

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

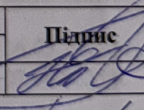
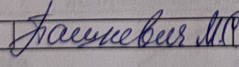
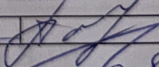
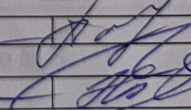
ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента Калієвського Нікити Олеговича

академічної групи 073-213-1

спеціальності 073 Менеджмент

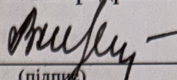
на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю продукції підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Бойченко М.В.	78	добре	
Рецензент		78	добре	
Нормоконтролер	Бойченко М.В.	80	добре	

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту


(підпис) Швець В.Я.
« 28 » квітня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

студенту Калієвському Н.О., академічної групи 073-213-1

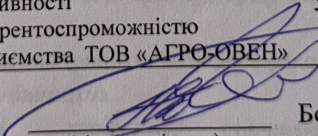
спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю продукції підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 348-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю продукції підприємства	28.04.2025 р. – 08.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ТОВ «АГРО-ОВЕН»	09.05.2025 р. – 25.05.2025 р.
Рекомендаційний	Впровадження рішень щодо підвищення ефективності управління продукції підприємства ТОВ «АГРО-ОВЕН»	26.05.2025 р. – 07.06.2025 р.

Завдання видано

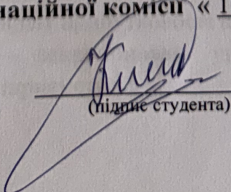

(підпис керівника)

Бойченко М.В.

Дата видачі « 28 » квітня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 10 » червня 2025 року

Прийнято до виконання


(підпис студента)

Калієвський Н.О.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра

студенки групи 073-21з-1

НТУ «Дніпровська політехніка»

Калієвського Нікити Олеговича

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю продукції підприємства

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА, ПІДПРИЄМСТВО, УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

Структура роботи: 60 сторінок комп'ютерного тексту; 6 рисунків; 21 таблиця; 20 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – процес управління збутовою логістикою ТОВ «АГРО-ОВЕН».

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка рішень щодо підвищення ефективності управління збутовою логістикою підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: розглянуто теоретичні основи управління у сфері збутової логістики; досліджено формування системи логістичного обслуговування; наведено загальну характеристику ТОВ «АГРО-ОВЕН»; проаналізовано основні техніко-економічні показники його діяльності; досліджено економічну ефективність логістичного обслуговування споживачів при здійсненні збутової діяльності; здійснено аналіз функціональної дії логістичного обслуговування споживачів в управлінні конкурентоспроможністю продукції ТОВ «АГРО-ОВЕН»; надано рекомендації щодо оптимізації каналів розподілу продукції підприємства; розраховано економічну ефективність запропонованих заходів.

Методи дослідження – структурно - системний підхід, методи аналізу і синтезу, статистичного аналізу, економічного аналізу, графічної інтерпретації, порівняння, узагальнення.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання на підприємствах галузі овочівництва.

Сфера застосування – керівництву підприємства ТОВ «АГРО-ОВЕН» необхідно будувати концепцію моделі управління конкурентоспроможністю продукції підприємства шляхом оптимізації структури логістичних каналів, що дозволить підвищити прибуток підприємства.

Економічна чи соціально-економічна ефективність – за результатами розрахунків відбудеться приріст прибутковості на 17,6 %.

Значимість роботи – запропоновані управлінські рішення можуть бути використаними на інших підприємствах.

ABSTRACT

Qualification thesis for bachelor degree
students of the group 073-213-1
NTU Dnipro Polytechnic
Kalievskiyi Nikita

on the topic: Substantiation of the effectiveness of decisions in the field of managing the competitiveness of enterprise products

KEY WORDS: SALES LOGISTICS, ENTERPRISE, MANAGEMENT DECISION, EFFICIENCY.

Structure of the work: 60 pages of computer text; 6 drawings; 21 tables; 20 reference source.

The object of development is the management process in the field of saleslogistics of LLC "AGRO-OVEN co".

The purpose of the work is theoretical substantiation and development of solutions to increase the efficiency of sales logistics.

The main results of the bachelor's qualification work are as follows: the theoretical foundations of management in the field of distribution logistics are considered; the formation of a logistics service system is investigated; a general description of AGRO-OVEN LLC is provided; the main technical and economic indicators of its activities are analyzed; the economic efficiency of logistics services for consumers in the implementation of distribution activities is investigated; an analysis of the functional impact of logistics services for consumers on the management of the competitiveness of AGRO-OVEN LLC products is carried out; recommendations are provided for optimizing the company's product distribution channels; the economic efficiency of the proposed measures is calculated.

Research methods - structural - system approach, methods of analysis and synthesis, statistical analysis, economic analysis, graphical interpretation, comparison, generalization.

The results of the bachelor's qualification work are recommended for use at vegetable growing enterprises.

Scope of application – the management of AGRO-OVEN LLC needs to develop a concept for a model of managing the competitiveness of the company's products by optimizing the structure of logistics channels, which will increase the company's profits.

Economic or socio-economic efficiency - according to the results of calculations there will be an increase in profitability by 17.6%.

Significance of work - the proposed management solutions can be used in other enterprises.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
1 Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю продукції підприємства.....	6
1.1 Сутність конкурентоспроможності продукції підприємства .	6
1.2 Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства	12
1.3 Роль логістики у забезпеченні конкурентних переваг продукції підприємства.....	17
2 Аналіз діяльності ТОВ «АГРО-ОВЕН».....	20
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	20
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «АГРО-ОВЕН».....	21
2.3 Аналіз логістичних процесів підприємства як чинника забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства.....	31
3 Впровадження рішень щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції підприємства «АГРО-ОВЕН».....	44
3.1 Оптимізація збутової діяльності підприємства в контексті формування конкурентних переваг продукції.....	44
3.2 Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів у сфері управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «АГРО-ОВЕН».....	53
Висновки.....	57
Перелік джерел посилання.....	60

ВСТУП

Підприємство – це важливий елемент сучасної економіки, який забезпечує ринок товарами та послугами, сприяє розвитку здорової конкуренції, задовольняє потреби споживачів. В умовах глобалізації, коли на ринку з'являються нові великі компанії, спроможні задовольнити потреби споживачів своєчасно та якісно, українським виробникам стає дедалі важче конкурувати. Як наслідок, конкурентоспроможність знижується, продукція не користується попитом, підприємство стикається з проблемою закриття. Тому, будь-які управлінські рішення, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробничих підприємств є актуальними і необхідними.

В розвинутих країнах 70% вартості продукції приходить на логістичне обслуговування при здійсненні збутової діяльності підприємства. При загальному економічному прискоренні, споживач потребує дуже швидких доставок з максимальною якістю продукцію. Звідси, мають місце проблеми логістичного обслуговування в умовах високих цін на паливо, незадовільного стану автошляхів в Україні, високої вартості авіап перевезень, обмеженості річкового транспорту тощо. Тому удосконалення логістичного обслуговування як фактор підвищення ефективності збутової діяльності вітчизняних виробничих підприємств є надзвичайно актуальним питанням, що й зумовило вибір теми.

Мета та завдання дослідження.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка рішень щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції підприємства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені такі завдання:

узагальнити теоретичні основи управління конкурентоспроможністю продукції підприємства;

- виконати аналіз діяльності підприємства «ТОВ «АГРО-ОВЕН»;

обґрунтувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «АГРО-ОВЕН».

Об'єкт розроблення – процес управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «АГРО-ОВЕН» .

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи до підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «АГРО-ОВЕН».

У кваліфікаційній роботі були використані наступні методи дослідження: структурно - системний підхід, методи аналізу і синтезу, статистичного аналізу, економічного аналізу, графічної інтерпретації, порівняння, узагальнення.

Практична значущість одержаних результатів для підприємства полягає в тому, що побудова логістичної концепції моделі збутової діяльності в контексті формування конкурентних переваг продукції дозволить досягти максимального прибутку від процесів логістичного обслуговування. Це дозволить на практиці підвищити конкурентоспроможність продукції підприємства, оскільки буде досягнуте максимально раціональне використання ресурсів під час логістичного обслуговування в процесі управління збутом на ТОВ «АГРО-ОВЕН».

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність конкурентоспроможності продукції підприємства

Конкуренція – це найважливіша та найпотрібніша до уваги ланка всієї системи ринкового господарства. Термін «конкуренція» з лат. «concurrentia» означає – змагання, суперництво.

Перші найбільш цілісні теоретичні положення про рушійні сили конкурентної боротьби утворились та сформувались тільки в середині XVIII ст. Представники цього часу досліджували тривалий час, обґрунтовували та формували принципи досконалої конкуренції, тому головна заслуга належить класичній політичній економії. Видатний економіст Адам Сміт, через вихідні положення класичної теорії, сформулював принцип абсолютних переваг. Він вперше довів, що конкуренція вирівнює норми прибутку, приводить до оптимального розподілу праці і капіталу. Завдяки конкуренції, підприємства мають можливість спостерігати зміни попиту та пропозиції, зменшують витрати на виробничі ресурси, вдосконалюють продукцію та послуги та в результаті реалізують на ринку [1].

Конкурентоспроможність підприємства - важливий елемент ринкової економіки, який свідчить про здатність підприємства адаптуватися до ринкових умов і утримувати міцні позиції на ринку в довгостроковій перспективі.

Щоб виникла конкуренція потрібно, щоб виникли деякі умови. Серед них можна виділити такі як [2]:

- наявність на ринку великого числа незалежно діючих виробників, які виготовляють один той же продукт чи послугу
- відповідність між попитом і пропозицією;
- наявність ринку засобів виробництва;

- свобода вибору господарської діяльності виробників.

Конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися такими показниками:

- ✓ висока виробнича ефективність;
- ✓ сучасне обладнання;
- ✓ новітні технології;
- ✓ кваліфіковані працівники;
- ✓ ефективне використання принципів маркетингового управління.

Аналізуючи сутність «конкурентоспроможність» можна виділити наступні ознаки, зображенні на рис 1.1 [15].



Рисунок 1.1 -Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками

Метою конкуренції - є задоволення зростаючих потреб суспільства і окремих індивідумів при отриманні найвигідніших умов виробництва і збуту товарів, робіт або послуг, а також більший прибуток від реалізації. В умовах конкуренції перемагає той, хто створює високоякісну продукцію при найменших затратах виробництва на основі новітніх технологій та

створенню сучасного управління . Лідером конкуруючого ринку є компанія, яка займає його більшу частину [3].

Завдяки цьому вона може впливати на такі параметри:

- змінювати ціни;
- підвищувати планку якості;
- збільшувати обсяг витрат на рекламу продукту.

В залежності від умов на ринку, конкуренція поділяється на такі види [4;5]:

- цінова — забезпечується зниженням вартості продукту
- нецінова — забезпечується поліпшенням якісних характеристик

продукту або поліпшенням умов його реалізації

Залежно від ситуації на ринку конкурентоспроможність розподіляється:

- чиста (досконала) - на ринку присутня велика кількість покупців та продавців схожого, взаємозамінного товару, і ніхто з них не здатний відчутно вплинути на його вартість або обсяги продажів;

- недосконала — коли ситуація на ринку дозволяє виробникам або покупцям контролювати обсяги продажів та ціни на продукцію.

У свою чергу недосконала конкуренція буває такою:

- монополістична - коли на ринку є велика кількість продавців схожих товарів, які змагаються за обсяги продажів. Даний тип конкуренції є найбільш близьким до ідеальної;

- монополія - коли на ринку присутній лише один продавець конкретного товару. Під час проведення електронних тендерів така ситуація є винятком і передбачена в Законі «Про державні закупівлі»;

- олігополістична - коли на ринку присутня обмежена кількість великих продавців, які істотно впливають на вартість вироблених ними товарів;

- монопсонія - ситуація, при якій існує тільки один покупець або група покупців, що сумісно приймають рішення;

- олігопсонія - коли на ринку є обмежена кількість покупців [22].

Інтенсивність конкуренції – це ступінь протидії конкурентів у боротьбі за споживачів і нові ринкові ніші. Інтенсивність конкуренції проявляється в тому, наскільки ефективно підприємства використовують наявні в їх засоби конкурентної боротьби, зокрема більш низькі ціни, поліпшені характеристики товару, більш високий рівень обслуговування споживачів, випуск нових товарів тощо.

Конкуренція в галузі вважається:

- інтенсивною, якщо дії підприємств-конкурентів знижують середній прибуток у галузі;
- прийнятною – якщо більшість підприємств одержують цілком помірний прибуток;
- слабкою – якщо значна частина підприємств галузі може одержувати прибуток вищий за середній [25].

Галузь є привабливою з точки зору отримання великого прибутку, якщо конкурентні сили відчутно не впливають на ситуацію в ній. Ідеальним конкурентним середовищем для отримання високих прибутків є таке, в якому постачальники і покупці займають слабку позицію на торговельних переговорах, відсутні якісні товари-субститути, вхідні бар'єри високі, а конкуренція помірна. Однак, якщо хоча б одна з конкурентних сил є сильною, галузь стане привабливою лише для тих підприємств, чия стратегія достатньо діє проти тиску даної конкурентної сили і при цьому дає можливість отримувати прибуток вищий від середнього. Таким чином, щоб зайняти провідні позиції у галузі, підприємству слід забезпечити міцні конкурентні переваги. Розглянемо перелік властивостей категорії «конкурентоспроможність підприємства» [6] :

- Порівнюваність - визначається та досліджується порівняно з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи надають послуги і функціонують на одному й тому ж ринку.

- Просторовість - означає те, що конкурентоспроможність підприємства визначається у межах певного конкретного ринку, адже за рівних умов підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку та неконкурентоспроможним – на іншому.

- Динамічність - свідчить про те, що поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним в одному періоді, і позбутися цих позицій в іншому. Тому, дослідження конкурентоспроможності підприємства потребує постійної оцінки її рівня, моніторингу показників, що її характеризують та дослідження джерел її формування.

- Предметність - передбачає виділення набору параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: якість продукції; використання технічних засобів та технологій; рівень кваліфікації персоналу; формування позитивного іміджу підприємства та його продукції в свідомості споживачів; маркетинг при просуванні продукції на ринок; забезпеченість підприємства матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами; наявність патентів на унікальні винаходи; використання прогресивних управлінських технологій тощо.

- Атрибутивність - вказує на виокремлення унікальних характеристик, які формують конкурентну перевагу підприємства (унікальність продукції, додатковий сервіс, оригінальна технологія виробництва тощо).

- Системність - передбачає дослідження всієї сукупності або максимально можливої кількості параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язки між ними і взаємообумовленості їх складових. Тобто під системністю розуміють сукупність наукових методів і практичних прийомів розв'язання складних економічних проблем.

- Об'єктивність - свідчить про те, що дослідження конкурентоспроможності підприємства повинно базуватися на достовірній,

перевіреній інформації, що реально відображає об'єктивну дійсність, а висновки повинні обґрунтовуватися точними аналітичними розрахунками

Аналізуючи конкурентоспроможності підприємства на ринку, можемо відслідковувати вплив продукції підприємства на покупців, в результаті отримаємо зміну частки продукції підприємства на ринку. Усі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні [7].

До зовнішні факторів конкурентоспроможності належить :

- Політична обстановка в державі.
- Економічні зв'язки.
- Наявність конкурентів.
- Розміщення виробничих сил.
- Наявність сировинних ресурсів.
- Загальний рівень техніки та технологій.
- Система управління промисловістю.
- Концентрація виробництва.
- Законодавча база.

Під зовнішніми факторами розуміють сукупність умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства [21].

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства проводиться у загальновизнаному порядку. Після встановлення місії й цілей підприємства виконується діагностичний етап: оцінка змін, що впливають на різні аспекти потенціалу підприємства; визначення факторів, що представляють погрозу для конкурентоспроможності потенціалу підприємства; аналіз діяльності конкурентів; визначення факторів, що представляють більше можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства.

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

- Система та методи управління фірмою.
- Рівень технологій процесу виробництва.
- Рівень організації процесу виробництва.
- Система довгострокового планування.
- Орієнтація на маркетингову концепцію.
- Інноваційний виробництва характер [29].

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості.

Отже, під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування. Конкуренція приносить користь суспільству: стимулює економію матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, примушує постійно поновляти асортимент, пильно стежити за науково-технічними новинками і активно впроваджувати їх у виробництво.

1.2 Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є важливим елементом системи до забезпечення належного рівня конкуруючого підприємства, ефективного ведення його господарської діяльності як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. В процесі оцінювання конкурентоспроможності підприємства виявляються сильні і слабкі сторони його діяльності, приховані можливості та потенційні загрози, що в підсумку дає можливість ефективно планувати та розвивати діяльність на основі конкурентних переваг. Початковим етапом є планування діяльності та розробка стратегії

підприємства, яке виходить на ринок. Для функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідна система оцінки конкурентоспроможності, яка б врахувала інтереси всіх сторін ринку, зі сторони попиту та збуту. Але на даному етапі розвитку не склалося єдиного розуміння суті та поняття конкурентоспроможності підприємства і не існує єдиної методики її оцінки [19].

Варто відзначити, що на сьогодні при оцінці конкурентоспроможності підприємства використовується цілий ряд методів. Узагальнюючи існуючі наукові дослідження з цього питання можемо представити класифікацію всієї сукупності методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства .

Таблиця 1.1 - Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [8]

Ознака	Група методів оцінки конкурентоспроможності підприємства	Методи
За способом оцінки	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
За формою представлення результату	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансофф
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
	Індексні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи,
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів

За рівнем прийняття рішення	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка
	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM тощо
За показниками змінними, що використовуються в аналізі	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
Залежно від конкретизованої мети оцінки	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
	Визначення динаміки позицій у групі	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану

Крім загальної класифікації існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, ряд авторів пропонують виокремлювати найпопулярніші та найефективніші групи методів, а саме [9]:

- засновані на аналізі порівняльних переваг;
- побудовані на основі теорії ефективної конкуренції;
- засновані на теорії якості товару;
- матричні;
- інтегральні;
- засновані на теорії мультиплікатора;
- засновані на визначенні позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємства;
- засновані на порівнянні з еталоном.

Таблиця 1.2 - Порівняльна система методів оцінки конкурентоспроможності [15, 25, 28]

Методи	Недоліки	Перевага
засновані на аналізі порівняльних переваг	Динамізм зовнішнього середовища, активний розвиток інноваційних процесів, впровадження нових форм та методів управління призводять до неможливості одночасного врахування всіх переваг.	Найбільш поширений простий в розрахунках.
побудовані на основі теорії ефективною конкуренції	зовсім не враховується вплив зовнішніх чинників конкурентоспроможності, низка яких на сьогодні є визначальними.	Глибокий аналіз внутрішнього стану
засновані на теорії якості товару	сучасні умови функціонування досліджуваних підприємств викликають необхідність оцінювання їх конкурентоспроможності за більшою кількістю характеристик.	Аналіз якості виготовленої продукції та значна увага до споживачів
матричні	конкурентоспроможність не може визначитися лише часткою ринку, що належить підприємству (матриця BCG), більш складні моделі потребують попереднього визначення конкурентної позиції або конкурентоспроможності за відсутності узагальненої методики їх визначення.	Можливість дослідження розвитку конкуренції у динаміці
інтегральні	Не дає можливості для глибокого аналізу виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; обмеженість використання для підприємств зі значною номенклатурою товарів	Дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника; є досить простим і наочним
засновані на теорії мультиплікатора	Результати є об'єктивними для нетривалого проміжку часу.	Можливість оцінити велику кількість показників підприємства.
засновані на визначенні позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємства	Складність інформаційного забезпечення розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка лише внутрішніх	Аналіз окремих елементів потенціалу

	чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища.	
засновані на порівнянні з еталоном	До складу досліджуваних факторів не включаються показники, що характеризують силу напрям впливу зовнішнього середовища	Наочний і комплексний при порівнянні.

Вказані методи суто відрізняються за своїми властивостями та показникам конкурентоспроможності. Вибір методу аналізу конкурентоспроможності підприємства залежить від специфіки галузі, інтенсивності конкуренції в неї, а також особливостей самого об'єкту.

Кожен має свої переваги та недоліки, тому для повного та чіткого аналізу необхідно використовувати комплексний підхід, який включає в себе різні методи. Виходячи з результатів характеристик методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства, можна запропонувати такий алгоритм оцінювання потенціалу підприємства:

Крок 1. Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища за допомогою SWOT-аналізу.

Крок 2. Визначення конкурентної позиції серед найближчих конкурентів з використанням методу, що базується на аналізі порівняльних переваг конкуруючих підприємств.

Крок 3. Оцінка конкурентоспроможності бізнесу найближчих конкурентів і побудова матриці Мак-Кінзі для визначення подальшої поведінки та стратегії підприємства .

Перевагами даного підходу наступні:

1. Комплексне охоплення усіх складових конкурентного середовища.
2. Використання бальної оцінки, що дозволяє отримати конкретні числові результати.
3. Порівняння конкурентної позиції серед найближчих конкурентів.
4. Графічна ілюстрація результатів.

Мають місце певні недоліки:

1. Необхідність залучення висококваліфікованих спеціалістів.
2. Суб'єктивізм експертів.

1.3 Роль логістики у забезпеченні конкурентних переваг продукції підприємства

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки конкурентоспроможність продукції підприємства формується під впливом широкого спектра внутрішніх і зовнішніх факторів, серед яких логістика посідає одне з ключових місць. Ускладнення виробничих і збутових процесів, зростання вимог споживачів до якості сервісу, а також підвищення ролі швидкості та надійності постачання зумовлюють необхідність розгляду логістики не лише як допоміжної функції, а як стратегічного інструменту управління конкурентоспроможністю продукції підприємства.

Логістика охоплює сукупність процесів, пов'язаних із плануванням, організацією, контролем та оптимізацією матеріальних, інформаційних і фінансових потоків на всіх етапах життєвого циклу продукції — від постачання сировини до доведення готового продукту до кінцевого споживача. Раціональна організація логістичних процесів сприяє скороченню витрат часу та ресурсів, що безпосередньо впливає на рівень собівартості продукції та її ринкову ціну. У цьому контексті логістика виступає важливим фактором формування цінової конкурентоспроможності продукції підприємства [22].

Водночас логістика значною мірою визначає якість продукції у широкому розумінні, включаючи не лише її фізичні характеристики, а й параметри логістичного сервісу. Своєчасність доставки, надійність виконання замовлень, збереження якості продукції під час транспортування та зберігання формують сприйняття товару споживачем і впливають на його лояльність. У сучасних умовах високої конкуренції саме рівень

логістичного обслуговування часто стає вирішальним чинником вибору продукції серед численних аналогів.

Особливу роль логістика відіграє у забезпеченні гнучкості та адаптивності підприємства до змін ринкового середовища. Ефективне управління запасами, оптимізація маршрутів транспортування, використання сучасних інформаційних систем дозволяють підприємству оперативно реагувати на коливання попиту, сезонні зміни та інші зовнішні фактори. Це сприяє зменшенню ризиків дефіциту або надлишку продукції, що позитивно впливає на стабільність фінансових результатів та конкурентні позиції підприємства.

Важливим аспектом взаємозв'язку логістики та конкурентоспроможності є інтеграція логістичних процесів у загальну систему управління підприємством. Узгодженість дій між підрозділами постачання, виробництва, збуту та маркетингу дозволяє формувати єдину логістично орієнтовану стратегію розвитку. Така інтеграція сприяє скороченню тривалості виробничо-збутового циклу, підвищенню точності планування та ефективнішому використанню ресурсного потенціалу підприємства [13].

Окремої уваги заслуговує роль логістики в контексті інноваційного розвитку підприємства. Впровадження логістичних інновацій, зокрема цифрових платформ управління ланцюгами постачання, автоматизованих складських систем, інтелектуальних транспортних рішень, сприяє підвищенню прозорості логістичних операцій та зменшенню операційних витрат. Інноваційна логістика дозволяє підприємству створювати додаткову споживчу цінність продукції, що посилює її позиції на ринку та забезпечує довгострокові конкурентні переваги.

Крім того, логістика має значний вплив на екологічний аспект конкурентоспроможності продукції. Раціоналізація транспортних маршрутів, зменшення обсягів відходів, використання енергоефективних технологій та екологічно безпечних пакувальних матеріалів сприяють

зниженню негативного впливу на навколишнє середовище. У сучасних умовах зростання екологічної свідомості споживачів такі заходи стають важливим фактором формування позитивного іміджу підприємства та підвищення привабливості його продукції.

Таким чином, логістика є невід'ємною складовою системи управління конкурентоспроможністю продукції підприємства, яка впливає на її цінові, якісні, сервісні та екологічні характеристики. Ефективна логістична діяльність забезпечує підприємству можливість досягати стабільних конкурентних переваг, підвищувати рівень задоволеності споживачів і зміцнювати власні позиції на ринку. У результаті логістика трансформується з допоміжної функції у стратегічний інструмент забезпечення довгострокової конкурентоспроможності продукції підприємства.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРО-ОВЕН»

2.1 Загальна характеристика підприємства

«ТОВ «АГРО-ОВЕН» - провідний український виробник свинини, яловичини, курятини та овочів, а також новатор в агробізнесі. Вже понад два десятиліття підприємство віддано інноваціям та якості, встановлюючи високі галузеві стандарти на місцевому та національному рівнях.

Підприємство засновано у 1998 році. За 26 років свого існування з невеликого фермерського господарства підприємство виросло до лідера українського бізнесу.

Сьогодні підприємство – це 2 000 співробітників включаючи провідних спеціалістів, які розробляють унікальні сільськогосподарські технології.

Виробничі потужності підприємства:



Сьогоднішня діяльність підприємства:

1) ПТАХІВНИЦТВО Ми забезпечуємо високоефективне виробництво м'яса птиці та яєць на європейському рівні для наших українських і міжнародних партнерів.

2) ЕЛЕВАТОР Надійне зберігання і переробка зернових здійснюється із використанням передових технологій і оптимальної логістики, що гарантує високу якість продукції.

3) РОСЛИННИЦТВО Ми застосовуємо найкращі технології та ефективно використовуємо природні ресурси для вирощування різноманітних сільськогосподарських культур.

4) ТВАРИННИЦТВО Одне з ключових напрямків корпорації, що включає повний цикл від вирощування свиней та великої рогатої худоби до забою, що забезпечує високу якість продукції.

5) НОРКОВА ФЕРМА Новий перспективний напрямок з акцентом на міжнародний ринок, що відкриває нові горизонти для розвитку нашої корпорації та розширення асортименту.

6) РИТЕЙЛ Мережа наших магазинів «Дім м'яса» пропонує найкращий сервіс та високоякісну м'ясну продукцію, що задовольняє потреби наших клієнтів.

2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «АГРО-ОВЕН»

Розглянемо основні економічні показники ТОВ «АГРО-ОВЕН» (табл. 2.1).

Економічна ефективність виробництва овочів захищеного ґрунту (тепличне господарство) характеризується виходом продукції в натуральному і грошовому вираженні з 1 м² земельної площі, витратами праці та коштів на 1 ц продукції, в тому числі витратами на обігрів, прибутком на 1 м² площі, 1 раму і 1 ц овочів, рівнем рентабельності. Ефективність овочівництва в значній мірі залежить від природних, технологічних і організаційно-економічних факторів виробництва. В останні роки в Україні спостерігається значне зниження економічної ефективності виробництва овочів внаслідок підвищення цін на паливо для обігріву теплиць та на паливо для перевезення свіжих овочів.

Таблиця 2.1 - Техніко-економічні показники ТОВ «АГРО-ОВЕН» за 2021-2024 роки

Показник	2021	2022	2023	2024
Кількість персоналу	1 985	1 510	1 389	1 453
Дохід (тис грн)	3 691 673	3 529 026	4 035 502	4 980 447
Чистий прибуток (тис грн)	303 137	68 482	166 092	47 785
Активи (тис грн)	3 281 839	3 434 277	3 710 795	4 360 214
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	27 291	10 356	33 978	29 797
Довгострокові зобов'язання (тис грн)	791 097	721 966	700 728	985 249
Поточні зобов'язання (тис грн)	781 572	930 678	1 081 184	1 412 667
Власний капітал (тис грн)	1 709 170	1 781 633	1 928 883	1 962 298

У 2021 році чисельність персоналу підприємства становила 1 985 осіб, що свідчить про значні масштаби діяльності та трудомісткий характер виробничих процесів. У 2022 році відбулося істотне скорочення персоналу до 1 510 осіб (–475 осіб, або –23,9 %), що могло бути зумовлено оптимізацією витрат, автоматизацією процесів або впливом зовнішніх кризових чинників. У 2023 році тенденція до скорочення збереглася, і чисельність працівників зменшилася до 1 389 осіб. Проте у 2024 році спостерігається зростання персоналу до 1 453 осіб, що свідчить про певну стабілізацію діяльності підприємства та можливе розширення окремих напрямів виробництва.

Обсяг доходу у 2021 році становив 3 691 673 тис. грн. У 2022 році зафіксовано незначне зниження доходу до 3 529 026 тис. грн (–4,4 %), що може бути наслідком зниження попиту або порушення логістичних ланцюгів. У 2023 році дохід зріс до 4 035 502 тис. грн (+14,4 %), що свідчить про відновлення ринкової активності. У 2024 році позитивна динаміка посилилася: дохід досяг 4 980 447 тис. грн, що на 23,4 % більше порівняно з попереднім роком. Загалом за досліджуваний період дохід підприємства зріс, що характеризує його як фінансово активного учасника ринку.

У 2021 році підприємство отримало значний чистий прибуток у розмірі 303 137 тис. грн. Проте у 2022 році цей показник різко знизився до 68 482 тис. грн (–77,4 %), що вказує на суттєве зростання витрат або зменшення маржинальності. У 2023 році чистий прибуток зріс до 166 092 тис. грн, що свідчить про часткове відновлення ефективності діяльності. Водночас у 2024 році зафіксовано повторне скорочення чистого прибутку до 47 785 тис. грн, незважаючи на зростання доходу, що може свідчити про підвищення собівартості, фінансових витрат або податкового навантаження.

У 2021 році загальна вартість активів становила 3 281 839 тис. грн. Упродовж 2022–2024 років спостерігається стійка тенденція до зростання активів: до 3 434 277 тис. грн у 2022 році, 3 710 795 тис. грн у 2023 році та 4 360 214 тис. грн у 2024 році. Збільшення активів свідчить про розширення

матеріально-технічної бази підприємства, інвестиції у виробничі потужності та загальне нарощування економічного потенціалу.

У 2021 році обсяг грошових коштів становив 27 291 тис. грн. У 2022 році показник різко зменшився до 10 356 тис. грн, що може свідчити про дефіцит ліквідних ресурсів або активне використання коштів для фінансування поточної діяльності. У 2023 році ситуація покращилася, і обсяг грошових коштів зріс до 33 978 тис. грн. У 2024 році показник дещо знизився до 29 797 тис. грн, проте загалом рівень ліквідності залишався стабільнішим, ніж у 2022 році.

У 2021 році довгострокові зобов'язання становили 791 097 тис. грн. У 2022–2023 роках спостерігається поступове їх скорочення до 721 966 тис. грн та 700 728 тис. грн відповідно, що може свідчити про погашення кредитів або зменшення залежності від довгострокового позикового капіталу. Проте у 2024 році показник різко зріс до 985 249 тис. грн, що вказує на залучення значних довгострокових фінансових ресурсів для інвестиційних потреб.

Поточні зобов'язання у 2021 році становили 781 572 тис. грн. У наступні роки спостерігається стійке зростання цього показника: 930 678 тис. грн у 2022 році, 1 081 184 тис. грн у 2023 році та 1 412 667 тис. грн у 2024 році. Така динаміка свідчить про зростання короткострокового фінансового навантаження та потенційні ризики зниження платоспроможності.

У 2021 році власний капітал підприємства становив 1 709 170 тис. грн. Упродовж 2022–2024 років показник демонструє стабільне зростання і досягає 1 781 633 тис. грн у 2022 році, 1 928 883 тис. грн у 2023 році та 1 962 298 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про накопичення внутрішніх фінансових ресурсів і зміцнення фінансової автономії підприємства.

За результатами аналізу техніко-економічних показників ТОВ «АГРО-ОВЕН» за 2021–2024 роки можна зробити висновок, що підприємство характеризується зростанням масштабів діяльності та активів, а також позитивною динамікою доходів у середньостроковій перспективі. Водночас спостерігається нестабільність прибутковості, що свідчить про зниження операційної ефективності та зростання витрат. Підвищення рівня поточних і

довгострокових зобов'язань вказує на посилення фінансового навантаження, яке потребує оптимізації структури капіталу. Загалом підприємство має значний економічний потенціал розвитку, однак для забезпечення стійкого зростання доцільним є посилення контролю за витратами, підвищення рентабельності та вдосконалення фінансової політики.

Проаналізуємо посівні площі підприємства (табл. 2.2).

Зіставивши структуру посівних площ можна визначити, що найбільша площа зайнята під посівами овочів закритого ґрунту, зокрема під огірками та помідорами. Їх площа в 2023 році збільшилася на 43,8% в порівнянні з 2021 р., а в 2024 р. збільшилася на 25% по відношенню до 2023 р.

Досить велику площу займає картопля, посіви якої в 2024 році збільшилися на 2,3% в порівнянні з минулим роком. Набагато меншу площу займають овочі відкритого ґрунту, вирощування яких залежить від природно-кліматичних умов.

Таблиця 2.2 – Розмір і структура посівних площ ТОВ «АГРО-ОВЕН»

Найменування	Площа, га			Структура в% до підсумку		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
1. Картопля	6	6	6	32,54	25,55	36,23
2. Овочі відкритого ґрунту	47	34	35	25,13	15,45	14,23
3. Овочі захищеного ґрунту	70	88	90	37,43	59,39	56,59
Коефіцієнт використання ріллі	0,48	0,57	0,47	-	-	-
Посівна площа всього	187	220	246	100	100	100

Коефіцієнт використання ріллі показує, що не вся рілля використовується під посіви с/г культур, а частина її відводиться під чисті пари, які підвищують її продуктивність.

На рівень валового збору продукції рослинництва впливають розмір посівної площі під окремими культурами, тобто структура посівів і рівень

врожайності сільськогосподарських культур. Ці два основні чинники визначають валовий вихід продукції рослинництва та дохід підприємства.

Таблиця 2.3 – Валовий збір ТОВ «АГРО-ОВЕН»

Найменування	Валовий збір, ц			Врожайність, ц / га		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
1. Картопля	11287	14530	12394	161,24	165,11	137,71
2. Овочі відкритого ґрунту	6395	6168	5069	136,06	181,41	144,83
3. Овочі захищеного ґрунту	14340	11776	14056	2390	1962,66	2342,66
Разом по підприємству	33455	33580	31997	178,90	152,64	130,07

З даних таблиці видно, що найбільшу врожайність і валовий збір мають овочі закритого ґрунту. Їх врожайність в 2024 р. в порівнянні з 2023 роком збільшилася на 19,4% і валовий збір відповідно.

Таке збільшення можливе за рахунок застосування добрив, поліпшення рівня агротехніки та організації праці. Урожайність картоплі до 2023 року збільшилася на 2,4%, а валовий збір склав 28,7%. А в 2024 році врожайність знизилася на 16,6% в порівнянні з 2023 р., а валовий збір скоротився на 14,7%, що пов'язано із зміною погодних умов.

Урожайність овочів відкритого ґрунту в 2024 році зменшилася в порівнянні з 2022 р. на 20,2%, а валовий збір скоротився на 17,8%, що пов'язано зі зменшенням посівної площі.

Фінансовий результат – найважливіший підсумковий показник господарської діяльності підприємства (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 - Аналіз фінансового стану ТОВ «АГРО-ОВЕН» за 2020-2024 роки

Показник	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	1.54	1.28	1.08	1.15
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.03	0.01	0.03	0.02
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0.84	0.86	0.77	0.63
Коефіцієнт автономії	0.52	0.52	0.52	0.45
Рентабельність активів (ROA)	0.09	0.02	0.04	0.01
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0.15	0.04	0.09	0.02
Чиста маржа	0.08	0.02	0.04	0.01
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	0.82	0.79	0.76	0.72
Коефіцієнт заборгованості	0.24	0.27	0.29	0.32

Проведемо аналіз фінансового стану ТОВ «АГРО-ОВЕН» за 2021–2024 роки.

Коефіцієнт поточної ліквідності характеризує здатність підприємства погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. У 2021 році значення показника становило 1,54, що свідчить про задовільний рівень платоспроможності та наявність достатнього обсягу оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань.

У 2022 році коефіцієнт знизився до 1,28, що вказує на погіршення ліквідної позиції підприємства, ймовірно, внаслідок зростання поточних зобов'язань або скорочення оборотних активів. Негативна тенденція збереглася у 2023 році, коли показник досяг 1,08, наблизившись до мінімально допустимого рівня.

У 2024 році спостерігається незначне покращення — 1,15, однак значення все ще залишається нижчим за рекомендований рівень (1,5–2,0), що свідчить про обмежені можливості підприємства щодо оперативного погашення поточних боргів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає частку поточних зобов'язань, яка може бути негайно погашена за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. У 2021 році значення показника становило лише 0,03, що значно нижче нормативного рівня (0,2–0,3) та свідчить про дефіцит абсолютно ліквідних активів.

У 2022 році коефіцієнт зменшився до 0,01, що є критичним значенням і вказує на практичну відсутність грошових резервів. У 2023 році показник знову зріс до 0,03, однак це покращення має нестійкий характер. У 2024 році коефіцієнт знизився до 0,02, що підтверджує хронічну проблему підприємства з миттєвою платоспроможністю.

Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання без урахування запасів. У 2021 році його значення становило 0,84, що є нижчим за нормативний рівень (1,0), але свідчить про відносно прийнятний стан ліквідності.

У 2022 році показник незначно зріс до 0,86, що може бути результатом оптимізації дебіторської заборгованості. Проте у 2023 році коефіцієнт знизився до 0,77, а у 2024 році — до 0,63, що свідчить про погіршення структури оборотних активів і зростання залежності підприємства від реалізації запасів для виконання зобов'язань.

Коефіцієнт автономії відображає частку власного капіталу в загальній сумі джерел фінансування. У 2021–2023 роках значення показника залишалось стабільним на рівні 0,52, що свідчить про відносно збалансовану структуру капіталу та помірну фінансову незалежність підприємства.

У 2024 році коефіцієнт автономії знизився до 0,45, що вказує на зростання частки позикових коштів у фінансуванні діяльності та послаблення фінансової стійкості підприємства.

Рентабельність активів характеризує ефективність використання всього майна підприємства. У 2021 році показник становив 0,09, що свідчить про достатньо ефективне використання активів.

У 2022 році ROA різко знизилася до 0,02, що вказує на істотне падіння прибутковості. У 2023 році спостерігається часткове відновлення показника до 0,04, однак у 2024 році він знову знизився до 0,01, що свідчить про вкрай низьку віддачу активів і проблеми з формуванням прибутку.

Рентабельність власного капіталу відображає ефективність використання коштів власників підприємства. У 2021 році ROE становила 0,15, що є позитивним показником.

У 2022 році значення знизилася до 0,04, що свідчить про різке зменшення прибутковості вкладеного капіталу. У 2023 році показник зріс до 0,09, однак у 2024 році знову знизився до 0,02, що вказує на нестійкий фінансовий результат та зниження інвестиційної привабливості підприємства.

Чиста маржа характеризує частку чистого прибутку в доході від реалізації. У 2021 році вона становила 0,08, що свідчить про прийнятний рівень прибутковості діяльності.

У 2022 році показник різко зменшився до 0,02, що вказує на зростання витрат або зниження цін реалізації. У 2023 році чиста маржа частково відновилася до 0,04, проте у 2024 році знову скоротилася до 0,01, що свідчить про критично низьку ефективність операційної діяльності.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом Даний показник відображає ступінь фінансування необоротних активів за рахунок власного капіталу. У 2021 році коефіцієнт становив 0,82, що є близьким до нормативного значення.

Упродовж 2022–2024 років спостерігається поступове зниження показника з 0,79 до 0,72, що свідчить про зростання залежності підприємства від позикових джерел фінансування при формуванні необоротних активів.

Коефіцієнт заборгованості характеризує частку зобов'язань у загальній сумі капіталу. У 2021 році показник становив 0,24, що свідчить про помірний рівень боргового навантаження.

У наступні роки спостерігається стабільне зростання коефіцієнта: 0,27 у 2022 році, 0,29 у 2023 році та 0,32 у 2024 році. Це вказує на поступове посилення фінансових ризиків і зростання залежності підприємства від зовнішніх кредиторів.

За результатами аналізу фінансового стану ТОВ «АГРО-ОВЕН» за 2021–2024 роки можна зробити висновок про поступове погіршення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства. Більшість показників ліквідності мають негативну динаміку і перебувають нижче нормативних значень, що свідчить про обмежені можливості підприємства щодо своєчасного виконання поточних зобов'язань.

Показники рентабельності характеризуються нестабільністю та загальною тенденцією до зниження, що вказує на проблеми з ефективністю використання активів і власного капіталу. Одночасно спостерігається зростання боргового навантаження та зменшення рівня фінансової автономії.

Загалом фінансовий стан ТОВ «АГРО-ОВЕН» у 2024 році можна оцінити як напружений, що потребує реалізації заходів, спрямованих на підвищення

ліквідності, оптимізацію структури капіталу та зростання прибутковості діяльності підприємства.

2.3 Аналіз логістичних процесів підприємства як чинника забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства

Враховуючи те, що продукцією ТОВ «АГРО-ОВЕН» є свіжі овочі, то особливу увагу на підприємстві приділяють процесу логістичного обслуговування споживачів, для чого, як раніше зазначалося, на підприємстві існують усі умови у вигляді спеціального логістичного складу.

Існує тісний взаємозв'язок між достатньо високими результатами роботи підприємства й наявністю систем вимірювання та оцінювання показників його логістичної діяльності: моніторинг логістичних операцій, контроль за ними й оперативне управління.

Оскільки закупки є початковою функціональною ланкою логістичного ланцюга, то від економічної ефективності логістичного управління закупівлями значно залежить ефективність функціонування всієї логістичної системи. Оцінити економічну ефективність логістичного управління закупками, використовуючи один показник, неможливо. Тому на ТОВ «АГРО-ОВЕН» використовується система показників для оцінювання економічної ефективності логістичного обслуговування: як закупівельної, так і збутової діяльності (табл. 2.5).

Коефіцієнт поставки показує питому вагу фактичного надходження продукції покупцям у сумі замовлень за контрактом (рис. 2.1).

Очевидно, що протилежним за своїм значенням до коефіцієнта поставок є коефіцієнт недопоставки продукції, який показує частку неотриманої вартості замовленої продукції у сумі надходження за контрактом. Однак, величина коефіцієнта недопоставки продукції не дає змоги встановити причини відхилення обсягу поставленої продукції від обсягу за контрактом (рис. 2.2).

Тому залежно від таких причин доцільно визначати питому вагу:

- вартості пошкодженої продукції у сумі надходження всіх видів продукції за контрактом;
- пошкодженої продукції у загальному обсязі надходження матеріалів певного виду за контрактом.

Власний транспорт повинен бути заповнений цілком, оскільки в цьому випадку транспортні витрати, пов'язані з постачанням, є фіксованими витратами.

На обсяг вантажу, що може бути перевезений, значно впливає вантажопідйомність транспортних засобів, габарити вантажу, що перевозиться, характеристики використовуваної тари тощо.

Для оцінювання рівня використання вантажопідйомності транспорту під час доставки продукції розраховуються коефіцієнт статичного використання вантажопідйомності та коефіцієнт динамічного використання вантажопідйомності. Що ближче до одиниці ці значення показників, то більше рівень використання вантажопідйомності транспорту під час доставки продукції.

При визначенні комплексного показника виконання зобов'язань по поставках продукції для узгодження проміжних коефіцієнтів пропонують враховувати лише ті матеріальні потоки, що надійшли вчасно, а частку потоків, які задовольняють вимогам до якості, визначати лише за продукцією, вирахованою зі складу поставок та з асортименту.

При оцінюванні економічної ефективності логістичного управління до транспортних витрат, на наш погляд, слід включати лише ті, що стосуються доставки. Зазначені витрати складаються із: витрат на оплату тарифів і зборів транспортних організацій для переміщення матеріальних потоків; витрат на утримання власного транспорту, організацію та здійснення процесу транспортування закуплених матеріальних ресурсів.

Питома вага внутрішніх перевезень партій продукції по території ТОВ «АГРО-ОВЕН» у загальних перевезеннях покупцям продукції (яка вимірюється за кілометражем), зросла з 3 до 4,3%.

Таблиця 2.5 – Показники ефективності логістичного обслуговування ТОВ «АГРО-ОВЕН»

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Питома вага кількості випадків порушення договірних зобов'язань ТОВ «АГРО-ОВЕН» з причин логістики у загальній кількості укладених угод, %	11	8	9	6	5,5
Питома вага кількості невиконаних угод ТОВ «АГРО-ОВЕН» з причин логістики у загальній кількості укладених угод, %	2	0	1	1	1
Питома вага мінімально можливої вартості замовлення у середній вартості замовлення, %	97	95	80	80	80
Коефіцієнт фактичної забезпеченості запасами, % від щоденної норми	55	45	44	45	45
Питома вага замовлень з відстрочкою платежу в загальному обсязі замовлень, %	34	56	41	32	25
Питома вага якісної продукції у загальному обсязі її поставок, %	96	97	94	98	98
Питома вага не якісної (давленої, порченої) продукції внаслідок не якісної доставки у загальному обсязі її поставок, %	4	3	3	2	3
Питома вага суми, отриманої від продажу продукції через стратегічні логістичні зв'язки, в загальній сумі виручки від реалізації, %	48	56	62	70	82
Питома вага витрат на укладення договорів про постачання продукції у загальній сумі витрат підсистеми логістики, %	2	3	2,2	1,5	1,3
Питома вага витрат на закупку матеріальних ресурсів у виручці від реалізації продукції, %	1	0,7	1,1	1,2	1,1

Продовження табл. 2.6

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Питома вага зекономленої суми при перевезенні готової продукції власними логістичними системами у порівнянні з замовленням сторонніх логістичних послуг у загальній сумі витрат на їх закупівлю, %	3	3	7	7,5	9
Кількість укладених угод з розрахунку на одного спеціаліста відділу логістики за період, од.	13	16	21	24	28
Кількість активних клієнтів з розрахунку на одного спеціаліста відділу логістики, од.	34	56	58	61	61
Коефіцієнт поставки готової продукції, %	97	98	99	100	99
Коефіцієнт синхронності постачання, %	87	88	92	92	94
Коефіцієнт статичного використання вантажопідйомності, %	88	89	90	90	93
Коефіцієнт динамічного використання вантажопідйомності, %	90	91	92	92	92
Середні обсяги транспортних витрат на виконання одного замовлення, тис.грн	22	28	34	35	38
Середній вік транспортних засобів, роки	4	6	10	12	15
Питома вага транспортних витрат у структурі загальної суми витрат у логістичній підсистемі, %	67	67	64	69	71
Питома вага транспортних витрат у собівартості продукції, %	24	26	26	21	23
Рентабельність транспортних витрат, %	2	4	4	6	5

Закінчення табл. 2.6

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Кількість тонно-кілометрів на один автомобіль при доставці продукції, ткм/автомобіль	540	600	610	580	680
Середнє квадратичне відхилення інтервалу поставки певного виду продукції, днів	3	2	1	1	1
Коефіцієнт варіації інтервалу поставки певного виду продукції, %	20	10	9	6	7
Коефіцієнт досконалих поставок, %	88	89	91	89	87
Середня тривалість перевезень продукції по Україні, дні	2	2	2	2	1,8
Середня протяжність перевезень продукції по Україні, км	300	350	290	300	300
Середня вартість перевезень продукції по Україні, млн.грн	4,5	4,7	3,8	3,9	4
Питома вага внутрішніх перевезень партій продукції по території ТОВ «АГРО-ОВЕН» у загальних перевезеннях покупцям продукції (вимірюється за кілометражем), %	3	4	4	4,2	4,3
Питома вага внутрішніх перевезень партій продукції по території ТОВ «АГРО-ОВЕН» у загальних перевезеннях покупцям продукції (вимірюється за витратами), %	11	11,8	12	12	12,3
Питома вага витрат на паливо по території ТОВ «АГРО-ОВЕН» у загальних витратах на перевезення покупцям продукції (вимірюється за витратами), %	2	2,1	2,1	3	2,3

Питома вага внутрішніх перевезень партій продукції по території ТОВ «АГРО-ОВЕН» у загальних перевезеннях покупцям продукції (яка вимірюється за витратами) також зросла з 11 до 12,3%.

Систематизовані показники економічної ефективності логістичного управління дають змогу оцінити економічну ефективність виконання підсистемою закупівель окремих логістичних функцій (закупок матеріальних ресурсів, їх доставки та складування), або ж закупівельну підсистему в цілому. За одержаними значеннями розглянутих показників можна визначати резерви щодо поліпшення економічної ефективності логістичного управління закупками підприємства.

Розглянемо характеристику системи логістичного обслуговування ТОВ «АГРО-ОВЕН». Підприємство акцентує діяльність своїх функціональних підрозділів на підвищенні ефективності обслуговування споживачів. Об'єктами роботи є наступні елементи системи обслуговування клієнтів підприємства:

- матеріальні і фінансові ресурси;
- підприємства (постачальники і споживачі);
- підрядники та товаропровідна мережа;
- транспорт;
- складське обладнання та підготовка продукції до виробничого споживання;
- засоби зв'язку і телекомунікацій;
- система післяпродажного обслуговування;
- логістичний персонал.

Наведені елементи свідчать про те, що система обслуговування ТОВ «АГРО-ОВЕН» відноситься до класу систем, для яких властиві наступні ознаки:

- 1) наявність окремих частин - підсистем або елементів;

2) наявність мети функціонування для кожної підсистеми і можливість оцінки ефективності функціонування в залежності від керуючих впливів, застосованих в кожній підсистемі;

3) наявність глобальної мети функціонування всієї системи логістичного обслуговування в цілому і можливість оцінки ефективності її функціонування;

4) ієрархічна структура управління системою обслуговування;

5) наявність великої кількості інформаційних зв'язків всередині кожної підсистеми і між підсистемами;

6) різноманітність станів системи логістичного обслуговування, тобто наявність різних станів, в яких система може перебувати під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Таким чином, ТОВ «АГРО-ОВЕН» ми можемо розглядати як логістичну систему, що має емерджентність, тобто володіє наявністю властивостей, які не виводяться з властивостей її елементів. Іншими словами, така система являє щось більше і якісно відмінне, ніж сума складових її частин.

У цілому емерджентність ускладнює умови функціонування будь-якої системи обслуговування і тим самим підвищує ймовірність ризику. Для конкретних суб'єктів логістичного обслуговування властивість емерджентності може виражатися в настанні «непередбачених» і «не прогнозованих» ситуацій.

Іншими словами, для саморегулюючої системи логістичного обслуговування зовнішні керуючі впливи деформують механізм саморегулювання і тим самим погіршують результати.

Механізм саморегулювання заснований на дії зворотного зв'язку між керованої і керуючою частинами системи.

Керуюча система ТОВ «АГРО-ОВЕН» - це, перш за все менеджери, які приймають необхідні управлінські рішення в залежності від параметрів замовлень споживачів і стану логістичного процесу. Ефективність цих

рішень характеризується тим, наскільки враховується дія механізму логістичного регулювання на даний момент часу (рис. 2.4).

Узагальнена інформація I про кон'юнктуру ринку, про процес логістичного обслуговування (зокрема, про вхідні U і вихідні V потоки), внутрішній стан X , про вплив зовнішнього середовища F (показники роботи банків, транспорту, митниці, органів сертифікації, податкової інспекції, органів державної та муніципальної влади та ін.) надходить в керуючу систему.

На основі цієї інформації виробляються керуючі впливи - r . Як відомо, чим ширше номенклатура керуючих впливів, тим ефективніше управління. До керуючих впливів на процес логістичного обслуговування слід віднести:

1. Прискорення просування продукції від постачальників до споживачів.
2. Зміна траєкторії руху продукції.
3. Заміна одних матеріальних ресурсів іншими.
4. Дроблення матеріального потоку на дрібні партії постачання.
5. Використання ресурсних резервів підприємства.
6. Управління сукупним запасом на основі оперативного маневрування ресурсами через підрядників.
7. Управління сукупним запасом підприємства.

Зазначеним не вичерпується комплекс керуючих впливів для ТОВ «АГРО-ОВЕН». Більш того, перераховані дії є похідними від фінансових впливів.

З цього випливає, що фінансові впливи в результаті прийнятих рішень трансформуються в свого роду технологічні впливи, тобто обумовлені технологією процесу логістичного обслуговування.

Принципово важливим для ефективності управління є відповідність управлінських впливів вимогам дії саморегулювання процесу обслуговування.

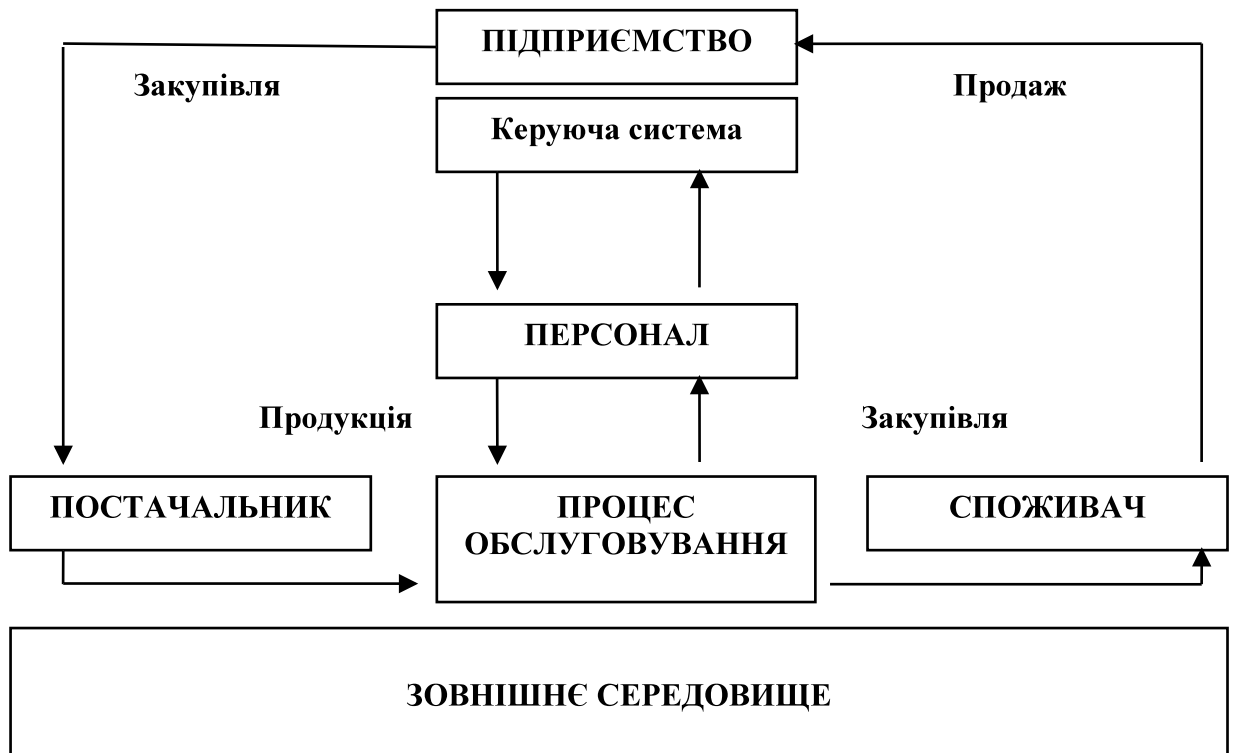


Рисунок 2.4 – Дія механізму логістичного регулювання ТОВ «АГРО-ОВЕН»

За результатами аналізу можна зазначити, що обслуговування клієнтів є одною з головних проблем в діяльності підприємства, що може бути визвано наступним переліком чинників, які мають відношення до логістичного обслуговування у зворотньому порядку):

- 1) зниження рівня платоспроможності споживачів;
- 2) підвищення вартості ресурсів (сировина, енергія, транспорт);
- 3) зростання конкуренції, зниження обсягів виробництва у споживачів продукції;
- 4) нестача оборотних коштів та недостатній рівень державної підтримки;
- 5) висока собівартість наданого обслуговування;
- 6) недостатній рівень логістичного менеджменту підприємства;
- 7) високі витрати на надання логістичного обслуговування;
- 8) недостатній рівень якості наданого обслуговування;
- 9) недостатній рівень кваліфікації логістичного персоналу.

Перераховані причини проблем логістичного обслуговування, в основному, є суб'єктивними. Об'єктивною причиною є недостатній рівень наданого споживачам обслуговування.

Логістичний підхід до управління системою виконання замовлень клієнтів полягає в інтеграції окремих елементів у єдину логістичну систему, здатну адекватно реагувати на зміни факторів зовнішнього середовища, в інтеграцію техніки, технології, економіки, методів планування і управління процесами логістичного обслуговування.

ТОВ «АГРО-ОВЕН» являє собою досить складну систему логістичного обслуговування.

Під логістичним обслуговуванням розуміється інтегрований процес руху готової продукції (свіжих овочів) з виробничого комплексу ТОВ «АГРО-ОВЕН» до кінцевих споживачів.

Він включає процедури комплектації, розподілу та забезпечення післяпродажного обслуговування споживачів.

У зв'язку з цим актуальною є проблема вибору оптимальних методів оцінки ефективності функціонування системи логістичного обслуговування. Системний підхід до процесу логістичного обслуговування визначає наступні етапи дослідження:

визначення специфіки системи логістичного обслуговування та кордонів її функціонування;

виявлення факторів зовнішнього і внутрішнього середовища матеріального, інформаційного та фінансового характеру;

аналіз процесів логістичного взаємодії, виявлення закономірностей.

У системі логістичного обслуговування ТОВ «АГРО-ОВЕН» можна виділити наступні елементи:

1. Постачання - підсистема, що забезпечує надходження потоку сировини, матеріалів, комплектуючих та товарів для вирощування овочів та підтримки теплиць у робочому стані.

2. Склади - приміщення, майданчики навіси, де тимчасово розміщується і зберігається сировина, матеріали, товари і продукція, а також здійснюється комплектація замовлень.

3. Запаси - продукція, що дозволяє фірмі швидко реагувати на зміну запитів внутрішніх і зовнішніх споживачів, забезпечувати рівномірність функціонування виробництва, а також вирішувати ряд інших завдань.

4. Транспорт - підсистема, що включає в себе матеріально-технічну базу системи логістичного обслуговування, за допомогою якої переміщається продукція, та інфраструктуру, що забезпечує її функціонування.

5. Інформаційна підсистема, яка забезпечує зв'язок між підрозділами, що контролює виконання різних логістичних операцій і процедур.

6. Кадри - персонал, зайнятий виконанням операцій.

7. Фінансові потоки (виручка, кредити, податки оплата послуг, зарплата тощо), що дозволяють виробляти і купувати продукцію.

Численні зв'язки між елементами системи логістичного обслуговування визначають наявність інтегративних властивостей системи. Ці зв'язки мають бути певним чином впорядковані і визначають структуру системи.

Система логістичного обслуговування ТОВ «АГРО-ОВЕН» володіє певними властивостями, не властивими жодному з її елементів окремо.

Такими властивостями є здатність поставляти продукцію в необхідних обсягах у певний час, у певне місце і з мінімальними витратами. Крім того система логістичного обслуговування повинна мати здатність пристосовуватися до мінливих факторів зовнішнього середовища.

До факторів, що зумовлюють складність організації логістичного обслуговування ТОВ «АГРО-ОВЕН» слід віднести:

- хаотичний, важко прогнозований характер купівельного попиту;
- недосконалість управління, що веде до несвочасної реакції підприємства на зміни попиту або до відсутності такої реакції;
- відсутність ефективних механізмів узгодження дій фахівців різних функціональних підрозділів підприємства.

Недоліки вітчизняного бізнесу ховаються в його неорганізованості, випадковому характері вибору і розміщення реалізованої продукції, відсутності налагодженої системи, яка адекватно реагує на купівельні переваги і максимізує збут з урахуванням критерію мінімуму витрат.

Таким чином, проблема полягає в хаотичності більшості матеріальних потоків і випадковому характері закупівлі сировини і розміщення продукції в ланках логістичного ланцюга.

Рішення цієї проблеми лежить у площині оптимального управління рухом продукції, створення більш досконалого механізму логістичного обслуговування, здатного відстежувати зміни ринкової кон'юнктури.

Розглянемо специфіку діяльності ТОВ «АГРО-ОВЕН», яке здійснює торгівлю свіжими овочами, ринок яких широкий, динамічний і важко піддається прогнозуванню. Важливу роль у підвищенні ефективності функціонування такого роду підприємств відіграє логістика.

Фермерське господарство ТОВ «АГРО-ОВЕН» закуповує насіння, добрива та комплектуючі для теплиць досить широкої номенклатури. Тенденція укрупнення роздрібної торгівлі ставить питання її раціональної логістичної організації. Тому необхідне розробка рекомендацій з оптимального керування потоками поставок і продукції, що дозволить також знизити ступінь ризику і зменшити витрати при прийнятті рішень про закупівлі продукції та виконанні замовлень. У торговельну діяльність ТОВ «АГРО-ОВЕН» залучені практично всі підрозділи підприємства: продукція вимагає зберігання і переміщення, вона контролюється різними організаціями: органами сертифікації, митницею, податковою інспекцією та ін.

Управління процесами логістичного обслуговування ТОВ «АГРО-ОВЕН» ґрунтується на вирішенні наступних завдань:

1. Виділення в системі обслуговування процесів переміщення овочів в якості окремої керованої підсистеми та застосування по відношенню до неї системного підходу (формування потоку).

2. Визначення кінцевого результату, як цілі формування потоку овочів відповідно до економічних, споживчих та інших вимог споживачів.

3. Планування і аналіз на всіх стадіях управління потоками овочів, розрахунок величин всіх параметрів потоку продукції.

4. Диспетчеризація потоку - безперервне відстеження переміщення і зміни характеристик кожного об'єкта та оперативне коректування його руху.

5. Забезпечення надійності та безпеки потоку, резервування комунікацій і технічних засобів.

6. Формування всіх видів забезпечення, тобто інфраструктури для ефективного руху потоків продукції.

7. Використання технічних засобів переміщення та управління рухом продукції.

8. Координація дій безпосередніх і опосередкованих учасників. Здійснення потоку з найменшими витратами всіх видів ресурсів.

Основною організаційною формою досягнення заданої ефективності функціонування системи обслуговування може з'явитися логістичне партнерство у ланці «постачальник-замовник». Пропонований в кваліфікаційній роботі для ТОВ «АГРО-ОВЕН» механізм функціонування системи обслуговування в рівній мірі підходить для будь-якого підприємства. Принципова схема системи обслуговування представлена на рисунку 2.5.

Відмінність виробничої логістичної системи ТОВ «АГРО-ОВЕН» полягає в розбитті складської системи на склади сировини і склади готової продукції, наявності етапу виробництва і пов'язаного з ним планування і управління виробництвом. У виробничій логістичній системі ТОВ «АГРО-ОВЕН» інформація, що виходить від системи збуту, надходить у вигляді замовлення на виробництво даного виду продукції, а вже потім, пройшовши через систему аналізу запасів сировини, в замовлення на придбання необхідної сировини.

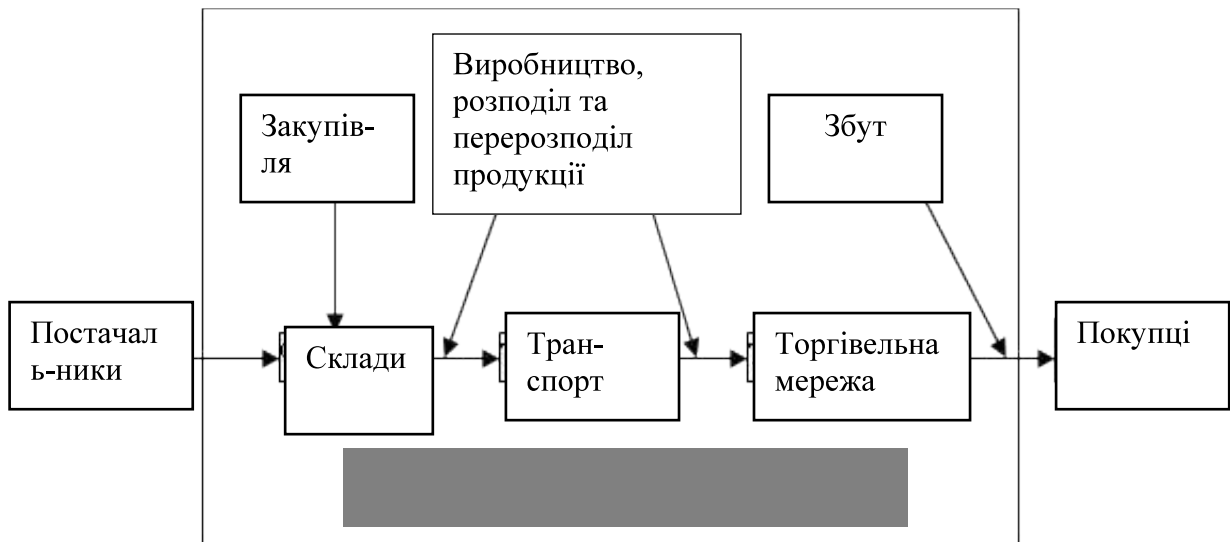


Рисунок 2.5 – Система логістичного обслуговування
ТОВ «АГРО-ОВЕН»

Будемо розрізняти наступні категорії логістичних процесів:

процеси збуту продукції - доставки продукції в магазини, дрібнооптові ринки та індивідуальним замовникам;

процеси управління, щоб забезпечити ефективне планування, контроль і регулювання рівня витрат на вирощування і реалізацію продукції;

ресурсні процеси, що забезпечують доставку та складування продукції в пункті безпосереднього виконання дії:

- доставка продукції від постачальників (ресурсний процес);
- складський облік отриманої продукції (ресурсний процес).

процеси перетворення - допоміжні процеси, необхідні для зміни існуючих характеристик логістичного обслуговування.

Таким чином, логістичний підхід охоплює всі ланки, починаючи від пошуку і вибору постачальника і закінчуючи оптимальною організацією виконання замовлень споживачів. На кожному із зазначених рівнів фахівці служби логістики ТОВ «АГРО-ОВЕН» мають визначити та підтримувати заданий рівень витрат, запасів і якості обслуговування.

Така організаційна та аналітична оптимізація в логістиці мінімізує сукупні загальні витрати і, отже, підвищує ефективність функціонування системи обслуговування споживачів ТОВ «АГРО-ОВЕН».

3 ВПРОВАДЖЕННЯ РІШЕНЬ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА «АГРО-ОВЕН»

3.1 Оптимізація збутової діяльності підприємства в контексті формування конкурентних переваг продукції

Використовувати тільки один вид політики розподілу (ексклюзивну, екстенсивну або селективну) ТОВ «АГРО-ОВЕН» не може, тому що відповідний ринок характеризується певними особливостями, і це зумовлює підприємство використовувати різні види політики розподілу.

Аналізоване підприємство намагається вибирати ті канали, які може контролювати, впливати на розроблення стратегії просування і представлення продукції покупцям, причому ступінь контролю характеризується відносною владою над каналом, а також можливістю застосування до посередників санкції за незадовільну роботу.

ТОВ «АГРО-ОВЕН», вибираючи канал розподілу, здійснює вибір спочатку каналу постачання, а потім каналу товароруку (маркетингового каналу).

Наразі ТОВ «АГРО-ОВЕН» використовує багатоканальний товарорух. Характеристики маркетингових каналів наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1- Характеристика логістичних каналів

Логістичний канал	Кількість учасників	Обсяг продукції на одного учасника, тис. грн. /міс.	Відпускна ціна виробника, тис. грн.	Націнка, %	Ціна для кінцевого споживання з ПДВ, тис.грн.
Експорт	5	324,5	18,249	16	$18,249 * 1,16 * 1,20 = 20,73$
Внутрішнє споживання	10	456,7	16,249	24	$16,149 * 1,24 * 1,20 = 19,06$

Вибір форми і структури маркетингових каналів здійснюється на підставі двох вимог:

а) вимоги кінцевого споживача (розмір партії, час очікування, територіальна зручність, асортимент овочів);

б) вимоги товаровиробника (диференціація продукту, проникнення на нові ринки, прибутки від реалізації).

Процес формування оптимальної структури маркетингових каналів виконуємо в певній послідовності, яка передбачає 7 етапів, що об'єднані в 5 стадій. В середньому, ТОВ «АГРО-ОВЕН» реалізує продукцію на суму 345,4 тис.грн. щомісяця, чистий прибуток, який отримує підприємство щомісяця, становить 28,6 тис.грн.

Для того, щоб знайти частку прибутку, яка припадає на кожен маркетинговий канал скористаємось обсягом реалізації, який здійснює кожен з цих каналів. Тобто, прибуток каналу прямо пропорційний обсягу реалізації, що здійснюється через нього (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Розподіл прибутку між логістичними каналами

Канал	Обсяг реалізації, грн.	Частка обсягу реалізації, %	Прибуток, грн.
Експорт у далеке зарубіжжя	134 560	39	13 456
Внутрішнє споживання	87 400	25	5 244
Експорт у близьке зарубіжжя	123 470	36	9 878
Разом	345 430	100	28 578

Витрати на обслуговування маркетингового каналу – це сукупні витрати на забезпечення безперервного руху продукції визначеного обсягу від місця її виробництва до кінцевої точки продажу.

Для фермерського господарства виділяємо витрати на:

- 1) контроль асортименту;
- 2) просування товару;

3) транспортування;

4) зберігання.

Кожна стаття витрат розглядається окремо для кожного маркетингового каналу.

Витрати на контроль асортименту ($V_{\text{контр}}$) – це витрати, пов'язані з візитом у торгову точку працівника відділу логістики з метою контролю асортименту наявної продукції та ознайомлення з новими її видами.

Скористаємося методом попарного порівняння для визначення питомої ваги витрат на контроль асортименту для кожного каналу. Розрахунки наведені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Матриця ранжирування логістичних каналів методом попарного порівняння

Канали	1	2	3	\sum	%
Експорт у далеке зарубіжжя		1	1	2	0,67
Внутрішнє споживання	1		0	1	0,33
Експорт у близьке зарубіжжя	0	0		0	0
Разом				3	1

Експорт у далеке зарубіжжя є стратегічно важливим для ТОВ «АГРО-ОВЕН», тому йому приділяється особлива увага.

Серед внутрішніх споживачів частіше за все контроль асортименту здійснюється тільки у тих, що мають найбільший обсяг реалізації.

Для споживачів з близького зарубіжжя асортимент продукції визначає власник самостійно, а господарство у рекомендаційній формі має можливість запропонувати новий товар.

Із таблиці 3.4 бачимо, що найбільшу питому вагу мають витрати на контроль асортименту для експорту у далеке зарубіжжя.

Знайдемо частину цих витрат, що припадає на кожний логістичний канал (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Витрати на контроль асортименту за логістичними каналами

Канали	Питома вага, %	Витрати на контроль асортименту, грн.
Експорт у далеке зарубіжжя	0,67	583
Внутрішнє споживання	0,33	234
Експорт у близьке зарубіжжя	0	0

До витрат на просування товару для певного логістичного каналу відносимо витрати на:

1) Виготовлення, розміщення та розповсюдження необхідної кількості рекламних матеріалів (буклети, плакати, інформаційні листи, листи оголошень і т. ін.); виготовлення зовнішньої реклами з логотипом виробника для торгової точки чи місця продажу та її розміщення; проведення випробувань продукції та різного виду акцій у точках продажу.

2) Визначення витрат на просування товару в каналах проведено за допомогою експертного методу, виходячи з загальної суми, що витрачає підприємство на покриття цих витрат (110 500 грн.), а також враховуючи кількість роздрібних торговців у кожному каналі (табл. 3.5).

Підприємство використовує 2 методи транспортування продукції: децентралізований та централізований. Відомо, що щомісяця підприємство витрачає на транспортні витрати 1,850 млн. грн. Надалі транспортні витрати розподіляємо між каналами пропорційно їх обсягу реалізації.

3) Витрати на зберігання продукції.

Продукція, що готова до реалізації, зберігається на складі виробника.

4) Витрати на утримання та обслуговування складських приміщень виробника дорівнюють 1,020 млн. грн. щомісяця.

Складські витрати розраховуються залежно від площі, що займає продукція.

Таблиця 3.5 - Визначення витрат на просування товару в логістичних каналах

Статті витрат, канали	Рекламні матеріали		Зовнішня реклама		Обладнання	Випробування, акції	Питома вага	Грошова форма, грн.
	<i>Виготовлення</i>	<i>Розміщення</i>	<i>Виготовлення</i>	<i>Розміщення</i>				
Експорт у далеке зарубіжжя	+	+	+	-	+	-	72	79 560
Внутрішнє споживання	+	-	+	-	+	-	20	22 100
Експорт у близьке зарубіжжя	+	-	+	-	+	-	8	8840

Тому, розраховуючи витрати на зберігання за каналами, беремо до уваги обсяг продукції, що реалізується через цей канал. Чим більший обсяг продукції, тим вищі складські витрати.

Враховуємо витрати на зберігання продукції лише на складі виробника (табл.3.6).

На основі отриманих даних щодо прибутку за кожним каналом та витрат на їх обслуговування знаходимо рентабельність маркетингових каналів за формулою (3.1):

$$R_{\text{МК}} = \frac{\text{Прибуток каналу}}{\text{Витрати на обслуговування каналу}} \cdot 100\% . \quad (3.1)$$

Таблиця 3.6 – Розподіл витрат на зберігання за логістичними каналами

Канали	Частка обсягу реалізації, %	Витрати, тис.грн.
Експорт у далеке зарубіжжя	39	3 978
Внутрішнє споживання	25	2 550
Експорт у близьке зарубіжжя	36	3 672
Всього	100	10 200

У таблицю 3.7 зведемо витрати за кожним каналом.

Таблиця 3.7 – Зведений розрахунок витрат за каналами збуту для ТОВ «АГРО-ОВЕН»

Канали	<i>Контроль асортименту</i>	<i>Просування товару</i>	<i>Транспортування</i>	<i>Зберігання</i>
Експорт у далеке зарубіжжя	183	7560	0	3978
Внутрішнє споживання	90	2100	3330	2550
Експорт у близьке зарубіжжя	0	840	0	3672
Всього	273	10500	3330	10200

Загальний розрахунок рентабельності логістичних каналів збуту представлено у табл. 3.8.

За результатами ранжирування якісних характеристик послуг за кількісними показниками отримуємо наступні дані (табл. 3.9).

За допомогою показників рентабельності кожного з каналів знаходимо співвідношення використання маркетингових каналів, тобто, «ідеальну» для виробника структуру логістичних каналів (табл. 3.10).

Таблиця 3.8– Розрахунок рентабельності логістичних каналів збуту

Канали	Прибуток, грн.	Витрати, грн.	Рентабельність, %
Експорт у далеке зарубіжжя	13 456	11 721	1,15
Внутрішнє споживання	5 244	8 070	0,65
Експорт у близьке зарубіжжя	9 878	4 512	2,19
Всього	28 578	24 303	3,99

Таблиця 3.9- Ранжирування якісних характеристик логістичної послуги

Місце (пріоритет)	Якісна характеристика	Кількісна характеристика, %
1	Близькість до постачальника	41
2	Якість продукції	26
3	Широкий асортимент продукції	14
4	Можливість придбання іншої продукції	11
5	Рівень обслуговування (швидкість, відсутність черги)	5
6	Час роботи	3

Таблиця 3.10- Визначення «ідеальної» для виробника структури логістичних каналів

Канали	Рентабельність каналу, %	«Ідеальна» для виробника структура логістичних каналів, %
Експорт у далеке зарубіжжя	1,15	29
Внутрішнє споживання	0,65	16
Експорт у близьке зарубіжжя	2,19	55
Всього	3,99	100

Визначаємо відповідність якісних характеристик існуючих логістичних каналів за допомогою експертного методу (табл. 3.11), де ДЗ – далеке

зарубіжжя; ВС – внутрішнє споживання; БЗ – близьке зарубіжжя.

Таблиця 3.11- Відповідність якісних характеристик послуг логістичним каналам

Якісна характеристика	Канал розподілу	
	I	II
Близькість до постачальника	БЗ	ВС
Якість продукції	ДЗ	БЗ
Широкий асортимент продукції	ДЗ	ВС
Можливість придбання іншої продукції	ДЗ	ВС
Рівень обслуговування (швидкість, відсутність черги)	ВС	БЗ
Час роботи	ВС	ДЗ

Для кожної якісної характеристики запропоновано по два логістичні канали, що задовольняють потреби споживачів: на I місці – більшою мірою (приблизно на 60%) та на II місці – меншою мірою (приблизно на 40%).

Для отримання цифрових значень «ідеальної» структури логістичних каналів складаємо розрахункову таблицю (табл. 3.12).

Таблиця 3.12- Розрахункова таблиця визначення «ідеальної» структури логістичних каналів, орієнтованої на споживача

Якісна характеристика	Кількісна характеристика, частка	Канали розподілу					
		I місце = 0,6			II місце = 0,4		
		ДЗ	ВС	БЗ	ДЗ	ВС	БЗ
Близькість до постачальника	0,41	0	0	1	0	1	0
Якість продукції	0,26	1	0	0	0	0	1
Широкий асортимент продукції	0,14	1	0	0	0	1	0
Можливість придбання Іншої продукції	0,11	1	0	0	0	1	0
Рівень обслуговування (швидкість, відсутність черги)	0,05	0	1	0	0	0	1

Час роботи	0,03	0	1	0	1	0	0
------------	------	---	---	---	---	---	---

Співвідношення використання логістичних каналів, тобто, «ідеальна» структура логістичних каналів для споживача дорівнює:

$$O = 0,26*0,6 + 0,14*0,6 + 0,11*0,6 + 0,03*0,4 = 0,32,$$

$$P = 0,05*0,6 + 0,03*0,6 + 0,41*0,4 + 0,14*0,4 + 0,11*0,4 = 0,31,$$

$$П = 0,41*0,6 + 0,26*0,4 + 0,05*0,4 = 0,37.$$

Таким чином, «ідеальна» структура логістичних каналів для споживача має вигляд, наведений у таблиці 3.13.

Заключні етапи розрахунків виконуємо в одній зведеній розрахунковій таблиці (табл. 3.14).

Таблиця 3.13 - «Ідеальна» структура логістичних каналів, орієнтована на споживача

Канали	«Ідеальна» для споживача структура логістичних каналів
Експорт у далеке зарубіжжя	32
Внутрішнє споживання	31
Експорт у близьке зарубіжжя	37

Таблиця 3.14- Розрахунок розміру відхилення та структури оптимальних логістичних каналів збуту

Канали	«Ідеальна» для виробника структура логістичних каналів, %	«Ідеальна» для споживача структура логістичних каналів, %	Розмір відхилення, %	Оптимальна структура логістичних каналів, %
Експорт у далеке зарубіжжя	29	32	±3	31
Внутрішнє споживання	16	31	±15	24
Експорт у близьке зарубіжжя	55	37	±18	45
Сумарний розмір відхилення			±36	

Можливі 4 варіанти відповідності двох «ідеальних» структур одна одній, для кожної з яких встановлений розмір допустимого відхилення:

повна відповідність – розмір відхилення до 25%;

часткова невідповідність – від 26% до 50%;

часткова відповідність – від 51% до 75%;

повна невідповідність – більше 75%.

Згідно з критеріями ступеня відповідності, для аналізованого випадку характерна ситуація часткової невідповідності ($26% < 36% < 50%$) двох «ідеальних» структур. Таким чином, у результаті виконаних розрахунків, отримано збутову модель оптимальної структури каналів логістичного обслуговування для ТОВ «АГРО-ОВЕН».

3.2 Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів у сфері управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «АГРО-ОВЕН»

Кореляційний аналіз може досліджувати взаємозв'язок між двома показниками (парна кореляція) або між багатьма показниками (множинна кореляція). Регресійний аналіз досліджує залежність визначеної величини від іншої величини або декількох інших величин.

Регресійний аналіз застосовується переважно в середньостроковому прогнозуванні, а також у довгостроковому прогнозуванні. Середньо- і довгостроковий періоди дають можливість установа змін у середовищі бізнесу й обліку впливів цих змін на досліджуваний показник,

Для здійснення регресійного аналізу необхідно: наявність щорічних даних за досліджуваними показниками, наявність одноразових прогнозів, тобто таких прогнозів, що не поправляються з надходженням нових даних.

Регресійний аналіз звичайно проводиться для об'єктів, що мають складну, багатофакторну природу, таких, як: обсяг інвестицій; прибуток; обсяги продажів і ін.

У внутрішньоробничому прогнозуванні використовується: моделі

внутрішнього середовища підприємства, так називані корпоративні моделі; макроекономічні моделі, до яких відносять економетричні моделі, моделі «витрата-випуск».

Корпоративні моделі звичайно представляють собою набір формул рівнянь, що виражають відносини ряду перемінних до визначеного об'єкта, наприклад, до обсягу продажів.

Крім формульних моделей у внутрівиробничому плануванні можуть використовуватися матричні моделі (моделі у виді таблиць), структурно-ієрархічні моделі, що описують внутрішню структуру і взаємозв'язок у рамках економічної організації.

При використанні корпоративних моделей корисно робити не тільки перспективні, але і ретроспективні (звернені в минуле) прогнози.

Порівняння даних ретроспективного прогнозу і фактичних даних за минулий період дозволяє зробити висновок про надійність моделей.

Велика частина математичних моделей має форму комп'ютерних програм. Знаходячись у процесі виконання, такі програми дозволяють досліджувати розвиток внутрівиробничих взаємозв'язків, тобто додають моделям динамічний характер.

До недоліків застосування методів економіко-математичного моделювання в рамках прогнозування майбутнього економічної організації можна віднести: необхідність серйозних витрат на організацію дослідницької роботи й оплату праці фахівців, неможливість охопити в моделях усе найбільш істотні тенденції розвитку; високу імовірність раптових змін руйнівних подій, що істотно знижують корисний ефект моделі.

Як окрему галузь економічного прогнозування на рівні підприємства виділяють прогнозування продажів за оптимальними логістичними каналами.

У фінансовому прогнозі застосовується більшість названих тут методів.

У таблиці 3.15 приведена динаміка зростання прибутку підприємств у прогнозі на 9 місяців у відсотках до базового (нульового) періоду.

Рівняння лінійної регресії, що характеризує залежність прибутку

підприємства від часу розраховуємо за формулою:

$$Y = a_0 + a_1t + u, \dots \dots \dots (3.2)$$

де a_0 і a_1 – невідомі коефіцієнти;

u - випадковий член, що враховує дію на Y різних факторів (основні фонди, витрати праці і т.п.), помилки в даних, помилки наближень і т.д.

Таблиця 3.15 – Динаміка прогнозного зростання прибутку ТОВ «АГРО-ОВЕН»

1	2	3	4	5	6	7	8	9
112,6	137,2	155,8	174,6	198,9	215,4	240,3	268,3	291,2

У даному випадку прибуток ТОВ «АГРО-ОВЕН» при оптимальній структурі логістичних каналів зростає на 17,6%.

У результаті проведених розрахунків та аналітичних досліджень встановлено, що за умови формування оптимальної структури логістичних каналів прибуток ТОВ «АГРО-ОВЕН» зростає на 17,6%, що свідчить про суттєвий позитивний економічний ефект від удосконалення логістичної діяльності підприємства. Отриманий результат підтверджує доцільність впровадження логістично орієнтованих управлінських рішень у системі збуту продукції.

Таким чином, у кваліфікаційній роботі було удосконалено збутову логістику підприємства шляхом оптимізації логістичного обслуговування, що дозволило підвищити ефективність використання ресурсів, скоротити витрати на транспортування та зберігання продукції, а також забезпечити більш раціональний розподіл товарних потоків між каналами збуту. Реалізація запропонованих заходів сприяла зростанню економічної результативності діяльності підприємства та підвищенню його фінансової стійкості.

Крім того, оптимізація логістичних каналів позитивно вплинула на рівень конкурентоспроможності продукції ТОВ «АГРО-ОВЕН», оскільки забезпечила своєчасність поставок, підвищення якості логістичного сервісу та адаптацію підприємства до потреб споживачів. У довгостроковій перспективі впровадження запропонованих логістичних рішень створює передумови для зміцнення ринкових позицій підприємства, розширення збутових можливостей та підвищення його інвестиційної привабливості.

Отже, результати дослідження підтверджують, що удосконалення збутової логістики є ефективним інструментом управління прибутковістю та конкурентоспроможністю підприємства, а запропоновані заходи можуть бути рекомендовані до практичного впровадження в діяльність ТОВ «АГРО-ОВЕН».

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання щодо ефективності управління конкурентоспроможністю продукції підприємства ТОВ «АГРО-ОВЕН».

Одержані результати дозволяють зробити такі висновки:

1. За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що удосконалення логістичного обслуговування як фактор підвищення ефективності збутової діяльності вітчизняних виробничих підприємств є надзвичайно актуальним питанням. Логістичне обслуговування - це складний процес, який чинить суттєвий вплив на рівень конкурентоспроможності виробничого підприємства. Логістика розширює межі конкурентоспроможності умовами виробництва, умовами постачання, рівнем обслуговування споживачів. Виділення та внесок логістики як окремої складової конкурентоспроможності дає можливість промисловому підприємству досягти успіху в умовах ринку, тим самим забезпечуючи конкурентну досконалість.

Аналіз теоретичних засад логістичного обслуговування виробничих підприємств дав змогу чітко окреслити такі складові логістичного обслуговування, як процеси, показники ефективності та стандарти. Процеси логістичного обслуговування відображають діяльність підприємства пов'язану з внутрішніми процесами логістики; показники ефективності дають змогу оцінити наскільки ефективними для підприємства та результативними для споживача є ці процеси логістичного обслуговування на підприємстві; стандарти призначені для споживачів та партнерів підприємства для підтвердження якості та надійності логістичного обслуговування підприємства.

Обсяг витрат на логістичне обслуговування прямо впливає на рівень прибутку підприємства та його конкурентоспроможність.

2. За результатами аналізу показників економічної ефективності ТОВ «АГРО-ОВЕН» можна стверджувати, що його економічний стан оцінюється як задовільний.

За результатами аналізу техніко-економічних показників ТОВ «АГРО-ОВЕН» за 2021–2024 роки можна зробити висновок, що підприємство характеризується зростанням масштабів діяльності та активів, а також позитивною динамікою доходів у середньостроковій перспективі. Водночас спостерігається нестабільність прибутковості, що свідчить про зниження операційної ефективності та зростання витрат. Підвищення рівня поточних і довгострокових зобов'язань вказує на посилення фінансового навантаження, яке потребує оптимізації структури капіталу. Загалом підприємство має значний економічний потенціал розвитку, однак для забезпечення стійкого зростання доцільним є посилення контролю за витратами, підвищення рентабельності та вдосконалення фінансової політики.

Аналіз економічної ефективності логістичного обслуговування при здійсненні збутової діяльності дозволив виявити наступні проблемні місця. Середня відстань та середній час перевезення вантажу достатньо великий у порівнянні з європейськими стандартами для свіжих овочів (перевищує у 1,2 – 1,4 рази), особливо це стосується експортних поставок. Середній вік рухомого складу також складає 15 – 20 років, що для логістичних перевезень повинно бути у 0,5 разів менше.

Було зроблено висновок, що підприємству слід більш ретельно ставитися до проектування структури логістичних каналів з урахуванням внутрішніх та зовнішніх чинників, таких як сезонні фактори, стан автошляхів, витрати на внутрішнє та зовнішнє логістичне обслуговування.

В результаті аналізу існуючої системи логістичного обслуговування підприємства було виявлено, що воно не спроможна реагувати оперативно на фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, оскільки є статичним за своєю природою та позбавленим інформаційного забезпечення, налагодженого належним чином.

3. Одним з важливих стратегічних рішень у сфері підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства є побудова логістичної концепції моделі обслуговування споживачів. На практиці логісти ТОВ «АГРО-ОВЕН» оптимальний розмір замовлення сировини визначають аналітичним та графічним способом. Розділивши клієнтів на групи, стало зрозуміло, що теперішня структура логістичних каналів підприємства не є ефективною, оскільки у цьому випадку не досягається максимальний прибуток від процесів логістичного обслуговування. В роботі досягнуто у результаті виконаних розрахунків модель оптимальної структури логістичних каналів для ТОВ «АГРО-ОВЕН». Розрахунками підтверджено, що прибуток у цьому випадку збільшиться на 17,6%.

Оптимізація логістичних каналів позитивно вплинула на рівень конкурентоспроможності продукції ТОВ «АГРО-ОВЕН», оскільки забезпечила своєчасність поставок, підвищення якості логістичного сервісу та адаптацію підприємства до потреб споживачів. У довгостроковій перспективі впровадження запропонованих логістичних рішень створює передумови для зміцнення ринкових позицій підприємства, розширення збутових можливостей та підвищення його інвестиційної привабливості.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Ачкасова Л.М. Модель управління матеріальними потоками в логістичних системах. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 37. С. 36-48.
2. Битов В. П. Логістичний менеджмент в діяльності агропромислових підприємств. *Економічний форум*. 2018. № 2. С. 208-214.
3. Божанова В.Ю., Орловська Ю.В., Іщенко Т.М. Застосування міжнародного досвіду логістичних стратегій в діяльності українських підприємств. *Економічний простір*. 2016. №105. С. 146-153.
4. Бойко Є.О. Логістичне управління підприємством запорука його конкурентоспроможності. URL: <http://rtpp.com.Ua/news/2014/02/19/5/3089.html>. (дата звернення: 10.05.2022).
5. Водолажська Т.О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 37. С. 48-60.
6. Воркут Т.А., Гришук А.О., Сопецько О.Ю., Халацька І.І. Управління ефективністю систем ланцюгів постачань швидкопсувних продуктів харчування із урахуванням мінливості логістичного циклу. *Вісник Національного транспортного університету*. 2020. № 2. С. 47-58.
7. Ганжуренко І.В., Федорова В.О. Логістична діяльність в системі маркетингу та збуту продукції аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4, № 3. С. 282-288.
8. Гармаш С.В. Інтеграція логістичних функцій в рамках логістичного менеджменту у системі управління сучасним промисловим підприємством. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2018. № 19 (1295). С. 104-107.
9. Герасимова Л.М., Зеленіна О.А. Логістика та підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 6(2). С. 14-20.

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

11. Гурнак В.М., Волинець Л.М., Лісняк О.Л. Актуальні проблеми перспектив логістичного забезпечення транспортування продукції. *Вісник Національного транспортного університету*. 2020. № 2. С. 90-99

12. Дачковський В.О., Сампір О.М. Алгоритм функціонування системи логістичного забезпечення. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2019. № 2. С. 87-92.

13. Ковтун Е.О., Козоріз С.О., Собчук В.П. Особливості використання логістичних рішень в управлінні збутовою діяльністю підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 6(1). С. 166-169.

14. Коєв О., Яценко К. Теоретичне обґрунтування пріоритетних напрямів логістичної діяльності в аграрному секторі. *Студентський науковий вісник. Економічні науки*. 2019. Вип. 1 (18). Ч. 1. С. 17-21.

15. Луценко І.С., Коновалова І.В. Удосконалення управління логістичними процесами як метод покращення діяльності підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2020. № 11. С. 430-435.

16. Морозов Р.В., Потанер Л.Д. Управління логістично-збутовою діяльністю аграрних підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 1. С. 157-161.

17. Нестеренко Р.В. Методичні аспекти забезпечення логістичної діяльності підприємств як напрям їх ефективного функціонування та розвитку. *Бізнес-Інформ*. 2019. №2. С.266-270.

18. Сагайдак М.П., Шевчук І.Р. Управління логістичними ланцюгами бізнесорганізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 5. С. 189-193.

19. Фалович В.А. Концептуальний підхід до формування замкнутої петлі

ланцюга поставок. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка», «Логістика», 2010. № 669. С. 153 – 157.*

20. Халіпова Н.В., Леснікова І.Ю., Ісрафілова Н.А. Оптимізація транспортнологістичних процесів промислового підприємства. *Системи та технології. 2018. № 2. С. 37-54.*

Відгук на кваліфікаційну роботу
студента групи 073-213-1

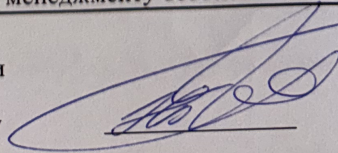
Калієвського Нікіти Олеговича

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю продукції підприємства

- 1) Актуальність роботи обумовлена тим, що Управління конкурентоспроможністю продукції підприємства полягає в систематичному аналізі ринку, потреб споживачів і дій конкурентів. Основна мета цього процесу — забезпечити стабільну перевагу продукції на ринку за якісними, ціновими або інноваційними параметрами. Ефективне управління передбачає впровадження новітніх технологій, підвищення якості продукції та оптимізацію витрат. Також важливими є формування привабливого бренду та розвиток ефективної системи збуту. Усе це сприяє підвищенню прибутковості підприємства та зміцненню його позицій на ринку.
- 2) Калієвський Нікіта Олегович показав середній рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю певних неточностей. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням комплексу взаємодоповнюючих методів дослідження: структурно - системний підхід, методи наукового пізнання, аналізу і синтезу, статистичного аналізу, економічного аналізу, графічної інтерпретації, порівняння, узагальнення.
- 3) Бакалавр проявив вміння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань в практичній діяльності з не грубими помилками.
- 4) Студент виявила достатній рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера.
- 5) При цьому мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація.
- 6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.
- 7) Калієвський Н.О. показав достатній рівень автономності та відповідальності, наявні вміння управляти комплексними діями або проектами, достатній рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; середній рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб.

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «добре».
Добре володіння компетенціями менеджменту особистості.

Керівник кваліфікаційної роботи
д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту



Бойченко М.В.

Рецензія на кваліфікаційну роботуСтудента групи 073-213-1Калієвського Нікити Олеговичана тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю продукції підприємства

Актуальність постановки і розроблення завдань У сучасних умовах ринкової економіки основною метою для будь-якого підприємства є збереження або розширення позицій на ринку або його сегменті, стабільне отримання прибутку або його зростання. Для досягнення цієї мети необхідна орієнтація підприємства на максимізацію прибутку, що, в свою чергу, може бути досягнуто шляхом забезпечення високої конкурентоспроможності. Контроль за конкурентами і постійне відстеження власної позиції на ринку дозволяє виявити і задовольнити запити споживачів раніше та в більшій мірі, ніж інші підприємства. Знаючи сильні та слабкі сторони як свого підприємства, так і підприємств-конкурентів можна оцінити їх потенціал та передбачити їх стратегічний розвиток. Це допоможе сконцентруватися на такому напрямку діяльності, де конкуренти є слабкішими. Таким чином, визначення конкурентоспроможності має стати невід'ємним елементом господарської діяльності будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності.

Обґрунтованість висновків і пропозицій Висновки, що наведені у кваліфікаційній роботі достатньо обґрунтовані

Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідей/ методики Калієвський Н.О. приймав активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення та методики, також студенткою взято участь у конференції з публікацією тез доповіді.

Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його Бакалавр показав високе вміння чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його.

Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення Недостатньо уваги приділено зростанню економічних показників після впровадження запропонованих управлінських рішень.

Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК (рекомендовано).

Зав. кафедр. МРВА
НТУ „ФП”, ректор

Гол Желіський М.О.