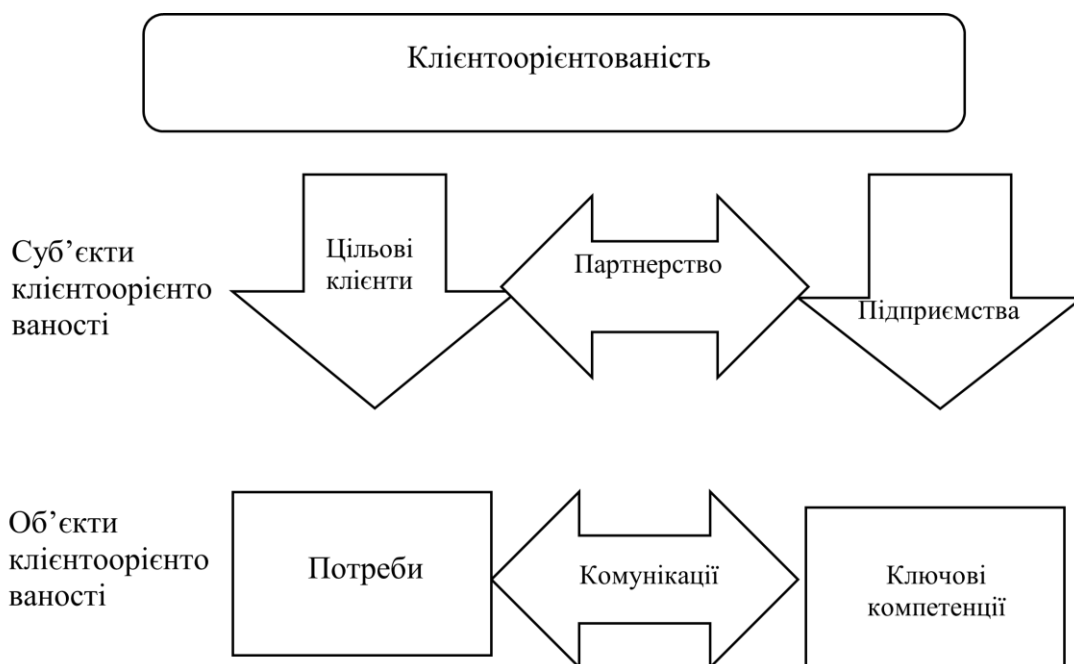


Рисунок 3.2 – Інтерфейс механізмів клієнтоорієнтованості на підприємстві

Джерело: власна розробка автора

На схемі, що відображена на рисунку 3.3, підкреслюється значущість розробки маркетингової стратегії, яка базується на потребах та очікуваннях клієнтів. Клієнт виступає як центральний фокус, навколо якого орієнтуються всі аспекти та бізнес-процеси підприємства у всіх сферах його функціонування.

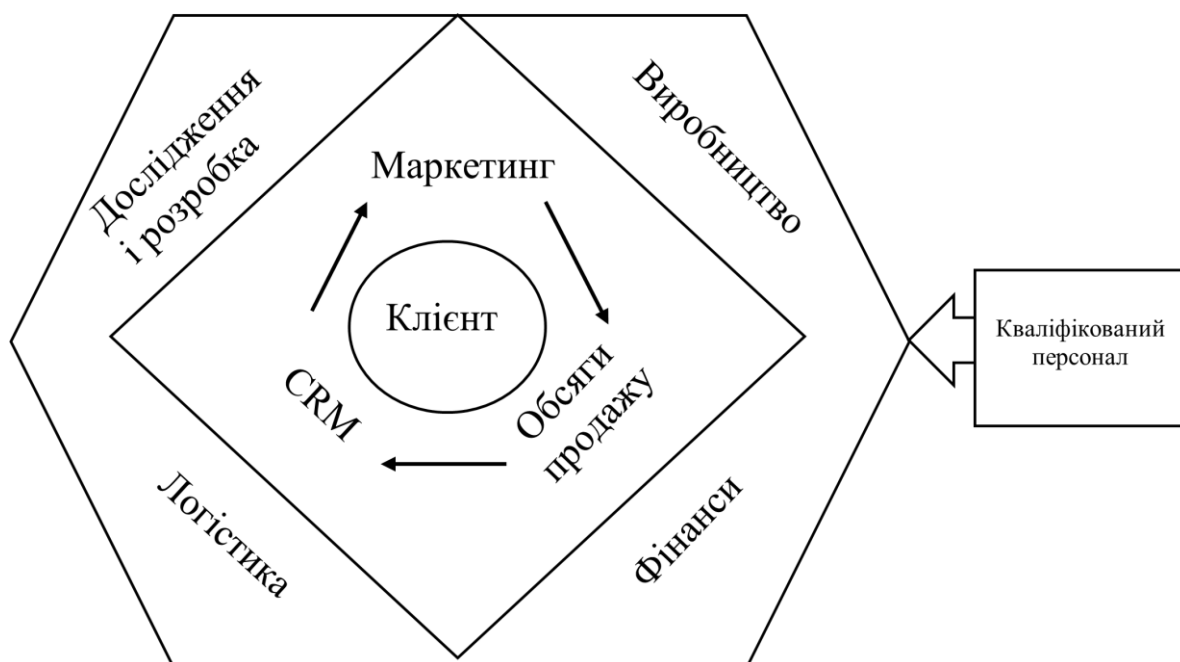


Рисунок 3.3 – Модель клієнтоорієнтованого підприємства

Джерело: власна розробка автора

Побудова стійких та довгострокових взаємовідносин з клієнтами має стати ключовим аспектом для ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», який сприяє збереженню і розширенню клієнтської бази товариства, що відіграє важливу роль у забезпеченні його конкурентних переваг.

Підхід, спрямований на клієнтів, полягає у таких ключових аспектах:

- глибоке розуміння потреб клієнтів шляхом аналізу їхніх вимог та уподобань;
- ефективне задоволення цих потреб через надання якісних товарів і послуг;
- здобуття додаткового доходу шляхом реалізації цих потреб та надання додаткових продуктів або послуг.

Такий підхід сприятиме не лише позитивній реакції клієнтів на політику ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», але і формує його позитивний імідж, відповідно до клієнтоорієнтованих цінностей.

Так, можна визначити три категорії вигод від клієнтоорієнтованого підходу для самого клієнта:

Психологічні переваги, що включають в себе активне і проникливе спілкування з підприємством, що сприяє відчуттю важливості і підтримки його потреб.

Соціальні плюси, які полягають у позитивних стосунках з персоналом, що забезпечує більш приємну та довірчу співпрацю.

Економічні вигоди, такі як знижки, бонуси, індивідуальне обслуговування та товари, що відповідають конкретним потребам клієнта, що забезпечує йому більш вигідні та персоналізовані умови співпраці.

Так, можна визначити три групи переваг клієнтоорієнтованого підходу для самого клієнта, які можна розглядати через призму наукового аналізу:

- психологічні користі, що включають інтенсивне спілкування з підприємством, що створює відчуття важливості та розуміння його потреб;
- соціальні вигоди, які полягають у підтримці та теплих відносинах з

персоналом, що сприяє більш комфортній співпраці;

- економічні переваги, включаючи можливість отримання знижок, бонусів та індивідуального обслуговування, що робить взаємовідносини більш вигідними та ефективними.

Для забезпечення лояльності клієнтів і перешкоджання можливості їх переходу до конкурентів, ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» повинно вживати заходів з індивідуалізації обслуговування клієнтів. Це означає, що підприємство пропонуватиме клієнту товари та послуги, що відповідають його потребам, забезпечуючи відповідне індивідуальне обслуговування та сервіс.

Крім очевидних переваг, таких як отримання конкурентних переваг, збільшення доходу та успішність на ринку, важливо відзначити інші позитивні аспекти клієнтоорієнтованого підходу для ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс».

Створення стабільних та довірчих зв'язків з клієнтами сприяє зниженню трансакційних витрат на ринкові угоди. Це означає зменшення витрат на знаходження інформації, укладання контрактів, оцінку якості товарів, а також забезпечення захисту прав власності. Такий підхід також допомагає уникнути демпінгу та агресивної поведінки як з боку підприємства, так і з боку покупців.

Концепція відносного маркетингу полягає у поєднанні різних аспектів маркетингу в єдиний бізнес-процес з метою задоволення конкретних потреб споживачів.

Для впровадження клієнтоорієнтованого підходу необхідно переглянути не лише маркетингову стратегію, а й управлінську модель підприємства в цілому.

Ми рекомендуємо провести наступні кроки для створення підприємства, орієнтованого на задоволення потреб клієнтів. Ці кроки базуються на ідентифікації та втіленні ключових аспектів клієнтоорієнтованості, які зображені на рисунку 3.4.

На першому етапі розбудови клієнтоорієнтованості, ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» повинно чітко визначити свої основні або цільові аудиторії, ретельно вивчаючи їх потреби, уподобання та очікування. Також важливо з'ясувати, як

саме ці клієнти оцінюють товариство і його продукти чи послуги, і враховувати ці критерії при прийнятті всіх управлінських рішень.

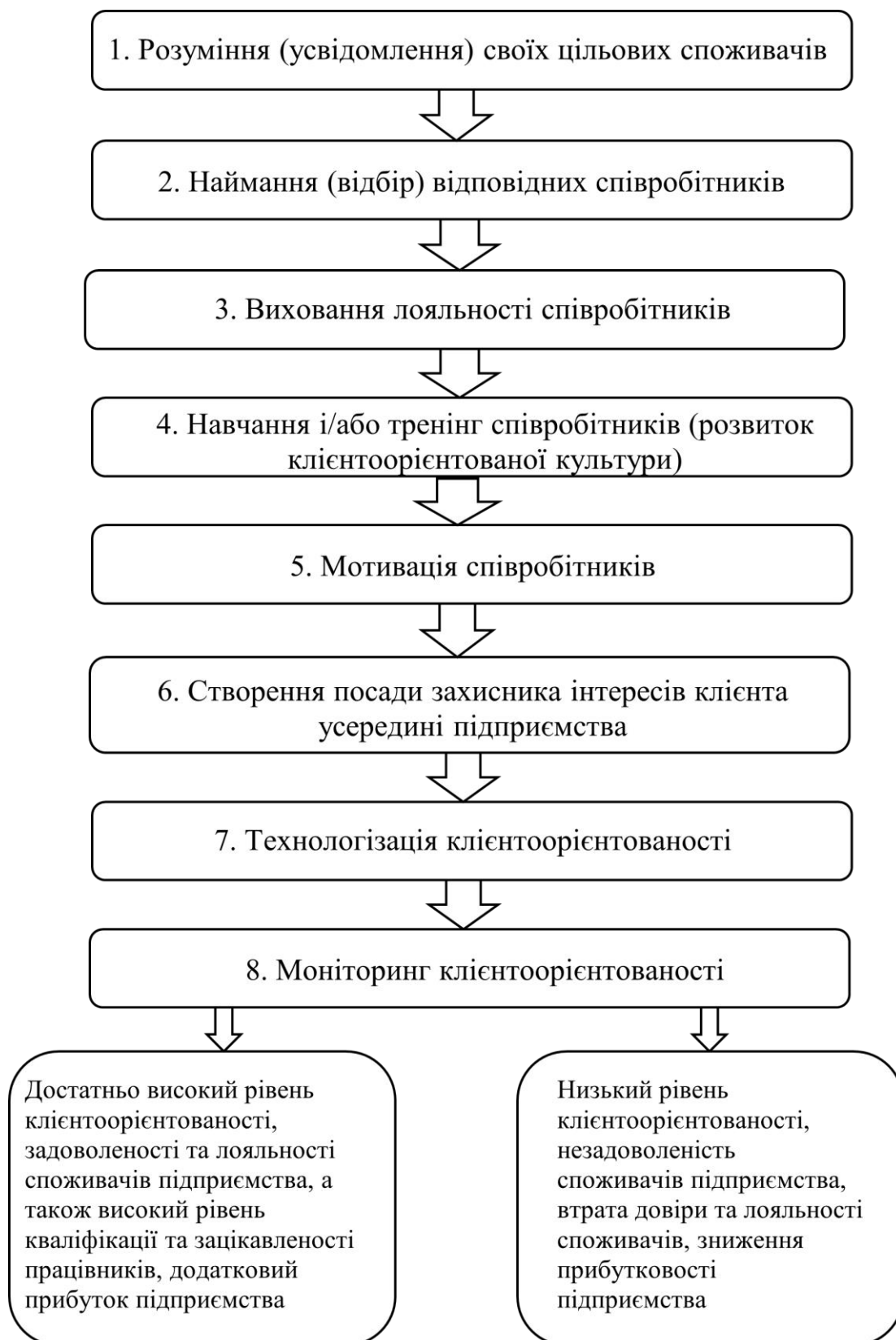


Рисунок 3.4 – Імплементация клієнтоорієнтованої стратегії

Джерело: власна розробка автора

Кроком, що слідує, є залучення працівників, які діляться цінностями та метою підприємства. Необхідно розробити конкретні критерії для відбору кадрів, які відповідають корпоративній культурі, спрямованій на задоволення потреб клієнтів. Для цього можна використовувати різноманітні методи оцінки, такі як тести, анкетування та співбесіди.

Забезпечення покращення обслуговування клієнтів можливе тільки в тому випадку, якщо персонал розуміє та відчуває чіткий зв'язок між своїми власними цілями та метою підприємства щодо надання індивідуального обслуговування кожному клієнту. Крім того, співробітники повинні бути здатні чітко висловлювати та проявляти свою спрямованість на клієнтів, щоб останні могли відчути це і оцінити.

Для акцентування уваги на потребах клієнтів, у ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» необхідно відбирати кандидатів, які відповідають корпоративним цінностям і культурі. При відборі нових працівників слід враховувати відповідність особистих цінностей, цілей та культури кандидатів корпоративним цінностям і цілям даного товариства (рис. 3.5).



Рисунок 3.5 – Методологія наукового дослідження в контексті вивчення орієнтації на клієнтів у ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

Джерело: власна розробка автора

Концепція моделі визначається стремлінням до забезпечення гармонії між очікуваннями та потребами як досліджуваного підприємства, так і персоналу, що сприяє підвищенню уваги персоналу до потреб клієнтів.

При відборі персоналу для роботи важливо приділяти увагу кандидатам, які виявляють бажання працювати з людьми (клієнтами), володіють високим рівнем стресостійкості, проявляють доброзичливість та позитивний настрій, мають бажання навчатися та вдосконалювати свої професійні навички, а також здатні вирішувати конфліктні ситуації. Навчання працівника, який не відповідає цим критеріям, може бути неефективним.

Для забезпечення того, щоб персонал ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» був краще орієнтований на потреби клієнтів, необхідно впровадити систему навчання та підготовки співробітників згідно з встановленими стандартами обслуговування.

На третьому етапі імплементації стратегії, спрямованої на клієнтів, необхідно чітко узгодити зі співробітниками місію та основні цілі компанії, вказати, для кого ця діяльність проводиться (клієнтів), визначити ключові стратегічні напрями та тактику, і чітко визначити очікування від персоналу у відношенні до цих аспектів.

Відповідність основних цілей підприємства особистим цілям його персоналу є важливою умовою для забезпечення ефективності та успішності. Тільки у такому випадку працівник може досягати встановлених стандартів компанії, підвищувати свою продуктивність і, за результатами, сприяти загальній продуктивності та прибутковості підприємства. Це є одним із ключових факторів успіху такого бізнесу.

На даному етапі персонал проходить навчання або тренінг, спрямований на вдосконалення їхньої здатності ефективно взаємодіяти з клієнтами та виконувати свої обов'язки. Ця програма навчання ретельно структурована з метою забезпечення глибокого розуміння клієнтів, продуктів чи послуг, а також розвитку навичок реагування на різноманітні ситуації та спілкування в команді.

На п'ятому етапі розвитку підприємства, орієнтованого на клієнтів,

акцентується на стимулюванні працівників через фінансові та моральні мотиватори. Вважається, що винагорода справедлива, коли співробітник отримує більшу компенсацію за свою працю, яка відзначається більшою корисністю для досягнення цілей підприємства. Не менш важливим є створення сприятливого психологічного клімату в колективі, оскільки емоційний стан співробітників під час роботи впливає на якість обслуговування клієнтів.

Ключовими аспектами формування уваги до клієнтів на підприємстві є постійний контроль, що відбувається через систематичну оцінку того, наскільки компанія орієнтована на потреби своїх клієнтів. Моніторинг включає аналіз не лише задоволення співробітників, а й їхнє ставлення до клієнтів, здійснюючи зворотний зв'язок.

Впровадження клієнтоорієнтованого підходу для ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» є ключовим кроком у забезпеченні конкурентоспроможності та успішного розвитку на ринку. Це дозволить підприємству більш ефективно задовольняти потреби клієнтів, а також адаптуватися до змін у їхніх вимогах та умовах ринку. Шляхом активного слухання та реагування на потреби клієнтів, компанія може покращити якість своїх послуг та підвищити рівень задоволеності клієнтів, що сприятиме їхній лояльності та залученню нових клієнтів.

Крім того, орієнтація на клієнтів також має позитивний вплив на внутрішню культуру підприємства, створюючи сприятливе середовище для співробітників та підвищуючи їхню мотивацію та відчуття причетності до успіху компанії. Проведення систематичного моніторингу та оцінки відповідності підприємства клієнтоорієнтованому підходу дозволить не лише зберігати конкурентні переваги, а й постійно вдосконалювати стратегію та процеси підприємства відповідно до потреб ринку та клієнтів. Такий підхід може стати важливим джерелом стійкої конкурентної переваги та забезпечити стабільний розвиток ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» в майбутньому.

ВИСНОВКИ

У даній кваліфікаційній роботі за першим (бакалаврським) рівнем досліджено різні методи управління конкурентоспроможністю підприємства та з'ясовано їхню ефективність у контексті сучасного бізнесу. Особлива увага приділялася логістичному підходу, який є ключовим для оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності управління.

Результати дослідження свідчать про те, що впровадження логістичного підходу в управління підприємством може значно поліпшити його конкурентоспроможність. Це може бути досягнуто за допомогою оптимізації ланцюга постачання, підвищення рівня обслуговування клієнтів, зменшення витрат та покращення якості продукції або послуг.

За допомогою розглянутих методів управління конкурентоспроможністю і напрямків удосконалення на засадах логістики, підприємство може досягти більшої ефективності, забезпечити стабільний розвиток та успішну конкуренцію на ринку.

Глобалізація та зростання конкуренції вимагають від підприємств вдосконалення логістичних процесів. Технологічні інновації, такі як Інтернет речей, штучний інтелект та блокчейн, змінюють логістичні операції, підвищуючи їх ефективність і знижуючи витрати. Зміни в поведінці споживачів, які очікують швидкої та надійної доставки, змушують підприємства адаптувати свої логістичні стратегії. Економічні та політичні виклики, як-от торгові війни та зміни в митному регулюванні, вимагають гнучкості та швидкої адаптації. Зростаюча увага до екологічної відповідальності стимулює впровадження екологічно чистих логістичних практик. Тому, дослідження напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах трансформації сфери логістики є вкрай необхідним.

Робота базується на дослідженні, проведеному на основі матеріалів Товариства з обмеженою відповідальністю «ГУДЕКС ЕкоСервіс», що спеціалізується на наданні повного спектру послуг для різних об'єктів.

Господарська діяльність ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» вимагає систематичного аналізу конкурентного середовища, ефективного управління ресурсами та постійного вдосконалення стратегій. Шляхом вдосконалення процесів та інвестицій у персонал та інноваційні технології можна забезпечити стійку конкурентоспроможність та успішний розвиток підприємства на ринку.

Загальний аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за 2019-2023 роки свідчить про змішану динаміку. Рентабельність підприємства зазнала значних коливань, що зумовлено зростанням операційних витрат у 1,5 рази, що негативно вплинуло на чистий прибуток. Показники ліквідності демонструють стабільне зростання оборотних активів, що свідчить про покращення короткострокової платоспроможності підприємства. Проте, значне збільшення дебіторської заборгованості вказує на необхідність покращення управління дебіторами. Загалом, фінансовий стан ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» потребує оптимізації витрат, покращення управління оборотними активами та дебіторською заборгованістю для підвищення рентабельності та підтримання належної платоспроможності.

Значення коефіцієнта конкурентоспроможності для ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» та його основного конкурента, ТОВ «Сервіс-Корал», демонструють, що перше підприємство має незначну перевагу у конкурентній боротьбі. Значення коефіцієнта конкурентоспроможності, більше ніж 1, вказує на те, що ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» має деяку перевагу у порівнянні зі своїм конкурентом. Однак цей показник є досить близьким до одиниці, що свідчить про те, що обидва підприємства перебувають у схожих умовах конкуренції. Такий аналіз дозволяє зрозуміти, які заходи можуть бути вжиті для подальшого підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» на ринку.

В аналізі рівня конкурентоспроможності та управління логістичною сферою ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» виявлено ряд перспективних напрямків для підвищення ефективності бізнесу. Зокрема, важливо акцентувати увагу на оптимізації ланцюга постачання, вдосконаленні процесів складського управління та підвищенні рівня обслуговування клієнтів. Врахування цих

аспектів дозволить товариству зміцнити свою позицію на ринку та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

Запровадження логістичних принципів у стратегічне управління підприємством є необхідним етапом у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності.

Ефективне впровадження стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» на основі логістичних принципів вимагає всебічного підходу та сучасних технологій. Ключовим аспектом цієї стратегії є діджиталізація підприємства за допомогою інформаційної системи «Цифрове підприємство». Цей процес включає чотири основні етапи: підготовку персоналу, моделювання бізнес-процесів, їх аналіз та оптимізацію, а також інтеграцію системи у всі відділи підприємства.

Навчання та розвиток навичок працівників є критичними для безперебійного переходу до нової системи. Використання платформи IT-Enterprise під час навчання допоможе команді краще засвоїти теоретичні знання управління підприємством та практично застосовувати нові інструменти для підвищення ефективності.

Запровадження «Цифрового підприємства» дозволить керівництву ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» точно ідентифікувати слабкі місця в бізнес-процесах, знаходити можливості для зниження витрат, що зрештою підвищить загальну продуктивність і конкурентоспроможність на ринку.

Крім того, орієнтація на клієнтів також має позитивний вплив на внутрішню культуру підприємства, створюючи сприятливе середовище для співробітників та підвищуючи їхню мотивацію та відчуття причетності до успіху компанії. Проведення систематичного моніторингу та оцінки відповідності підприємства клієнтоорієнтованому підходу дозволить не лише зберігати конкурентні переваги, а й постійно вдосконалювати стратегію та процеси підприємства відповідно до потреб ринку та клієнтів. Такий підхід може стати важливим джерелом стійкої конкурентної переваги та забезпечити стабільний розвиток ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулюшина, М., Зотова, Л., & Швець, В. (2024). ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ. Економіка та суспільство, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73>
2. Богацька Н., Христич С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений. 2019. № 11 (75). С. 455–458.
3. Водолажська Т. О., Ачкасова Л. М. Моделювання логістичних стратегій підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2022. № 40. С. 179 –193.
4. Гринько, Т., Гвініашвілі, Т., & Котловська, Н. (2023). УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ. Економічний простір, (185), 49-53. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-9>
5. Гужавіна І. В., Раздорожна Д. Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 1(35). С. 51 – 54.
6. Денисенко, М., & Бреус, С. (2023). ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ. Вчені записки Університету «КРОК», (2(70), 139–146. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-139-146>
7. Герасимова, В.О., Резанов, Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір, 2020. № 154. С. 93–97. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17>
8. Євтушенко Н.О., Дрокіна Н.І., Савенко Н.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економічний простір. 2020. № 156. С. 129–135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23>
9. Кальченко А. Г. Логістика / А. Г. Кальченко – К.: КНЕУ, 2000. – 148 с.
10. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): Навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків. Право, 2022. 312 с. URL:

https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/SENMK/Shevchenko_Konkur.pdf

11. Мігус І., & Коваль, Я. (2021). Інноваційний розвиток підприємств в умовах діджиталізації економіки. Вчені записки Університету «КРОК», (2 (62), 159–165. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-159-165>
12. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.
13. Окландер М. А. Логістика / М. А. Окландер – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 346 с.
14. Панченко А. С., Тяло К. В. Оцінка ефективності управління логістичною діяльністю підприємства. Економічні перспективи: збірник студентських наукових праць Харківського національного автомобільнодорожнього університету. Харків: Стил-Издат, 2023. № 15. Том 1. С. 48-56.
15. Плекан У. М., Цьонь О. П., Гевко Б. Р., Антонюк О. П. Аналіз логістичних витрат підприємства. Вісник машинобудування та транспорту. 2023. № 1(17). С. 114-120.
16. Пономарьова Ю. В. Логістика / Ю. В. Пономарьова – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 192 с.
17. Резнік Н.П., Руденко С.В., Пилипчук К.М. Основні характеристики поняття логістики і системи управління ланцюгами постачань. Innovation and Sustainability. 2022. № 3. С. 95–102.
18. У. М. Плекан, О. П. Цьонь, Б. Р. Гевко, і О. П. Антонюк, «Аналіз логістичних витрат підприємства», ВМТ, вип. 17, вип. 1, с. 114–120, Вер 2023.
19. Шевченко Л.С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків, 2022. 312 с.
20. Шкригун Ю.О. Генезис поняття «логістична діяльність підприємства». Вісник економічної науки України. 2021. № 2 (41). С. 183–190.
21. Шталь Т., Уварова А. Логістична діяльність торговельного підприємства: сутнісні характеристики та формалізація моделі. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2019. № 3 (204). С. 64–71.

ДОДАТКИ