

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

Навчально-науковий інститут економіки
Факультет менеджменту
Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Ковбик Анни Андріївни

академічної групи 073-21-1

спеціальності 073 Менеджмент

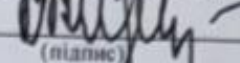
на тему Обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку оптової торгівлі

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали Трифонова О.В.	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою 95	інституційною відмінно	
Рецензент	Трифонова О.В.	95	відмінно	
Нормоконтролер	Трифонова О.В.	95	відмінно	

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

 Швець В.Я.
(підпис)

«05» травня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

студентці Ковбик А.А. академічної групи 073-21-1

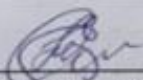
спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку оптової торгівлі

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз ефективності управління ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» та його конкурентоспроможності	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства	28.05.2025 р. – 07.06.2025 р.

Завдання видано


(підпис керівника)

Трифонов О.В.

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії «09» червня 2025 року

Прийнято до виконання


(підпис студента)

Ковбик А.А.

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студентки групи 073-21-1
НТУ «Дніпровська політехніка»
Ковбик Анни Андріївни

на тему: «Обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку оптової торгівлі

УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ,
КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, МЕНЕДЖМЕНТ, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ,
ДИСТРИБУЦІЯ, ЛОГІСТИКА

Структура роботи: 68 сторінок комп'ютерного тексту; 9 рисунків; 10 таблиць; 1 додатків; 30 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – система управління підприємством оптової торгівлі.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку оптової торгівлі.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: досліджено теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємств; проведено аналіз ефективності управління ТОВ «ЮК ДИСТРИБ'ЮШН» та його конкурентоспроможності; визначено напрями підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства з урахуванням специфіки його діяльності та середовища господарювання; обґрунтовано економічну ефективність управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження – теоретичного узагальнення, систематизації, економічного аналізу, кореляційно-регресійного аналізу, графічний метод, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, метод конкурентних переваг Портера, метод ранжування.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання у діяльності підприємств оптової торгівлі.

Сфера застосування – підвищення конкурентоспроможності підприємств оптової торгівлі.

Економічна ефективність полягає у зниженні витрат на транспортування товарів, збільшенні обсягу їхньої реалізації та загальний економічний ефект складе 5069,2 тис. грн.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work
student of group 073-21-1
NTU "Dnipro Polytechnic"
Kovbyk A.A.
(Surname)

on the topic: «Substantiation of managerial decisions to increase the competitiveness of an enterprise in the wholesale market»

COMPETITION, COMPETITIVENESS, LOGISTICS PROCESS,
MANAGEMENT, MEANS OF INCREASING COMPETITIVENESS, WHOLESALE
TRADE, ENTERPRISE

Structure of the work: 68 pages of computer text; 9 figures; 10 tables; 1 annexes; 30 names of used sources.

The object of development is a system for managing the level of competitiveness of a wholesale trade enterprise.

The purpose of the work is to substantiate management decisions aimed at increasing the competitiveness of an enterprise in the wholesale trade market.

The main results of the bachelor qualification work are as follow: theoretical approaches to ensuring the competitiveness of enterprises are generalized and systematized; an analysis of management efficiency and competitiveness of LLC "UK DISTRIBUTION" was conducted; the main directions for increasing the enterprise competitiveness were identified; the economic effectiveness of the proposed management decisions for enhancing enterprise competitiveness was substantiated

Research methods – theoretical generalization and systematization, economic analysis, correlation-regression analysis, graphical method, PEST-analysis, SWOT-analysis, Porter's Five Forces analysis, ranking method.

The results of this bachelor's qualification work are recommended for use in the operations of wholesale trade enterprises.

Scope of application includes to enhance enterprise of wholesale trade competitiveness.

The economic effectiveness lies in reducing goods transportation costs and increasing their sales volume, with the total economic effect amounting to UAH 5,069.2 thousand.

ЗМІСТ

ВСТУП		6
1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА		8
1.1	Поняття про конкурентоспроможність підприємства	8
1.2	Етапи та методи оцінки конкурентоспроможності	12
1.3	Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства	16
2	АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» ТА	
ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ		19
2.1	Загальна характеристика підприємства	19
2.2	Аналіз чинників зовнішнього середовища підприємства	28
2.3	Аналіз результативності господарської діяльності підприємства	37
3	ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН»		46
3.1	Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства	46
3.2	Удосконалення системи управління перевезеннями товарів	47
3.3	Диверсифікація постачальників товарів	52
ВИСНОКИ		59
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ		62
ДОДАТОК А Форма договору про постачання продукції		66

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні в умовах активної конкуренції на ринку оптової торгівлі підприємствам необхідно постійно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, впроваджувати сучасні підходи до управління та підвищувати ефективність управлінських рішень. Для того, щоб залишатися конкурентоспроможними, компаніям потрібно оптимізувати логістичні процеси та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів. Сучасні цифрові системи відкривають нові можливості для підвищення конкурентоспроможності, забезпечуючи автоматизацію процесів постачання, прогнозування попиту та управління запасами. Це особливо важливо для компаній-дистрибуторів, що працюють зі значними обсягами товарів і кількістю клієнтів.

Теоретичні, методичні та практичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємств, окрім класиків, як М. Портер, А. Маршал та інших, присвячено праці багатьох сучасних учених, які розробляли концепції стратегічного управління, конкурентних переваг і ринкової адаптації підприємств, наприклад, І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.І. Драган та ін. Разом з тим, сучасне економічне середовище стрімко змінюється та вимагає від суб'єктів господарювання використання надбань економічної науки для підвищення своєї конкурентоспроможності, що і зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання кваліфікаційної роботи.

Мета – теоретичне обґрунтування та розробка управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку оптової торгівлі.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішено такі завдання:

- виконати узагальнення та систематизацію теоретичних основ забезпечення конкурентоспроможності підприємств;
- провести аналіз ефективності управління ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» та його конкурентоспроможності;

- визначити напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтувати економічну ефективність управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єкт розроблення – система управління підприємством оптової торгівлі.

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємства оптової торгівлі.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використано такі методи: теоретичного узагальнення та систематизації, економічного аналізу, кореляційно-регресійного аналізу, графічний метод, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, метод конкурентних переваг Портера, метод ранжування.

Практична значущість одержаних результатів для ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» полягає у можливості підвищення конкурентоспроможності підприємства завдяки впровадженню системи управління перевезеннями та диверсифікації постачальників товарів. Запропоновані заходи можуть бути рекомендовані також і іншим торгівельним підприємствам, що провадять оптову торгівлю широким асортиментом товарів.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття про конкурентоспроможність підприємства

Сьогодні у літературі існує велика кількість визначень конкурентоспроможності підприємства. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М. та Шершенюк О.М. акцентують, що розвиток економічних уявлень про конкурентоспроможність підприємства відображає зміни поглядів від «теорії меркантилізму» до «теорії інтелектуального лідерства» та підтверджує значущість впливу зовнішніх і внутрішніх факторів середовища на ефективність конкурентної боротьби. Цю тенденцію можна відслідкувати [1]:

– у теорії меркантилізму, основними представниками якої були Т. Мен та А. Монкретьєн, вважали, що протекціоністська політика держави підвищує рівень конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку, сприяючи активному торгівельному балансу;

– у теорії вартості, відомі представники якої А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Мілль, визначали конкурентоспроможність підприємства міноюю вартістю товару, яка залежить від продуктивності праці, рідкості товару та співвідношення попиту з пропозицією;

– у теорії рівноваги, яку розробив А. Маршал – зазначається, що головним критерієм конкурентоспроможності підприємства буде ціна, тобто наявність ресурсів, які використовуються з більшою продуктивністю;

– у теорії конкурентних переваг Портера конкурентоспроможність підприємства визначається, як система конкурентних переваг, що формується під змінами конкурентного середовища та ефективністю їх використання;

– у теорії інтелектуального лідерства, запропонованій Г. Хамелом і К.К. Прахаладом, нові форми бізнесу, інноваційні технології на глобальному рівні та

нестандартні рішення щодо задоволеності несформованих потреб споживачів являють собою конкурентоспроможність підприємства.

Буряченко О.В., Ткачук Л.М. та Коваль Н.О., узагальнюючи всі вище перераховані теорії, зазначають, що «конкурентоспроможність підприємства – це інтегральна характеристика, що визначає відмінність від підприємств-конкурентів за ступенем ефективності функціонування та якості і конкурентоспроможності продукції у визначений період часу» [2].

Шевченко Л.С. у своєму посібнику виділяє такі важливі особливості конкурентоспроможності підприємства [3]:

- визначається лише з конкурентними конкурентами та на конкурентному ринку, тобто будь-яке підприємство може бути вже не конкурентоспроможним на іншому ринку, наприклад закордонному, де у нього вже будуть абсолютно інші конкуренти;

- формується під впливом великої кількості внутрішніх та зовнішніх чинників, необхідний постійний моніторинг та діагностика, використовуючи достовірні дані, систему критеріїв та показників, обов'язково роблячи висновки акцентуючи увагу які конкурентні переваги сприяли зростанню чи спаданню його конкурентоспроможності;

- має обмеження в часі, тобто підприємство має бути конкурентоспроможним у певний період, а потім з часом втрачає свої позиції;

- є змінною, зважаючи на етап життєвого циклу підприємства та є ключовим об'єктом конкурентного управління підприємства.

Враховуючи, що кожна стадія життєвого циклу підприємства у конкурентному середовищі відображає його ступінь конкурентоспроможності, важливо враховувати сукупність характеристик, що визначають конкурентоспроможність підприємства (рисунок 1.1).

Базик О. у своїй роботі визначає властивості конкурентоспроможності підприємства [19]:

- порівнюваність – передбачає, що конкурентоспроможність підприємства слід аналізувати у взаємозв'язку з фактичними конкурентами, які функціонують у

відповідному ринковому середовищі. Це дозволяє об'єктивно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства в умовах реального конкурентного середовища;

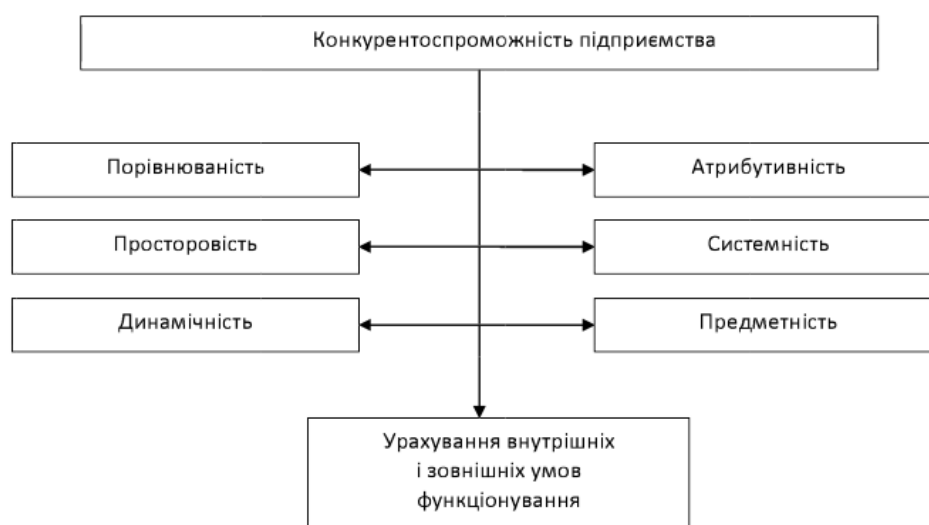


Рисунок 1.1 – Властивості конкурентоспроможності підприємства [19]

– принцип просторовості – означає, що конкурентоспроможність підприємства може бути високою в межах одного ринку, але не проявляти аналогічних результатів на іншому. Відтак оцінка конкурентоспроможності має здійснюватися у контексті конкретного ринку, з урахуванням його специфіки та особливостей;

– динамічність конкурентоспроможності – відображає її мінливу природу: вона не є сталою характеристикою. З огляду на це, необхідно здійснювати її систематичний моніторинг та оцінювання в умовах змінного зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;

– атрибутивність – зосереджується на особливостях підприємства, що є джерелами його конкурентних переваг. До таких атрибутів належать, зокрема, використання передових технологій, розширений спектр додаткових послуг, інноваційні підходи до ведення бізнесу тощо;

– системність – передбачає комплексний підхід до аналізу конкурентоспроможності, із врахуванням максимально широкого кола параметрів та чинників, що можуть впливати на конкурентний статус підприємства;

– предметність – зосереджує увагу на конкретних аспектах, що визначають сучасний рівень розвитку підприємства: це наявність інноваційної техніки та технологій, кадрового потенціалу, іміджу й бренду, якості послуг, матеріально-технічної бази, фінансових можливостей, ефективності маркетингових комунікацій та каналів просування продукції.

Таким чином, розуміння та урахування зазначених властивостей дозволяє здійснювати більш повний та обґрунтований аналіз конкурентоспроможності підприємства, що є необхідною умовою для розробки ефективної стратегії забезпечення його стабільної присутності на ринку.

Автори статті «Тенденції та чинники управління конкурентоспроможністю бізнесу в сучасних умовах» акцентують, що тенденції сьогодення пропонують застосовувати передові технології, орієнтацію на довгостроковому розвитку та спиратися на нові фактори задля дослідження конкурентоспроможності [20]:

– використання аналітичних даних та штучного інтелекту для того, щоб оцінити велику кількість даних варто використовувати вміння штучного інтелекту. Це допоможе прискорити процес, виявити нові тренди, передбачити поведінку споживачів та розробити нові стратегії;

– впровадження цифрової модернізації – сучасні підприємства все частіше використовують цифрові платформи та процеси, переходячи на сервіси для онлайн торгівлі і розробляючи цифрові маркетингові стратегії;

– аналіз соціальних мереж – підприємства активно досліджують вплив соціальних мереж на споживачів. Підприємства відслідковують відгуки клієнтів, здійснюють моніторинг зміни настрою споживачів та швидко реагують;

– аналіз конкурентного ринку – мінливість ринку потребує важливості аналізу конкурентного середовища. Підприємства вивчають своїх конкурентів, їх стратегії та можливості.

Враховуючи, що конкурентоспроможність формується під дією низки чинників. Характерні чинники, що впливають на конкурентоспроможність торговельних підприємств, представлені на рисунку 1.2.

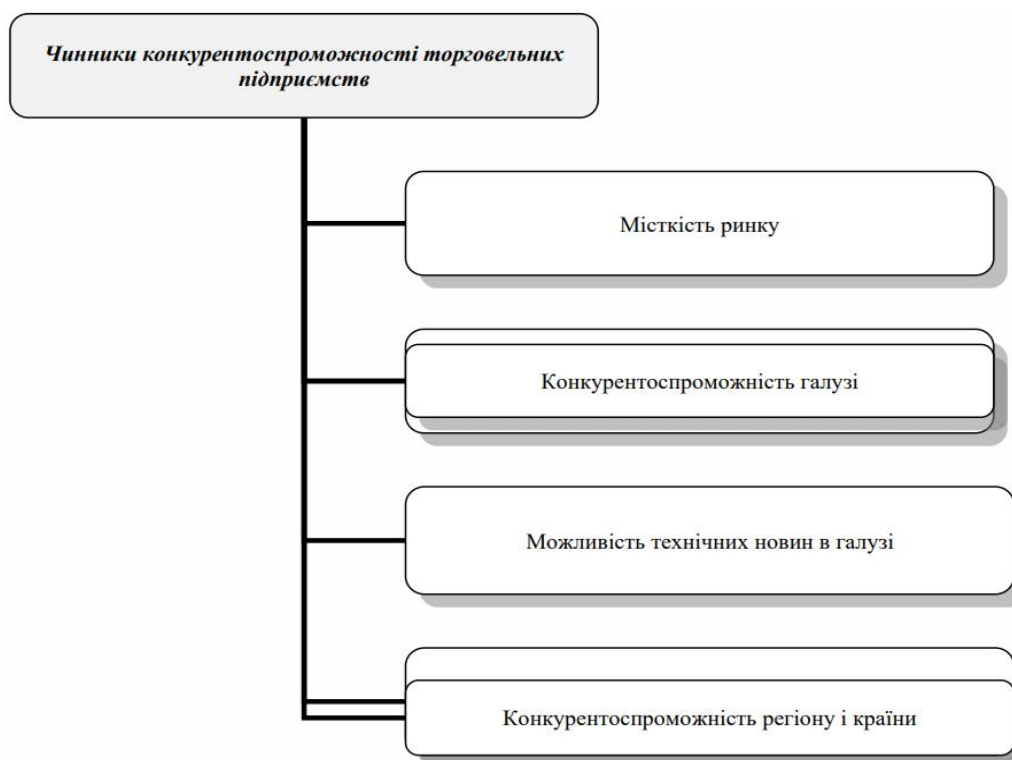


Рисунок 1.2 – Чинники, що впливають на конкурентоспроможність торговельних підприємств [5]

Автор посібника «Економіка торговельного підприємства» окреслює фактори, що визначають конкурентоспроможність торговельного підприємства на споживчому ринку [4]:

- якість задоволення споживчого попиту;
- ресурсний потенціал;
- ефективність функціонування господарської системи (узагальнюючі показники ефективності – прибутковість капіталу, рентабельність обороту, тривалість операційного та фінансового циклів, фінансова стійкість, платоспроможність та ліквідність).

1.2 Етапи та методи оцінки конкурентоспроможності

Існує певна послідовність дій, за допомогою якої слід розглядати конкурентоспроможність підприємства рисунок 1.3.

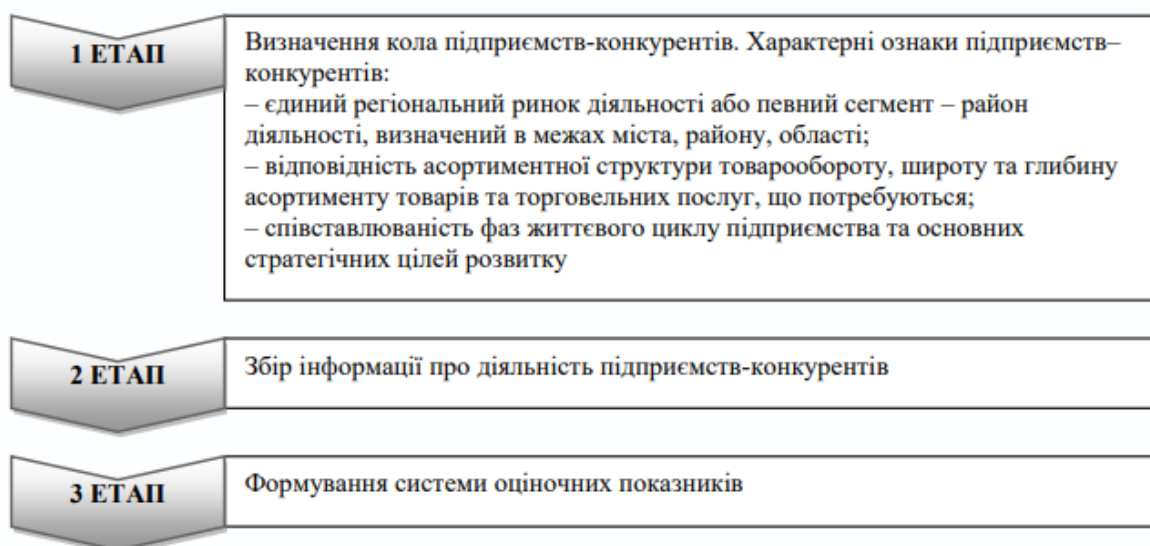


Рисунок 1.3 – Алгоритм оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства [5]

У своїй роботі Супрун С.Д. та Маценко О.О. визначили, що оцінювання рівня конкурентоспроможності окремого підприємства здійснюється поетапно. На їхню думку перший етап передбачає визначення основного кола підприємств-конкурентів. До потенційних конкурентів слід відносити ті підприємства, які відповідають таким критеріям [5]:

- здійснюють діяльність на спільному регіональному ринку або в його окремому сегменті (наприклад, в межах міста, району чи області);
- мають подібну асортиментну структуру товарообігу, пропонують аналогічну номенклатуру товарів та торговельних послуг за широтою та глибиною;
- перебувають на схожій фазі життєвого циклу та орієнтуються на подібні стратегічні цілі розвитку;
- використовують однакові канали збуту;
- мають подібний рівень доступу до ресурсів і можливості формування ресурсного потенціалу.

Другий етап полягає у зібранні необхідних даних щодо діяльності обраних конкурентів, що дозволяє здійснити якісне порівняльне оцінювання.

Третій етап охоплює розробку системи критеріїв оцінки, які будуть використані для кількісного та якісного аналізу конкурентоспроможності підприємства у порівнянні з іншими учасниками ринку.

Четвертий етап передбачає аналіз зібраної інформації та формування інтегрованої оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

Для оцінювання конкурентних позицій автор посібника «Економіка торгівельних підприємств» наголошує, що можуть застосовуватись різні методичні підходи, серед яких [4]:

- метод відхилень (різниць), що передбачає порівняння фактичних значень показників з базовими або середньогалузевими значеннями;
- ранговий метод заснований на впорядкуванні підприємств за певними критеріями з присвоєнням їм відповідного рангу;
- бальний метод передбачає оцінювання кожного показника за шкалою балів для подальшого узагальнення;
- метод еталонного підприємства (графічний метод) базується на порівнянні показників аналізованого підприємства з умовно досконалим конкурентом (еталоном), найчастіше із застосуванням графічних інструментів (діаграм, полігонів конкурентоспроможності тощо).

Автори статті «Особливості конкурентоспроможності торговельного підприємства у сучасному бізнесі» [6] зазначають, що проблематика дослідження конкурентоспроможності торговельних підприємств у контексті ринкової боротьби викликала значний інтерес як у вітчизняних, так і в зарубіжних науковців. Одним із найвпливовіших теоретиків у цій галузі є Майкл Портер, який зробив вагомий внесок у формування підходів до аналізу конкурентного середовища підприємства. Згідно з його концепцією, рівень конкуренції на ринку визначається впливом п'яти ключових сил: ринковою владою споживачів, які здатні відстоювати власні інтереси; ринковою владою постачальників; загрозою появи нових конкурентів; ризиком появи товарів-замінників; а також інтенсивністю конкурентної боротьби серед чинних гравців ринку.

В умовах загострення конкурентної боротьби на споживчому ринку оцінка рівня конкурентоспроможності торговельного підприємства набуває особливої актуальності. Така оцінка є важливою передумовою для прийняття стратегічних управлінських рішень, що сприяють зміцненню позицій компанії в галузі. З цією метою Драган О.І. підкреслює, що у сучасній практиці використовуються зазвичай такі методи оцінки конкурентоспроможності [5]:

1. Диференційований метод (метод різниць) – цей підхід ґрунтується на порівнянні конкретного підприємства з одним із його основних конкурентів за окремими кількісними показниками. Для кожного критерію розраховується абсолютне відхилення, що дає змогу оцінити, наскільки об'єкт аналізу перевищує або поступається конкуренту за певною характеристикою. Такий метод дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, враховуючи конкретні параметри. Але він має обмежений вибір конкурентів для порівняння та доступу до достовірних та повних даних про них. А також, використовуючи цей метод, не має можливості здійснювати комплексу оцінку за наявності великої кількості конкурентів.

2. Метод ранжування (метод рангів) – даний метод передбачає визначення позицій підприємства серед сукупності конкурентів шляхом присвоєння йому рангових значень за кожним оціночним критерієм. Після цього на основі сукупного рейтингу можна сформулювати загальне уявлення про конкурентну позицію компанії. Цей метод є досить простим у застосуванні, дає можливість аналізу кількісних та якісних характеристик підприємства, а також використання даного методу для експрес-аналізу конкурентного середовища. Але при використанні цього методу є проблема у відсутності інформації щодо ступеню відставання чи переваги, що ускладнює точність оцінки результатів та змогу обґрунтовано робити висновки для стратегічного планування.

Конкурентоспроможність сучасного торговельного підприємства є багатогранною категорією, яка формується під впливом численних внутрішніх (ресурси, асортимент, маркетинг, ціни) та зовнішніх (ринкова кон'юнктура, попит, дії конкурентів, регуляторне середовище) факторів. Для закріплення стійких позицій на ринку підприємству слід забезпечити високий рівень економічної ефективності своєї

діяльності. Це означає пошук оптимального балансу між витратами, якістю обслуговування, інноваційністю та здатністю адаптуватись до змін середовища.

Ефективне застосування зазначених методів оцінювання дозволяє виявити резерви розвитку, розробити обґрунтовану стратегію конкуренції та зміцнити позиції підприємства в ринковому просторі.

1.3 Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства

Встановлення шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства є основною метою оцінювання її рівня та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Дмитрієв І.А., Кирчата І.М. та Шершенюк О.М. у своєму посібнику дають наступне визначення: «програма підвищення конкурентоспроможності – організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності продукції та/або підприємства, виконання котрого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретний фінансових, матеріальних і трудових ресурсів» [1].

Протягом свого життєвого циклу підприємство проходить і різні етапи конкурентної боротьби. І, як зазначено у [3], саме на стадії піднесення, або свого розвитку, підприємство стає конкурентоспроможним, адже частка ринку зростає, продукція чи послуги користуються значним попитом, зростає авторитет компанії і в наслідок усього цього збільшуються доходи та прибуток підприємства. Менеджери направляють свої зусилля на розробку заходів, що підвищують конкурентоспроможність товарів чи послуг, а також підприємства у цілому.

Як зазначено у [21], значний вплив на підвищення конкурентоспроможності мають технології цифрового маркетингу, які використовують для залучення нових клієнтів та утримання попередніх. Вони включають рекламу у пошукових системах, у соціальних мережах та email-маркетинг. Технології, які дозволяють точніше демонструвати рекламу, покращують ефективність маркетингових кампаній, оскільки вони дозволяють охопити конкретну аудиторію, яка має найвищі шанси

стати покупцем. Рекламні кампанії, що аналізують великі обсяги даних для таргетування, отримують значно кращі результати порівняно з традиційними методами реклами.

Автори навчального посібника «Конкурентоспроможність підприємства» виокремлюють такі основні засоби для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства (рисунок 1.4) [1]:

– промисловий інжиніринг (комп'ютеризація та автоматизація процесів діяльності підприємства, створення умов для гнучкого робочого процесу) – сприяє скороченню часу, який є одним з основних чинників конкурентної боротьби та великі втрати якого ідуть на дослідження, проєктування, розробку документації та випробування;



Рисунок 1.4 – Засоби підвищення конкурентоспроможності підприємства
(створено автором на основі [1])

– розвиток управлінських процесів – впровадження сучасних передових методів організації бізнес-процесів і технологій, що можуть трансформувати процеси та відкривати принципово нові напрямки діяльності;

- управління запасами та фінансами;
- методи управління поведінкою – допомагає змінити поведінку співробітників підприємства та їх взаємодію один з одним.

Сатир Л.М., Кепко В.М. та Шевченко А.О. виокремлюють вплив цифрових технологій на конкурентоспроможність підприємств [21]:

- цифрові технології є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності. Впровадження таких інструментів, як інтернет-магазини, мобільні додатки, аналіз великих даних та цифровий маркетинг, прямо впливає на можливість ефективного конкурування підприємства на ринку;

- розширення ринку та зниження витрат. Інтернет-магазини, забезпечуючи доступність товарів 24/7 та охоплення глобальної аудиторії, дозволяють значно розширити географію продажів та оптимізувати операційні витрати;

- покращення клієнтського досвіду та лояльності. Мобільні додатки та аналіз великих даних дають змогу персоналізувати пропозиції, підвищити зручність покупки та прогнозувати попит, що безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів та формування їхньої лояльності. Це є критично важливим у сучасному клієнтоорієнтованому бізнесі;

- ефективність маркетингових зусиль. Цифровий маркетинг дозволяє здійснювати таргетовану рекламу та залучати більшу цільову аудиторію. Це свідчить про те, що цифрові інструменти роблять маркетингові кампанії більш точними, ефективними та економічно вигідними порівняно з традиційними методами;

- оптимізація внутрішніх процесів. Аналіз великих даних, зокрема, дозволяє здійснювати точне планування запасів та зменшувати витрати, що вказує на потенціал цифрових технологій для оптимізації не лише зовнішніх, а й внутрішніх операційних процесів підприємства.

Отже, для успішного функціонування та розвитку в умовах сучасного ринку підприємствам потрібно активно впроваджувати та інтегрувати цифрові технології в усі аспекти своєї діяльності, оскільки вони забезпечують значні переваги в досягненні конкурентної переваги.

2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» ТА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» – сучасне українське підприємство, засноване 18 лютого 2011 року в місті Києві. Статутний капітал компанії становить 500 млн грн. Серед засновників компанії – українські юридичні особи: ТОВ «ВАМА ГРУП», ТОВ «ГЕН ГРУП», а також інвестиційний фонд «Вікторіано». Кінцевими бенефіціарами виступають Геннадій Виходцев та Валерій Маковецький, а директором – Катана Сергій Станіславович.

За роки діяльності підприємство пройшло кілька ключових етапів розвитку: від формування оптового напрямку торгівлі до диверсифікації у сфері інформаційних технологій, оренди майна та освітніх послуг. У 2015 році компанія отримала статус платника ПДВ, що стало важливою ознакою масштабування її діяльності.

Основним видом економічної діяльності ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» за КВЕД є неспеціалізована оптова торгівля (КВЕД 46.90). Додатково підприємство здійснює оптову торгівлю електронікою, одягом, продуктами харчування, ІТ-послугами, а також веде діяльність у сфері освіти, оренди та дослідження ринку.

Інформація про організаційний менеджмент ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» зазначена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Ключові елементи стратегічного менеджменту у ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» (розроблено автором на основі [7])

Категорія менеджменту	Зміст
1	2
Місія	Постійно розвиваючи наші компетенції та досліджуючи можливості ринку, забезпечувати найкращі можливості розвитку для наших клієнтів і бути найбільш ефективним каналом збуту для наших постачальників

Кінець таблиці 2.1

1	2
Філософія	<p>Забезпечення доступності якісної техніки та товарів для кожної родини в Україні через ефективну дистрибуцію, чесне партнерство та постійне вдосконалення процесів</p> <p>Філософія діяльності ґрунтується на взаємовигідній співпраці з партнерами, розвитку регіональної мережі та наданні високого рівня логістичних і торговельних послуг. Компанія дотримується принципів відкритості, оперативності та інноваційності у всіх процесах</p>
Цінності	<p>Основні цінності відображають принципи, за якими компанія буде свою діяльність та взаємодіє з клієнтами, партнерами і співробітниками, а саме:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Командна робота 2. Експертність 3. Амбітність 4. Гнучкість 5. Надійність
Цілі	<p>ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» має кілька основних цілей. Компанія прагне зміцнити свої лідерські позиції на ринку України, забезпечуючи якісну дистрибуцію ІТ, цифрової та побутової техніки, а також товарів для дому, здоров'я і краси. Важливо розширювати асортимент продукції та партнерську мережу, щоб задовольняти потреби клієнтів і залишатися конкурентоспроможною. Компанія також зосереджується на покращенні клієнтського сервісу, впроваджуючи інноваційні послуги, забезпечуючи швидку логістику і професійну підтримку.</p> <p>Крім того, компанія дотримується принципів соціальної відповідальності, підтримуючи екологічні ініціативи та місцеві громади, що допомагає будувати репутацію надійного і відповідального партнера.</p>
Діяльність	<p>46.90 Неспеціалізована оптова торгівля</p> <p>46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками</p> <p>46.42 Оптова торгівля одягом і взуттям</p> <p>46.43 Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення</p> <p>46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення</p> <p>46.51 Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням</p> <p>46.52 Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього</p> <p>46.62 Оптова торгівля верстатами</p> <p>46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами</p> <p>62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем</p> <p>68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна</p> <p>73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки</p> <p>77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів</p> <p>85.59 Інші види освіти</p> <p>85.60 Допоміжна діяльність у сфері освіти</p>

ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» успішно працює на всій території України завдяки широкій мережі регіональних офісів. Це 22 регіональних представника – вся територія України, окрім окупованих Криму, Луганської і Донецької областей.

Компанія має власну систему складської логістики, яка базується у головному логістичному центрі під Києвом та додаткових регіональних складах. У 2022 році після початку повномасштабного вторгнення був тимчасово організований другий логістичний центр у Тернополі, коли компанія знову почала свою роботу, а ситуація у Київській області була ще напружена. Наприкінці 2022 року, коли ситуація стабілізувалася, його розформували і єдиний логістичний центр знов лишився під Києвом. Така система дає можливість оперативно обробляти замовлення, зменшувати час доставки та оптимізувати запаси.

ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» співпрацює з усіма основними категоріями ІТ, цифрової та побутової техніки, товарів для дому, здоров'я і краси. В продуктовому портфелі компанії наразі понад 22 тис. товарів від 280 світових виробників.

Підприємство працює з такими відомими брендами, як «LG», «PHILIPS», «SAMSUNG», «SENCOR», «ELECTROLUX», «AMICA», «ARIETE», «BEKO», «ERGO», «GORENJE», «INDESIT», «TEFAL», «ROWENTA», «SHARP», «TESY», «WHIRLPOOL», «SOHO», «LUMINARK», «RINGEL» та багато інших.

Через велику кількість виробників та брендів, з якими співпрацює ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН», доставка товарів до України відбувається з різних країн світу. Іноді, навіть, товари одного виробника але різних груп можуть доставлятися з різних країн. Але більшість товарів доставляється з Китаю, тому що виробничі потужності навіть крупних і всесвітньовідомих компанії розташовані саме там.

Так, наприклад, побутова техніка шведського концерну «ELECTROLUX» зокрема виробляється в Китаї та Польщі, а деякий асортимент пральних машин – на українському заводі в Івано-Франківську.

Єдиним постачальником якісної техніки за доступною ціною китайського бренду «ERGO» до України є саме ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН».

Один з провідних італійських виробників «INDESIT» має свої виробництва на території самої Італії та Польщі. Більшість товарів постачається саме з Польщі і лише деякий асортимент іде безпосередньо з самої Італії.

Будучи одним з основних дистриб'юторів техніки в Україні, ТОВ «ЮК ДИСТРИБ'ЮШН» має чимало клієнтів. Так, до прикладу, компанія співпрацює з такими крупними українськими мережами, як «ROZETKA», «COMFY», «Епіцентр», «Аврора», «Фокстрот», «АЛЛО», «Цитрус», «МОУО» та багато інших.

Також є чимало регіональних клієнтів. Наприклад, в Дніпропетровській області – це «Дзвоник», «Техномікс», «Жук», «Техномастер», «Домовичок» та інші.

ТОВ «ЮК ДИСТРИБ'ЮШН» не є виробничим підприємством у класичному розумінні. Його основна діяльність полягає у неспеціалізованій оптовій торгівлі, що означає, що компанія займається логістикою, зберіганням і розповсюдженням товарів, а не безпосереднім виготовленням продукції. Проте для таких компаній характерне застосування логістично-розподільчих технологій, які можна описати у вигляді технологічного процесу. На рисунку 2.1 відображено логістичний процес на ТОВ «ЮК ДИСТРИБ'ЮШН».

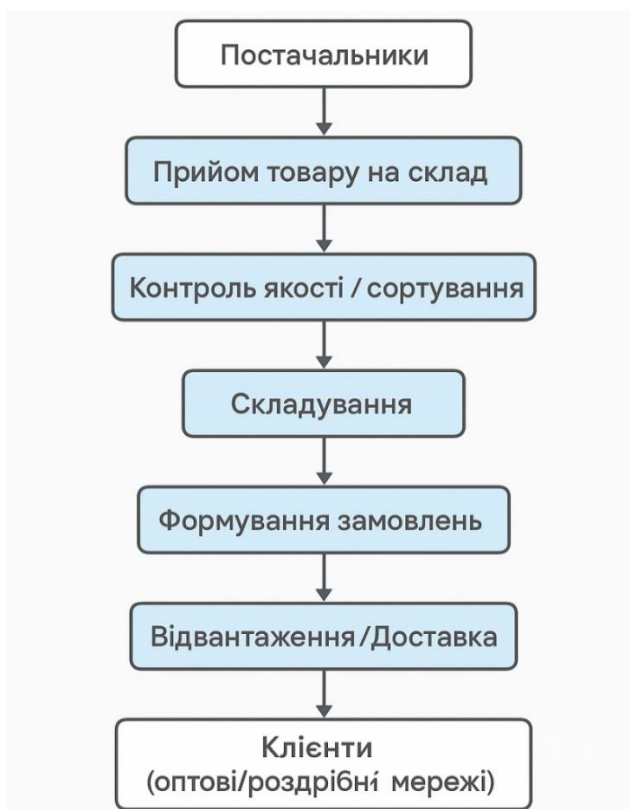


Рисунок 2.1 – Схема логістичного процесу ТОВ "ЮК ДИСТРИБ'ЮШН"

Розглянемо більш детально кожен етап логістичного процесу. На першому етапі товар надходить від постачальників (вітчизняних та закордонних) на склад, згідно з графіком постачання, які вказано в укладених договорах. Далі після прибуття товар розвантажується та проходить процедуру прийому. Під час цього етапу необхідно забезпечити перевірку необхідної кількості товару та виявити можливі невідповідності. Наступним етапом є контроль якості: працівники проводять зовнішній огляд, тестування (якщо передбачено), а також сортування товару за категоріями, брендами і параметрами. Складська система компанії працює за принципами адресного зберігання та зонування. Товар розміщується на складах, забезпечуючи оптимальне використання площ. Відповідно до замовлень клієнтів, таких як оптових мереж, магазинів чи онлайн-платформ, відділ логістики формує партії товарів. Передостаннім етапом є відвантаження та доставка товару, тобто товар маркується та передається на відвантаження. Більшість доставки здійснюється власним автопарком, але іноді, якщо його не вистачає або партія занадто велика, доводиться використовувати транспортні ресурси логістичних партнерів. Заключним етапом логістичного процесу є передача товару клієнтам.

ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» має чітко структуровану систему управління функціонального типу, яка забезпечує ефективну взаємодію між усіма підрозділами підприємства та дає змогу поєднувати централізоване стратегічне управління з оперативною гнучкістю функціональних підрозділів. На рисунку 2.2 зображено організаційну структуру та взаємодії підрозділів для ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН».

На чолі організаційної структури підприємства, як видно з рисунку 2.2 перебуває Генеральний директор, який здійснює загальне керівництво, ухвалює стратегічні рішення та координує діяльність усіх підрозділів.

У підпорядкуванні Генерального директора знаходяться наступні керівники:

- комерційний директор, який забезпечує управління комерційною діяльністю підприємства;
- фінансовий директор, що здійснює управління фінансовими потоками компанії, контроль за бухгалтерським обліком та фінансовою звітністю.

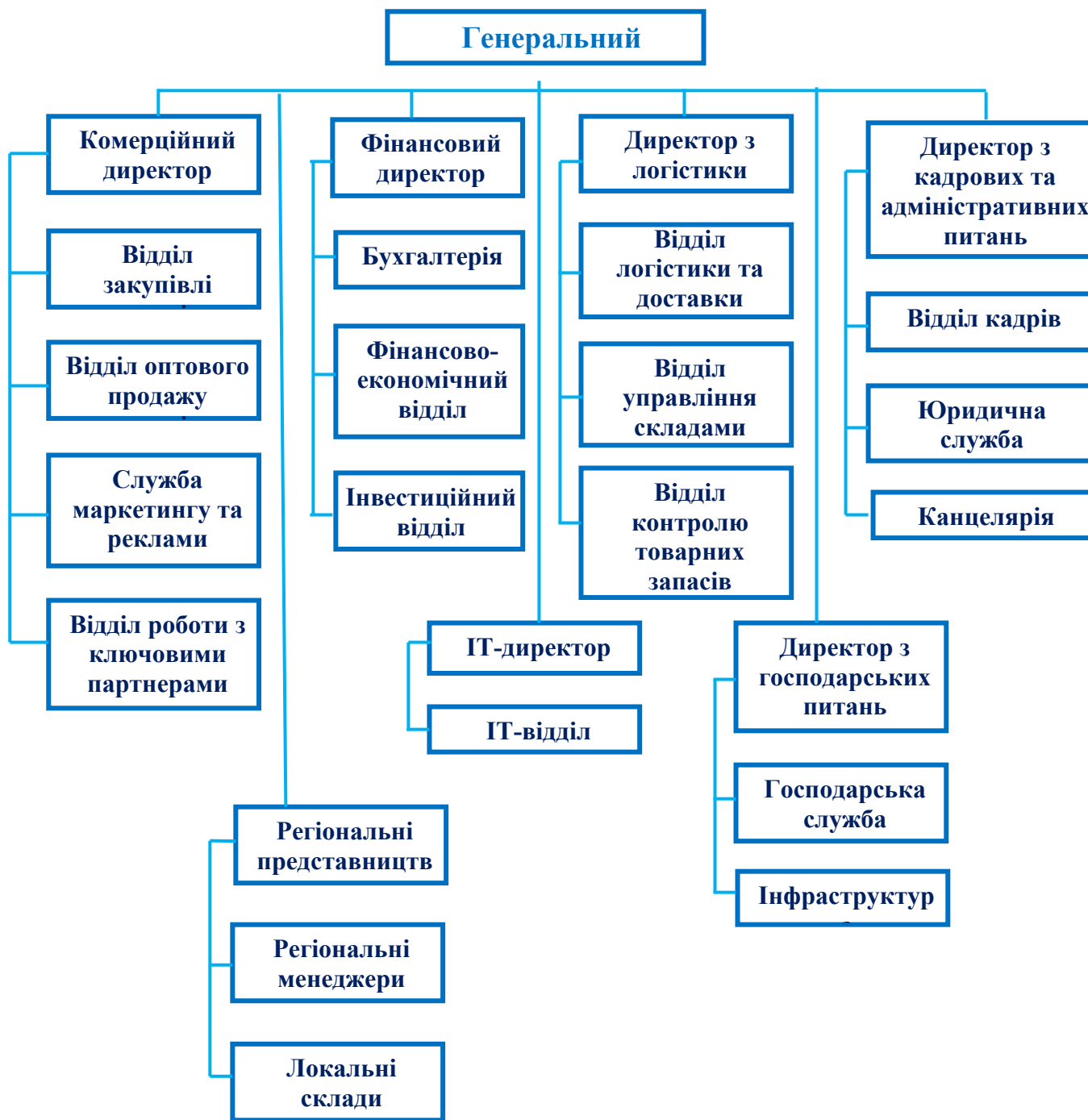


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН»
(побудовано автором на основі [8])

- директор з кадрових та адміністративних питань, що відповідає за управління персоналом, облік кадрів, а також правова підтримка діяльності підприємства;
- директор з господарських питань, який здійснює управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства;

– директор з логістики, який відповідає за впровадження, підтримку та розвиток інформаційних технологій, програмного забезпечення, мережевої інфраструктури та безпеки даних;

– IT-директор (керівник комп'ютерної групи), що відповідає за технічну підтримку діяльності підприємства, впровадження сучасних IT-рішень, супровід інформаційних систем.

Особливістю організаційної структури ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» є наявність розгалуженої логістичної системи, до складу якої входять центральний склад та 22 регіональні склади, розташовані на території України (за винятком тимчасово окупованих територій). Це дозволяє оперативно здійснювати доставку продукції кінцевим споживачам та партнерам у всіх регіонах країни.

Завдяки такій структурі підприємство демонструє високу гнучкість, швидкість ухвалення рішень та ефективну взаємодію між підрозділами, що позитивно впливає на конкурентоспроможність компанії на ринку.

ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» здійснює дистрибуцією широкого спектра товарів, що охоплює різноманітні категорії, зокрема:

– цифрова та побутова техніка – компанія постачає ринку як велику побутову техніку (холодильники, пральні машини, плити), так і дрібну (міксери, кавоварки, пилососи), а також кліматичне обладнання, електрочайники, грилі тощо;

– інформаційні технології та електроніка – дистрибуція охоплює комп'ютери, ноутбуки, планшети, комплектуючі до ПК (жорсткі диски, процесори, оперативна пам'ять), периферію (монітори, клавіатури, миші), а також мережеве обладнання та програмне забезпечення;

– мобільна техніка та аксесуари – смартфони, планшети, навушники, зарядні пристрої, захисне скло, чохли та інші аксесуари до мобільних пристроїв;

– товари для дому – електротовари, освітлення, побутові аксесуари, текстиль, кухонне приладдя, а також інші вироби для щоденного користування вдома;

– товари для здоров'я та краси – електроприлади для догляду за тілом і волоссям (фени, тримери, плойки), масажери, термометри, електронні ваги та інші засоби для домашнього використання.

Компанія активно працює на всій території України (за винятком тимчасово окупованих територій), маючи розгалужену мережу регіональних представництв, вона співпрацює з відомими міжнародними та українськими брендами, забезпечуючи надійну логістику та сервісне обслуговування.

Асортимент компанії ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» сформований так, аби задовольнити потреби найрізноманітніших груп споживачів. У портфелі компанії представлені як імпортні бренди, так і вітчизняні продукти. Усі товари є високоякісними та конкурентоспроможними на ринку України, що сприяє зміцненню позицій компанії серед дистриб'юторів техніки та товарів народного споживання.

Також компанія активно розширює асортимент, що дозволяє підтримувати актуальність пропозицій для різних сегментів ринку та задовольняти зміни в споживчих перевагах. У цьому контексті важливим є баланс між популярними масовими товарами та нішевими продуктами, що забезпечують унікальність асортименту.

ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» забезпечує високий рівень якості товарів. Усі товари сертифіковані відповідно до національних стандартів, а також мають міжнародні сертифікати якості (ISO, CE, інші) на окремі види продукції підтверджує відповідність товарів світовим стандартам якості та безпеки – у тих категоріях продукції, де це передбачено законодавством або вимогами міжнародних ринків.

Компанія активно співпрацює з перевіреними постачальниками, що гарантує відповідність продукції суворим вимогам щодо безпеки та якості. Зберігання товарів здійснюється в належних умовах, що забезпечує їхню цілісність і якість протягом усього періоду зберігання.

ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» володіє потужною та високотехнологічною матеріально-технічною базою, яка дозволяє ефективно здійснювати дистрибуцію широкого спектра продукції по всій території України. Усі складські та логістичні процеси відповідають вимогам національного законодавства та санітарно-гігієнічним нормам. Інфраструктура компанії охоплює ключові компоненти логістичного ланцюга – від закупівель і зберігання до транспортування й інформаційного супроводу.

Складська інфраструктура включає [7]:

- власні та орендовані складські комплекси, розташовані у стратегічно важливих містах України (Київ, Львів, Дніпро, Одеса, Харків тощо);
- продукція зберігається відповідно до технічних регламентів, з урахуванням особливостей різних категорій товарів (електроніка, посуд, текстильні товари, техніка тощо);
- програмно-апаратна система WMS (Warehouse Management System), яка дозволяє ефективно управляти запасами, переміщенням товарів та обробкою замовлень у режимі реального часу.

Щодо транспортної логістики, то компанія має доступ до власного та орендованого автопарку, що включає вантажні автомобілі різного тоннажу (від малотоннажного транспорту для міської доставки до фур для міжміських перевезень). Для забезпечення контролю за рухом і дотриманням термінів доставки всі транспортні засоби обладнані GPS-навігацією.

Система збуту продукції ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» забезпечує її стійке функціонування на українському ринку дистрибуції. Вона характеризується широким охопленням, ефективною логістикою, багаторівневою взаємодією з клієнтами та орієнтацією на довгострокове партнерство.

Підприємство є офіційним дистриб'ютором широкого асортименту продукції понад 100 відомих брендів, як-то «LG», «PHILIPS», «SAMSUNG», «SENCOR», «ELECTROLUX» та багато інших у таких категоріях:

- побутова техніка;
- електроніка;
- комп'ютерна техніка та аксесуари;
- засоби зв'язку;
- фототехніка;
- господарські товари
- текстильна продукція
- посуд.

Продукція реалізується через розгалужену мережу партнерів: великі та середні роздрібні мережі, інтернет-магазини, спеціалізовані торгові точки.

Компанія використовує систему збуту, яка включає:

- прямі продажі – забезпечення замовлень великих клієнтів напряду зі складів компанії;
- інтернет-платформу «ЮК: B2B портал» для B2B-клієнтів – спеціалізований портал, що дозволяє оформлювати замовлення, перевіряти залишки та отримувати аналітичні дані;
- регіональні представництва – розташовані у ключових містах України для оперативного обслуговування клієнтів у регіонах;
- логістичні центри – забезпечують швидку доставку товарів по всій території України.

Компанія має власну систему складської логістики, яка базується на двох головних логістичних центрах у Києві, Тернополі та додаткових регіональних складах. Це дає змогу оперативно обробляти замовлення; зменшувати час доставки; оптимізувати запаси.

Система збуту підкріплюється комплексом маркетингових інструментів, серед яких: спільні акції з виробниками; персональні знижки для постійних клієнтів; система лояльності; технічна підтримка та навчання партнерів.

Система збуту ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» є гнучкою, об'ємною та орієнтованою на ефективну взаємодію з клієнтами. Завдяки поєднанню сучасних технологій, розгалуженої логістичної інфраструктури та професійної команди, компанія успішно забезпечує безперебійне постачання продукції по всій Україні та утримує позицію одного з лідерів на ринку дистрибуції.

2.2 Аналіз чинників зовнішнього середовища підприємства

Найпоширенішим і найпростішим методом аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність компанії є PEST-аналіз, результати проведення котрого стосовно ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз факторів, що впливають на діяльність підприємства

Фактори	Характеристика впливу	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
1	2	3	4	5
Політичні фактори (P)				
Політична стабільність	Політична ситуація в Україні може впливати на довіру до бізнесу та інвестиції [9]	-4	0,30	-1,20
Митна політика	Зміни в митних правилах можуть ускладнити імпорт і збільшити вартість товарів [10]	-4	0,20	-0,80
Податкове навантаження	Зміни в податковій політиці можуть збільшити витрати, зменшуючи прибуток [9]	-5	0,35	-1,75
Регулювання електронної комерції	Введення нових правил для онлайн-торгівлі може збільшити адміністративні витрати	-2	0,15	-0,30
Σ (Політичні)			1	-4,05
Економічні фактори (E)				
Інфляція	Збільшення темпів інфляції знижує купівельну спроможність споживачів [11]	-5	0,35	-1,75
Коливання валютних курсів	Нестабільність гривні може вплинути на ціни імпортованих товарів [12]	-5	0,30	-1,50
Рівень безробіття	Зниження доходів населення може знизити попит на дорогі товари, зокрема побутову техніку [11]	-3	0,15	-0,45
Кредитна ставка	Високі ставки за кредитами можуть збільшити витрати та збільшити ціни товарів [13]	-4	0,20	-0,40
Σ (Економічні)			1	-4,10
Соціальні фактори (S)				
Зміни у споживчих перевагах	Зростає попит на онлайн-шопінг через зручність і швидкість покупок, особливо після пандемії [11]	+5	0,35	+1,75
Урбанізація	Міське населення використовує онлайн-платформи частіше, що збільшує попит на доставку в міста	+4	0,25	+1,00
Підвищена увага до екології	Зростає на екологічно чисті та енергоефективні продукти	+3	0,15	+0,45
Зростання цифрової грамотності	Покращення навичок роботи з інтернетом сприяє розвитку онлайн-торгівлі	+3	0,25	+0,75
Σ (Соціальні)			1	+3,95
Технічні фактори (T)				
Розвиток технологій	Високий темп розвитку технологій вимагає постійного оновлення програмного забезпечення, навчання персоналу та інвестицій у цифрову трансформацію [14]	+5	0,45	+2,25
Автоматизація логістичних процесів	Впровадження новітніх технологій в логістиці та обробці замовлень покращує ефективність логістичних процесів та обслуговування клієнтів [15]	+4	0,15	+0,60

Кінець таблиці 2.2

Фактори	Характеристика впливу	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
1	2	3	4	5
Штучний інтелект	Використання AI для прогнозування попиту і персоналізації пропозицій [16]	+4	0,25	+1,00
Кіберзахист	Підвищення рівня кіберзахисту є важливим для захисту персональних даних та інфраструктури [17]	+3	0,15	+0,45
Σ (Технічні)			1	+4,30

Експертну оцінку та вагу факторів визначав керівник служби маркетингу та реклами. За результатами PEST-аналізу для ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» політичне середовище є одним із ключових ризиків для компанії. Високий рівень податкового тиску, нестабільність політики, а також потенційні зміни в митному регулюванні та законодавстві щодо електронної комерції створюють суттєві адміністративні та фінансові виклики. Це вимагає гнучкості, постійного моніторингу змін у нормативних актах і адаптації бізнес-процесів до них. Необхідна активна юридична підтримка, участь у профільних асоціаціях, диверсифікація каналів імпорту.

Макроекономічні умови сьогодні працюють проти зростання бізнесу. Висока інфляція, коливання валютного курсу, зростання ставок за споживчими кредитами та низька купівельна спроможність населення значно ускладнюють продажі імпортованої техніки і товарів середнього/високого цінового сегменту. Адаптуватися до зазначених труднощів допоможе оптимізація товарного портфелю, зменшення витрат, активні переговори з постачальниками, збільшення частки товарів масового попиту.

Соціальні тенденції створюють позитивні умови для розвитку компанії, зокрема в напрямку онлайн-продажів. Зростання цифрової грамотності, урбанізація, екологічна свідомість і перевага до онлайн-шопінгу відкривають нові ринкові ніші та сегменти. Необхідно розвивати e-commerce, впроваджувати «зелені» товарні лінійки, інвестувати у клієнтський сервіс.

Технічне середовище найбільш сприятливе. Розвиток технологій, автоматизації логістичних процесів, штучного інтелекту та технологій кібербезпеки створює високий потенціал для цифрової трансформації бізнесу. Це дозволяє підвищити

ефективність логістичних процесів, аналітику попиту, персоналізацію пропозиції та безпеку персональних даних та інфраструктури. У цьому напрямку доцільно активно впроваджувати ІТ-рішення у логістиці, продажах та обслуговуванні клієнтів.

ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» функціонує в умовах значного політичного та економічного тиску, однак має вагомі перспективи зростання завдяки соціальним та технологічним змінам у зовнішньому оточенні. Компанія повинна активно інвестувати в діджиталізацію, адаптувати товарну політику до реалій купівельної спроможності споживачів, постійно відслідковувати зміни у законодавстві, оновлювати внутрішню політику підприємства. Крім того, варто підтримувати відповідність діяльності сучасним санітарно-епідеміологічним та екологічним нормам за допомогою регулярного моніторингу змін у нормативно-правових актах.

Також для оцінювання зовнішнього середовища ринку розглянемо на динаміку товарообігу оптової торгівлі в країні. Основними видами діяльності ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» є КВЕДи: 46.90 – Неспеціалізована оптова торгівля; 46.43 – Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення; 46.52 – Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього.

Саме динаміку товарообіг за цими видами оптової торгівлі показано на рисунках 2.3-2.4.

На рисунку 2.3 зображено динаміку товарообігу у сфері неспеціалізованої оптової торгівлі в Україні за період 2018-2023 років, який зростав до 2021 року, після чого відбувся різкий спад у 2022 році та часткове відновлення у 2023 році. Отже, пік товарообігу зафіксовано у 2021 році (понад 550 млн грн), що свідчить про сприятливі економічні умови в той період. У 2022 році обсяг товарообігу суттєво зменшився, що пов'язано з негативними макроекономічними факторами, зокрема з повномасштабним вторгненням та порушенням логістичних ланцюгів. У 2023 році спостерігається часткове відновлення товарообігу, що свідчить про адаптацію ринку до нових умов. Виявлені суттєві коливання обсягів товарообігу не дозволяють говорити про наявність тенденції, оскільки навіть найбільш точний параболічний

тренд має низький рівень достовірності апроксимації ($R^2 = 0,2484$). Тож, у найближчі роки, на жаль, підприємству доведеться вести бізнес в умовах високої невизначеності, що зумовлює необхідність підтримувати високий рівень адаптивності та шукати способи підвищення конкурентоспроможності.

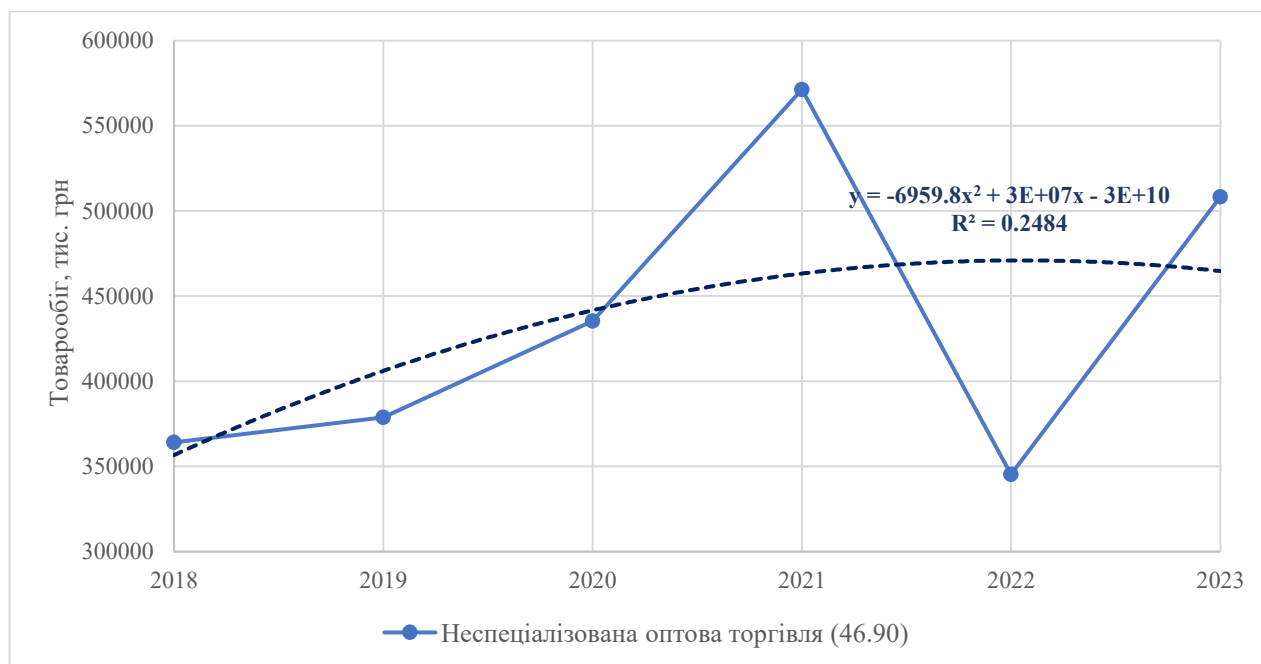


Рисунок 2.3 – Динаміка товарообігу неспеціалізованої торгівлі в Україні у 2018-2023 роках (побудовано автором на основі [18])

На рисунку 2.4 зображено динаміку товарообігу оптової торгівлі побутовими електротоварами та електронною апаратурою (46.43) та оптової торгівлі електронним і телекомунікаційним устаткуванням (46.52), з яких видно таке:

– в оптової торгівлі побутовими електротоварами та електронною апаратурою (КВЕД 46.43) , незважаючи на коливання, спостерігається загальне зростання обсягу товарообігу у період 2018-2023 років. Параболічний тренд, що має найвищий коефіцієнт детермінації ($R^2 = 0,5291$) свідчить про сформовану тенденцію до збільшення товарообігу за досліджуваною групою товарів, що сформувалася з 2023 року, тож, з високим ступенем достовірності можна очікувати подальшого збільшення обсягів торгівлі;

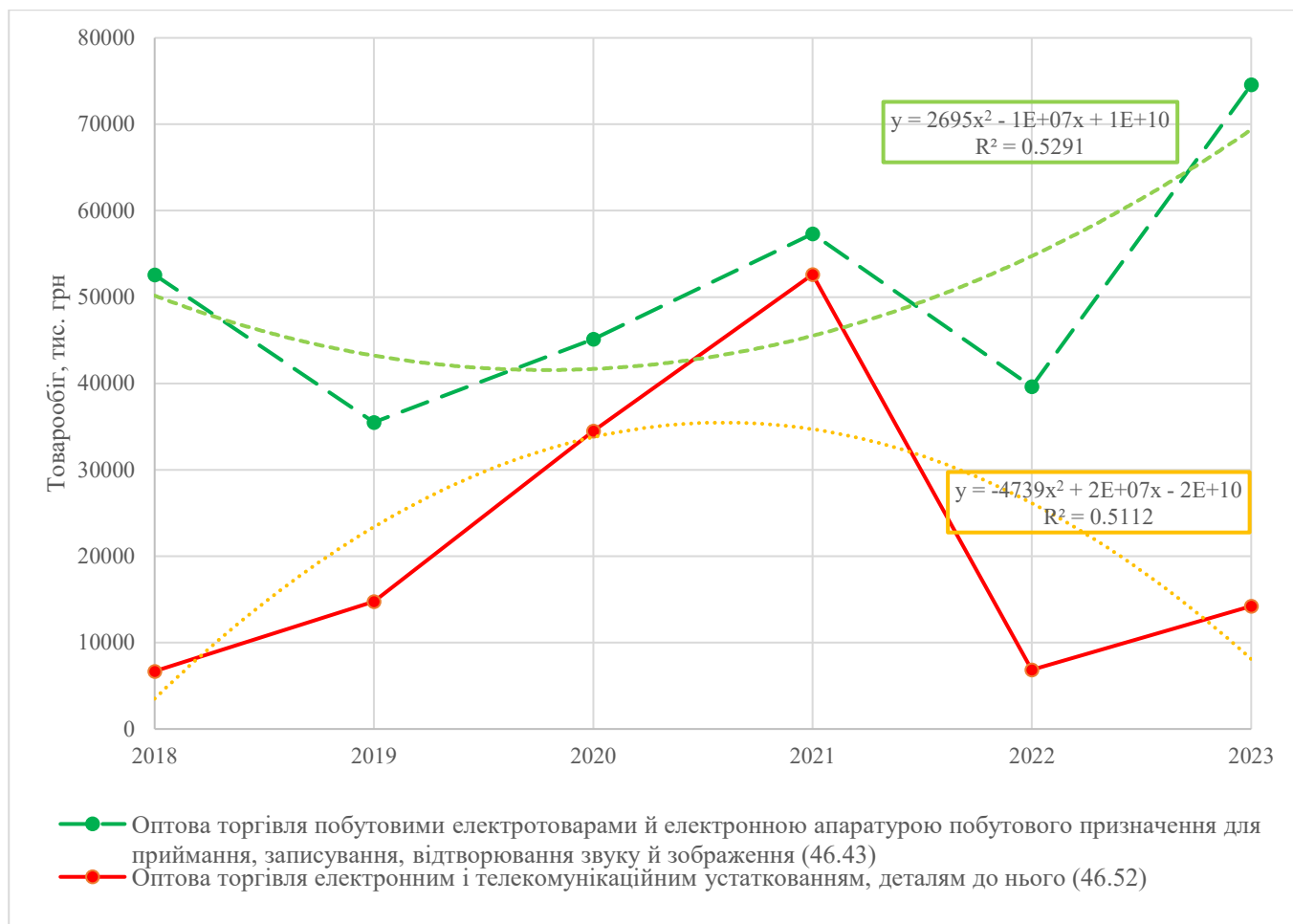


Рисунок 2.4 – Динаміка товарообігу оптової торгівлі побутовими електротоварами на ринку України у 2018-2023 роках (побудовано автором на основі [18])

– в оптовій торгівлі електронним і телекомунікаційним устаткуванням (46.52) бачимо суттєве збільшення товарообігу до 2021 року, після чого відбувся значний спад у 2022 році з частковим відновленням у 2023 році. Разом з тим, параболічний тренд з високим ступенем достовірності ($R^2 = 0,5$) свідчить про те, що збільшення обсягу товарообігу ще не достатньо вплинуло, аби спадна тенденція у динаміці досліджуваного показника змінила свій напрямок.

П'ять сил Портера є концепцією аналізу конкурентного середовища компанії. Вона визначає та аналізує п'ять конкурентних сил, які формують кожен галузь, і допомагає визначити слабкі та сильні сторони галузі. На рисунку 2.5 наведено результати дослідження конкурентного середовища за моделлю Портера для ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН».

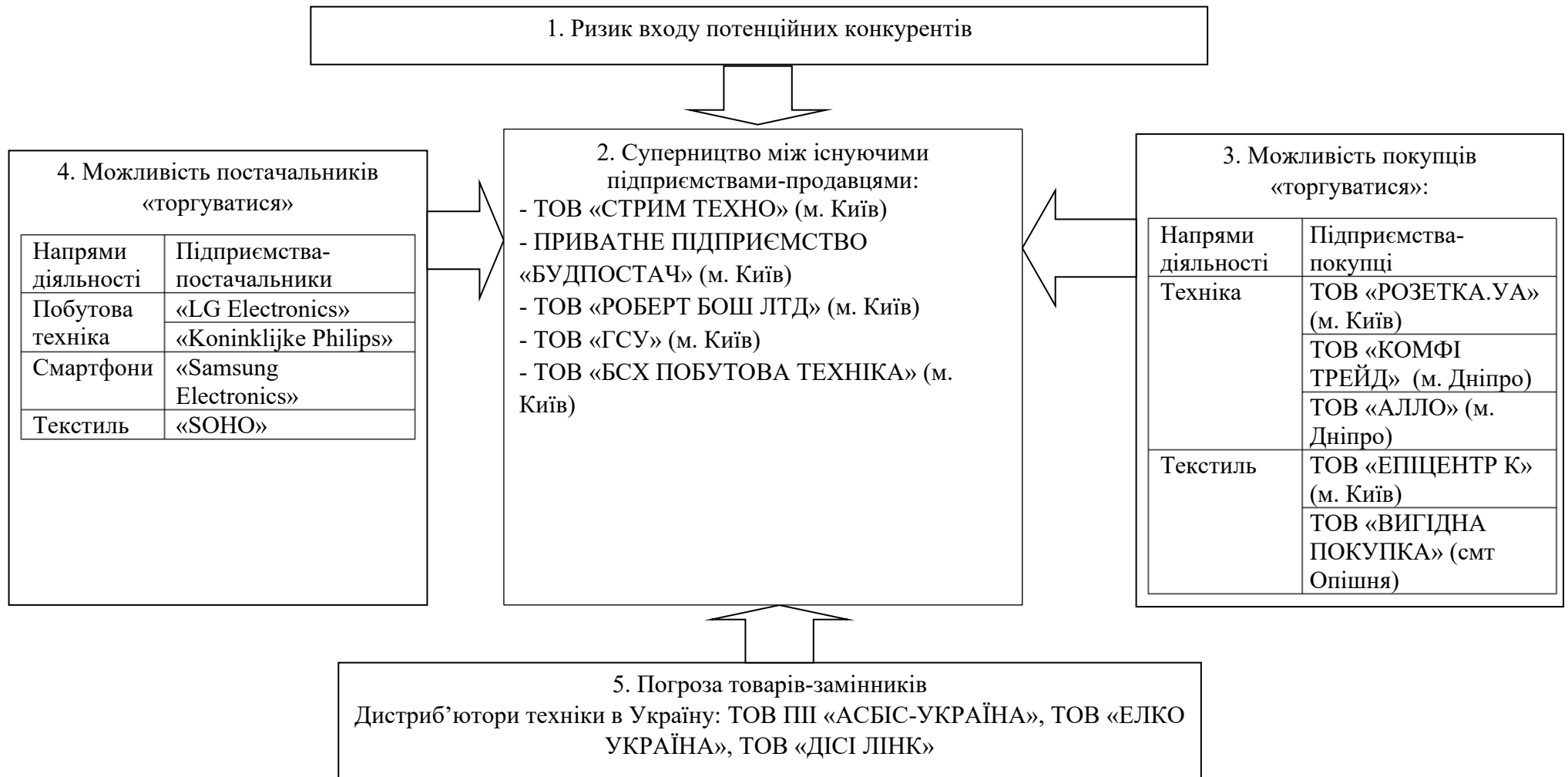


Рисунок 2.5 – Конку rentне середовище підприємства за моделлю п'яти конкурентних сил Портера

Ринок дистрибуції в Україні привабливий, але потребує значних інвестицій, логістичних ресурсів і налагоджених каналів збуту. Попри бар'єри, ризик нових гравців існує, особливо з боку онлайн-дистриб'юторів і компаній із прямими імпортними контрактами.

Основними конкурентами ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» є підприємства з оптової торгівлі побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення, зокрема ТОВ «СТРИМ ТЕХНО», ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «БУДПОСТАЧ» та інші. Це суперництво підштовхує компанію до зниження цін та постійного покращення якості послуг, щоб зберегти клієнтів.

Покупці ТОВ «РОЗЕТКА.УА», ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» та інші мають високий вплив на ринок, що змушує ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» покращувати умови співпраці зі своїми клієнтами, мати гнучкість у логістиці та термінах постачання товарів.

Існує значна загроза з боку товарів-замінників, що пропонують інші підприємства, таких як ТОВ ПП «АСБІС-УКРАЇНА», ТОВ «ЕЛКО УКРАЇНА», ТОВ «ДІСІ ЛІНК», які постачають побутову техніку та електроніку за конкурентоспроможними цінами. Це змушує ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» постійно вдосконалювати своє обслуговування, покращувати бізнес-процеси, логістичні рішення та цінову політику, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку в Україні.

З метою виявлення сильних та слабких сторін діяльності підприємства необхідно провести аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» у порівнянні з основними конкурентами — ТОВ «СТРИМ ТЕХНО» та ПП «БУДПОСТАЧ». Оцінювання відбудеться методом ранжування за визначеними вирішальними факторами успіху з урахуванням їх вагомості.

У таблиці 2.3 наведена оцінка конкурентоспроможності основних конкурентів ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН».

За результатами з таблиці 2.5 аналізу ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» за методом ранжування отримало найвищу інтегральну зведену оцінку – 9,33, що свідчить про

високий рівень конкурентоспроможності порівнюючи з ТОВ «СТРІМ ТЕХНО» (6,97) та ПП «БУДПОСТАЧ» (6,82).

Таблиця 2.3 – Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН»		ТОВ «СТРІМ ТЕХНО»		ПП «БУДПОСТАЧ»	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
Ціна реалізації продукції	0,13	9	1,17	10	1,3	7	0,91
Широта асортименту товарів	0,27	10	2,7	8	2,16	6	1,62
Швидкість доставки товарів	0,15	8	1,2	9	1,35	8	1,2
Якість обслуговування	0,08	7	0,56	7	0,56	8	0,64
Можливість надання послуг у різних регіонах	0,14	10	1,4	8	1,12	8	1,12
Ділова репутація/імідж	0,23	10	2,3	9	2,07	8	1,84
Разом	1	9,33		6,97		6,82	

Підприємство є лідером за декількома ключовими параметрами. По-перше за широтою асортименту товарів, ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» отримало найвищу оцінку у 10 балів. Це свідчить про велику кількість товарних позицій, що здатна задовольнити різні потреби споживачів. Різноманітність асортименту дозволяє компанії ефективно працювати з різними сегментами ринку та швидко реагувати на зміну попиту.

По-друге компанія отримала максимальну оцінку – 10 балів за географічне охоплення, що є ознакою розвиненої логістичної інфраструктури, каналів збуту та представництв у різних областях. Це забезпечує більш широкий доступ до клієнтської аудиторії та підвищує конкурентні позиції.

Компанія також отримала максимальну оцінку за показником ділової репутації та іміджу, що є доказом довіри з боку клієнтів, партнерів і постачальників.

Позитивний імідж компанії, надійність у виконанні зобов'язань, стабільність на ринку та професійний підхід до ведення бізнесу сприяють закріплення конкурентної позиції на ринку у довгостроковій перспективі.

Разом із тим, аналіз дозволив виявити ряд позицій, у яких підприємство поступається своїм конкурентам. Оцінка підприємства складає 8 балів за швидкістю доставки товарів, що нижче за показник ТОВ «СТРІМ ТЕХНО» (9 балів). Це дає змогу зрозуміти про необхідність оптимізації логістичних процесів для забезпечення оперативності у виконанні замовлень клієнтів.

Якість обслуговування ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» отримало оцінку 7 балів, що відповідає оцінці ТОВ «СТРІМ ТЕХНО», але є нижчим за ПП «БУДПОСТАЧ» (8 балів). Таким чином, компанії варто звернути увагу на підвищення рівня обслуговування.

За ціна реалізації продукції оцінка підприємства – 9 балів, що є хорошим результатом, у той же час у конкурента ТОВ «СТРІМ ТЕХНО» – максимальні 10 балів. Це вказує на дещо менш привабливу цінову політику, яка потребує перегляду та підвищення гнучкості в ціноутворенні.

Отже, можна зробити загальний висновок, попри те, що ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» у цілому демонструє вищі результати порівняно з конкурентами, підприємство ще має потенціал для подальшого підвищення ефективності, зокрема шляхом вдосконалення обслуговування, логістики та цінової політики. Це дозволить не лише зберегти лідерські позиції на ринку, а й зміцнити конкурентні переваги на довгий період.

2.3 Аналіз результативності господарської діяльності підприємства

Ефективність функціонування підприємства визначається за допомогою аналізу результатів його господарської діяльності. Аналіз господарської діяльності дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити динаміку його розвитку та сформувані обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення ефективності функціонування.

Таблиця 2.4 – Аналіз основних показників господарської діяльності

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення від попереднього року	
			+/-	%
Товарообіг, тис. грн	8638169	9553075	914906	10,59
Кількість працівників, осіб	752	724	-28	-3,72
Продуктивність праці працівника, грн/ос.	11486,927	13194,855	1708	14,87
Середня заробітна плата працівника, тис. грн	153	222	69	45,38
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	7499441	8336504	837063	11,16
Вартість основних засобів, тис. грн	4802	8400		
Оборотні кошти, тис. грн	3495849	3384926	-110923	-3,17
Витрати на збут, тис. грн	765714	865583	99 869	13,04
Чистий дохід, тис. грн	8638169	9553075	914906	10,59
Валовий прибуток, тис. грн	1138728	1216571	77843	6,84
Чистий прибуток, тис. грн	17940	70847	52907	2,9 разів
Рентабельність продажів, %	15,2	14,6	-0,6	x

На основі даних, з таблиці 2.4 можна зробити висновки, що товарообіг у 2024 році зріс на 914906 тис. грн або 10,59%, що свідчить про позитивну динаміку обсягів реалізації продукції. Такий приріст зумовлений розширенням асортименту, активною маркетинговою політикою та зростанням попиту на електроніку та побутову техніку.

Кількість працівників зменшилася на 28 осіб (-3,72%), що свідчить про оптимізацію чисельності персоналу, а також про автоматизацію частини бізнес-процесів. Продуктивність праці одного працівника підвищилася на 1708 грн/особу, або 14,87%, що є позитивною ознакою. Це означає, що компанія змогла досягти більшого обсягу реалізації на одного працівника за умови скорочення чисельності.

Середня заробітна плата збільшилася на 69 тис. грн (45,38%), що є наслідком підвищення витрат на оплату праці.

Собівартість реалізованої продукції збільшилася на 837063 тис. грн (11,16%) внаслідок зростання витрат на закупівлю, транспортування та зберігання імпортової техніки, що частково нівелювало приріст доходу. Проте зростання собівартості було меншим, ніж зростання товарообігу, що сприяло збереженню прибутковості.

Витрати на збут зросли на 13,04%, що пов'язано з активізацією рекламних кампаній, логістичними витратами (витрат на транспортування, паливо та пакування) та розвитком каналів продажу.

Валовий прибуток збільшився на 77843 тис. грн (6,84%), що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства, хоча темпи його зростання дещо нижчі за темпи зростання товарообігу.

Чистий прибуток значно збільшився – у 2,94, рази, що є найбільш позитивним зрушенням у фінансовому стані компанії. Це свідчить про підвищення фінансової стійкості підприємства.

Рентабельність продажів зменшилася з 15,2% до 14,6% через збільшення витрат на збут. Це свідчить про збільшення впливу збутових витрат на прибуток підприємства.

У 2024 році ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» демонструє загальне покращення результатів фінансово-господарської діяльності. Попри скорочення персоналу, підприємство підвищило продуктивність, збільшило товарообіг та прибуток, а також оптимізувало витрати. Висока динаміка зростання чистого прибутку та рентабельності продажів свідчить про ефективність управління та конкурентоспроможність компанії в умовах динамічного ринку.

Для більш глибокого аналізу діяльності ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» доцільно дослідити показники фінансової стійкості підприємства, для чого розглянемо зміну необхідних фінансово-економічних показників (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Фінансово-економічні показники діяльності підприємства

№ з/п	Показники	2023 рік	2024 рік	Відхилення від попереднього року	
				+/-	%
1	2	3	4	5	6
1	Власний оборотний капітал, ВК, тис. грн	706852	629199	-77653	-10,99
2	Валюта балансу, ВБ, тис. грн	3541061	3432131	-108930	-3,08
3	Зобов'язання, З, тис. грн	2834209	2802932	-31277	-1,10
4	Довгострокові зобов'язання, ДЗ, тис. грн	700547	1064156	363609	51,90
5	Необоротні активи, НА, тис. грн	45212	47205	1993	4,41
6	Власний оборотний капітал, ВОК, тис. грн	661640	581994	-79646	-12,04

Кінець таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
7	Оборотні активи, ОА, тис. грн	3495849	3384926	-110923	-3,17
8	Запаси матеріальних оборотних активів, ЗМОА, тис. грн	1463577	1895691	432114	29,52
9	Поточні зобов'язання, ПЗ, тис. грн	2133662	1738776	-394886	-18,51

Отже, можна зробити висновки, що зменшення власного оборотного капіталу на 77653 тис. грн або 10,99% свідчить про зменшення внутрішніх джерел для фінансування поточної діяльності та відповідно про збільшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Основними причинами цього є збільшення обсягу запасів, а також спрямування частини ресурсів на погашення поточних зобов'язань.

Валюта балансу скоротилася на 108 930 тис. грн (-3,08%), що загалом вказує на зменшення масштабів господарської діяльності підприємства.

Зобов'язання підприємства зменшилися незначно – на 31 277 тис. грн (-1,10%), що є позитивним сигналом щодо зниження боргового навантаження. Водночас, довгострокові зобов'язання значно збільшилися на 363609 тис. грн або 51,90%, що свідчить про залучення довгострокового фінансування, однак збільшує фінансові ризики у майбутньому. Поточні зобов'язання зменшилися на 394886 тис. грн (-18,51%) що відбулося внаслідок погашення короткострокової кредиторської заборгованості та переоформлення частини зобов'язань у довгострокові, що свідчить про поліпшення короткострокової платоспроможності та зменшення фінансових ризиків у короткостроковій перспективі.

Вартість необоротних активів збільшилися на 1993 тис. грн (4,41%) через придбання основних засобів. Одночасно величина оборотних активів зменшились на 110923 тис. грн (-3,17%), що є наслідком накопичення запасів та збільшення витрат на збут.

Власний оборотний капітал зменшився на 79646 тис. грн (-12,04%), що також є негативною ознакою і вказує на зменшення частки власного фінансування оборотних активів зумовлене виведенням частини капіталу з обороту. Це зумовлено, насамперед, накопиченням товарних запасів, а також підвищенням витрат на забезпечення стабільності операційної діяльності у складних ринкових умовах.

Запаси матеріальних оборотних активів зросли на 432114 тис. грн (29,52%). Це свідчить про накопичення товарів на складах, що, з одного боку, гарантує запас на випадок перебоїв у постачанні, а з іншого – призводить до заморожування капіталу.

У 2024 році спостерігається певне зменшення масштабів діяльності та фінансової активності підприємства. Зменшення оборотного капіталу відбувається на тлі збільшення довгострокових зобов'язань і значного накопичення товарних запасів. Така ситуація зумовлена, з одного боку, необхідністю фінансування зростаючих витрат, пов'язаних із забезпеченням стабільності операційної діяльності в умовах воєнного стану та інфляційного тиску, а з іншого – накопиченням запасів у відповідь на ризики перебоїв у постачаннях та нестабільність логістичних процесів.

Забезпечення належного рівня фінансової стійкості є важливим для ефективного функціонування та довгострокового підприємства, оскільки саме від неї залежить здатність компанії зберігати платоспроможність, залучати інвестиції та витримувати економічні коливання. Для оцінювання рівня фінансової стійкості ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» необхідно проаналізувати динаміку відповідних коефіцієнтів (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Показники фінансової стійкості підприємства

№ з/п	Показники	Формула для розрахунку	2023 рік	2024 рік
1	2	3	4	5
Показники, що характеризують структуру пасивів				
1	Коефіцієнт фінансової незалежності, K_a	ВК/ВБ	0,20	0,18
2	Коефіцієнт фінансової залежності, $K_{фз}$	ВБ/ВК	5,01	5,46
3	Коефіцієнт залучення зобов'язань, $K_{зз}$	З/ВБ	0,80	0,82
4	Коефіцієнт фінансового напруження, $K_{фн}$	З/ВК	4,01	4,46
5	Коефіцієнт залучення довгострокових зобов'язань, $K_{здз}$	ДЗ/ВБ	0,20	0,31
6	Коефіцієнт інвестування, $K_{ін}$	ВК/НА	15,63	13,33
7	Коефіцієнт маневреності власного капіталу, $K_{МВК}$	ВОК/ВК	0,94	0,93
Показники, що характеризують стан фінансової рівноваги активів та пасивів				
8	Коефіцієнт самофінансування оборотних активів, $K_{СОА}$	ВОК/НА	14,63	12,33

Кінець таблиці 2.6

1	2	3	4	5
9	Коефіцієнт самофінансування оборотних запасів, $K_{CЗ}$	ВОК/ЗМОА	0,45	0,31
10	Коефіцієнт ліквідності, $K_{ЛВОК}$	ВОК/ПЗ	0,31	0,34
11	Загальний коефіцієнт покриття, $K_{ЗП}$	ОА/ПЗ	1,64	1,95

Отже, з даних таблиці 2.6 видно, що збільшилася фінансова залежність підприємства: коефіцієнт фінансової незалежності зменшився, що свідчить про зниження частки власного капіталу у структурі джерел фінансування. Це пов'язано з незначним зменшенням власного капіталу на тлі майже незмінного обсягу зобов'язань. А коефіцієнт фінансової залежності збільшився, що підтверджує сильну залежність від зовнішнього фінансування. Підприємство більше спирається на позикові кошти. Така ситуація була викликана розподілом частини власного капіталу на фінансування товарних запасів.

Спостерігається незначне збільшення залучення зобов'язань через необхідність збільшити залучення коштів для підтримки операційної стабільності, про що свідчить збільшення відповідного коефіцієнта з 0,800 до 0,817. Зростання коефіцієнта фінансового напруження з 4,010 до 4,455 свідчить про вищий рівень ризику – зобов'язання значно перевищують власний капітал.

Різкого зростання коефіцієнту залучення довгострокових зобов'язань свідчить про перехід компанії до довгострокового фінансування, що є стратегічно правильним кроком для забезпечення стабільності. Таке стратегічне рішення було наслідком зростаючої вартості короткострокового кредитування та необхідності забезпечення довгострокової фінансової стабільності.

Зменшення інвестування власного капіталу у необоротні активи віддзеркалилося у коефіцієнті інвестування, що зменшився з 15,63 до 13,33, що свідчить про деяке зниження спроможності підприємства фінансувати необоротні активи власним капіталом. Проте значення залишаються високими. Це пов'язано із перерозподілом ресурсів на користь фінансування товарних запасів та оперативних потреб підприємства.

Зменшення гнучкості у використанні власних фінансових ресурсів призвело до незначного зменшення коефіцієнт маневреності вказує на дещо знижену здатність підприємства маневрувати власними коштами для покриття поточних потреб.

Зменшення обсягу самофінансування оборотних активів та запасів впливає зі зменшення значень коефіцієнтів самофінансування оборотних активів та оборотних запасів з 14,634 до 12,329 та з 0,452 до 0,307 відповідно, що вказує на зменшення власних джерел фінансування для покриття оборотних активів – ознака дещо зниженої фінансової стійкості та свідчить про накопичення товару на складі.

Загальний коефіцієнт покриття збільшився з 1,638 до 1,947, що свідчить про підвищення платоспроможності підприємства і достатність оборотних активів для покриття поточних зобов'язань.

Коефіцієнт ліквідності у 2024 році дещо підвищився з 0,310 до 0,335, що означає, що підприємство має трохи більше власних обігових коштів на покриття поточних зобов'язань.

У 2024 році структура пасивів ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» стала більш боргово-орієнтованою, зокрема за рахунок зростання довгострокових зобов'язань, що свідчить про стратегічні наміри розширення діяльності або реінвестування. Водночас ліквідність та покриття поточних зобов'язань покращилися, що є позитивним сигналом. Однак зниження частки самофінансування оборотних активів і запасів вказує на потенційний ризик зменшення фінансової гнучкості в короткостроковій перспективі.

SWOT-аналіз – це ефективний інструмент бізнес-планування, який використовується для формулювання стратегій. Цей інструмент допомагає проаналізувати внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони), які впливають на організацію, та зовнішні фактори (можливості та загрози), які можуть вплинути на неї.

SWOT-матриця для ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» подана у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – SWOT-матриця

	<u>Потенційні зовнішні сприятливі можливості</u>	<u>Потенційні зовнішні загрози</u>
	<ul style="list-style-type: none"> – розвиток електронної комерції та онлайн-торгівлі; – підвищення попиту на товари для дому, краси та здоров'я; – розширення каналів збуту та вихід на нові ринки; – інвестування в автоматизацію логістичних процесів 	<ul style="list-style-type: none"> – політична та економічна нестабільність в країні; – зниження купівельної спроможності споживачів; – пошкодження логістичної інфраструктури через воєнні дії; – коливання валютного курсу;
<u>Потенційні внутрішні сильні сторони</u> <ul style="list-style-type: none"> – широка географія присутності; – різноманітний асортимент; – потужна логістична інфраструктура; – співробітництво з відомими брендами; – досвід і репутація; – стабільна дистрибуція 	<ul style="list-style-type: none"> – активізувати онлайн-продажі, використовуючи розгалуженість логістики та стабільність дистрибуції; – використати партнерство з відомими брендами для розширення асортименту товарів для краси, здоров'я та дому; – вийти на нові ринки, спираючись на досвід і репутацію; – спираючись на стабільність у дистрибуції, інвестувати у автоматизацію логістичних процесів 	<ul style="list-style-type: none"> – використовувати потужну логістичну інфраструктуру для забезпечення стійкості в умовах воєнних дій; – підтримувати стабільність дистрибуції через диверсифікацію постачальників, укладаючи альтернативні контракти, та впроваджувати гнучкі графіки поповнення запасів відповідно до динаміки ринку; – активно комунікувати з клієнтами, використовуючи B2B-портали, e-mail-розсилки, соціальні мережі, месенджери для збереження довіри в умовах економічної нестабільності;
<u>Потенційні внутрішні слабкості</u> <ul style="list-style-type: none"> – залежність від імпорту; – зменшення суми оборотного капіталу; – зростання довгострокових зобов'язань; – чутливість до збоїв у логістиці через воєнні дії 	<ul style="list-style-type: none"> – оптимізувати структуру постачальників та частково замінити іноземні поставки вітчизняними товарами, укладаючи нові контракти з українськими виробниками; – залучити інвестиції для постійного фінансування оборотного капіталу та підтримки необхідного рівня обігових коштів за допомогою банківського фінансування, оптимізації структури власного капіталу та реінвестування частини прибутку; – за допомогою автоматизації використати зростання онлайн-торгівлі для зменшення завантаженості на транспортно-складську логістику 	<ul style="list-style-type: none"> – створити резервні логістичні маршрути та склади, орендуючи нові приміщення у безпечніших з точки зору воєнних дій регіонах; – диверсифікувати постачальників, розширити частку локальних постачань; – підвищити фінансову стійкість через реструктуризацію довгострокових зобов'язань для зниження боргового навантаження в умовах нестабільності – впровадити хмарні платформи для автоматизації бізнес-процесів (ERP, CRM, WMS)

Проведений SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» дозволив виявити, що до внутрішніх сильних сторін компанії належать: широка географія присутності, потужна інфраструктура, різноманітний асортимент товарів, налагоджене співробітництво з провідними брендами, стабільність дистрибуційної системи, а також позитивна ділова репутація. Ці фактори формують основу конкурентних переваг підприємства та забезпечують його здатність до адаптації в умовах високої ринкової динаміки.

Серед внутрішніх слабких сторін виявлено: залежність від імпорتنих поставок, зниження обсягів власного оборотного капіталу, зростання довгострокових зобов'язань, а також чутливість логістичної інфраструктури до зовнішніх ризиків, зокрема в умовах воєнного стану.

У зовнішньому середовищі функціонування підприємства виокремлено низку сприятливих можливостей, серед яких: активний розвиток електронної комерції, зростання попиту на товари для дому, краси та здоров'я, можливість виходу на нові ринки збуту.

Водночас, зовнішні загрози включають політичну та економічну нестабільність в Україні, зниження купівельної спроможності споживачів, ризики руйнування логістичної інфраструктури внаслідок бойових дій, валютні коливання, а також зростання кіберзагроз і загроз витоку інформації.

SWOT-матриця, побудована на основі проведеного аналізу, дозволила сформулювати стратегічні напрями розвитку підприємства. Реалізація SO-стратегій сприятиме активному використанню внутрішніх переваг компанії для реалізації можливостей зовнішнього середовища, зокрема через автоматизацію, розширення асортименту та виходу на нові ринки. WO-стратегії дають змогу зменшити вплив внутрішніх обмежень, зокрема шляхом автоматизації логістичних процесів.

Отже, проведений SWOT-аналіз підтвердив наявність у ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» значного стратегічного потенціалу, який може бути реалізований за умови вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, підвищення гнучкості логістичної системи та подальшої цифрової трансформації підприємства.

3 ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН»

3.1 Напрями підвищення конкурентоспроможності

За результатами SWOT-аналізу однією зі слабких сторін ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» є чутливість до логістичних збоїв в умовах воєнного стану, що в свою чергу впливає на швидкість доставки, що є нижчою за рівнем, ніж у ключових конкурентів. На жаль, усунути її у повній мірі буде неможливо, адже наслідки ракетних та шахедних атак передбачити важко. Але можна розробити декілька варіантів маршрутів доставки, обходячи ризикові зони. Таким чином, якщо якийсь маршрут буде перекрито через наслідки обстрілів, тоді можна буде скористатися резервним і доставити товар неушкодженим та вчасно або з мінімальною затримкою. Наразі найбільш ризикованими є доставки товару до Київського та східних регіональних складів (Харків, Суми, Дніпро). Необхідно створити альтернативні логістичні шляхи, які враховують різні умови: відстань, вартість, час доставки, ризику. Для цього варто впровадити TMS/SCM-платформи.

Також важливо забезпечити наявність запасів для покриття можливих перебоїв у постачанні. В умовах постійних воєнних дій варто переходити від системи just-in-time (постачання за потребою) до планування закупівель на 2-3 місяці наперед і це забезпечить більш рівномірне завезення продукції та допоможе уникнути гострих дефіцитів через раптові перебої. Значною перевагою побутової техніки та електроніки для формування запасів є те, що вони не мають терміну придатності, тобто з плином часу не псується, тому можна формувати значні обсяги запасів. Але, разом з тим, недоліком у цьому питанні є те, що сучасний ринок техніки настільки швидко розвивається і постійно з'являються нові моделі і з часом товари просто стають не актуальними. Отже, важливо правильно розрахувати кількість запасів, яку необхідно мати на складах, аби це рішення було ефективним. Також доцільно формувати запаси основних категорій товарів (побутова техніка, телефонія,

комп'ютерна техніка) у більш безпечних регіонах на Заході України (Львів, Тернопіль, Чернівці), які мають можливості забезпечити зберігання додаткових запасів, маршрути для швидкої доставки по всій території України і стабільне транспортне сполучення з країнами ЄС.

Пропонується також частково вирішити іншу проблему компанії – залежність від імпорту. Для цього можна укласти нові договори з українськими виробниками побутової техніки. У перспективі це може стати заміною наявних імпортованих товарів. Разом з тим, оскільки ще немає досвіду співпраці та реалізації подібних товарів, тому доцільно спочатку розглянути варіант додавання нових товарних позицій вітчизняного виробництва до вже наявного асортименту.

3.2 Удосконалення системи управління перевезеннями товарів

За підсумками проведеного в розділі 2 аналізу встановлено, що доцільно удосконалити систему перевезення товарів, для чого можна впровадити TMS-систему, інтегровану з наявним програмним забезпеченням.

TMS-систему або Transportation Management System (TMS), як зазначає О. Ширяєв, це «... система управління перевезеннями, яка здійснює автоматичне планування маршрутів, контроль їхнього виконання, аналітичну оцінку ефективності використання транспорту, а також виконання фізичного переміщення вантажу через увесь ланцюг поставок. Входить до класу систем SCM (Supply Chain Management), які є частиною структури ERP» [22].

Як зазначено у [23] до основних функцій TMS відноситься:

- оптимізація витрат – допомагає проаналізувати витрати та знайти шляхи їх оптимізації, пропонує систему для порівняння транспортних тарифів і маршрутів, прогнозує витрати майбутніх періодів;
- економія часу – можливість швидкого планування та відслідковування транспорту, реагування на затримки у термінах поставки;
- поліпшення якості обслуговування – клієнти мають можливість відслідковувати статус свого замовлення та часу його прибуття;

- прозорість процесів у ланцюгах постачання – детальна інформація щодо кожного етапу транспортування;
- інтеграція з іншими системами - полегшує інтеграцію та обмін інформацією з іншими системами, такими як WMS або ERP;
- аналіз даних – інструменти для аналізу даних та автоматичного створення звітів;
- застосунки для водіїв – велика кількість систем має застосунок для водіїв кур'єрів, за допомогою якого, вони отримують маршрут, послідовність точок, завдання та інструкції.

Ольховська О. зазначила, що сьогодні існує декілька головних лідерів якісних TMS-систем [24]:

- Oracle E-Business Suite;
- MercuryGate;
- JDA (BlueYonder);
- Kuebix TMS;
- BluJay Transportation Management;
- Transplace;
- Descartes.

Для ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН», як для крупного дистриб'ютора побутової техніки, електроніки, товарів для дому, краси та здоров'я, що має велику логістичну структуру та мережу складів по всій території України, найкраще підійдуть Oracle E-Business Suite, JDA (BlueYonder) та Descartes системи. Це пояснюється тим, що вони підходять для крупного бізнесу, мають великий функціонал та налаштовані на українських споживачів. Для того, щоб обрати одну із перелічених систем, проведемо порівняльний аналіз за таблицею 3.1.

За результатами порівнянь, не дивлячись на найвищу вартість впровадження, найкращою саме для ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» буде система BlueYonder. Вона має найбільшу кількість інших систем автоматизації логістики, з якими існує можливість інтеграції. Система WMS вже використовується на підприємстві для управління запасами, відслідковування переміщення товарів та обробки замовлень у реальному часу. Тому можливість інтеграції цих систем підвищить рівень

конкурентоспроможності ще на рівень за рахунок покращення точності прогнозування попиту, оптимізації логістичних процесів у реальному процесі, зменшення витрат на транспортування та покращить якість обслуговування. Також у цієї системи найбільша можливість для розширювання, враховуючи, що підприємство працює на території всієї країни і має масштабну логістичну систему, то це є дуже важливою функціональністю системи. Також важливим є рівень аналітичних можливостей цієї системи.

Таблиця 3.1 – Порівняння TMS-систем (складено автором за [25-27])

Критерії порівняння	TMS-системи		
	Oracle	BlueYonder	Descartes
Мінімальна ціна впровадження	100 тис. дол.	110 тис. дол.	90 тис. дол.
Інтеграція з програмним забезпеченням	ERP+CRM+SCM	ERP+WMS+SCM+AI	-
Можливість для розширювання	Висока	Дуже висока	Висока
Хмарне сховище	On-premise / Cloud	SaaS	SaaS
Рівень інтеграції	Високий	Високий	Дуже високий
Рівень аналітики	Високий	Дуже високий	Високий

Впровадження саме системи BlueYonder у логістичний процес ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» дає можливість:

1. Автоматичного формування оптимальних маршрутів, враховуючи обмеження. Необхідно внести дані про кінцеву точку, наслідки обстрілів, затори, час доставки, об'єм та вагу товару і система запропонує вам маршрут, який необхідно обрати саме за цих умов і в результаті цього відбудеться зменшення витрат на транспортування.

2. Відстеження вантажу. Клієнти, які співпрацюють з нашим підприємством, мають можливість відслідковувати місце перебування своїх товарів та час до доставки.

3. Формування звітності. Після закінчення кожного логістичного ланцюга формується автоматичний звіт про витрати під час поїздки, що допомагає оптимізувати час на аналіз даних, скорочення кількості працівників, які цим займалися, і відповідно витрати на оплату праці.

4. Аналіз, використовуючи штучного інтелекту. Для точного та ефективного бізнес-планування й розподілу ресурсів, що призводить до прибуткової діяльності та зниження витрат.

5. Моделювання сценаріїв. Допомогає кількісно оцінити можливості економії та покращення операцій компанії, використовуючи реальну інформацію.

Для того, щоб визначити ефективність впровадження системи BlueYonder для ТОВ «ЮК ДИСТРИБЮШН», розглянемо необхідні для цього витрати.

Виконання завдань всіх членів команди відбувається у межах основних посадових обов'язків і не потребує залученості на повний робочий день, отже не передбачає додаткових витрат на оплату їх праці. Для впровадження BlueYonder на підприємстві необхідна команда у кількості 7 осіб:

- проєктний менеджер, котрий буде здійснювати контроль та координацію;
- логіст, який зможе надати інформацію щодо маршрутів та обсяги перевезень;
- IT-фахівець, який буде надавати техпідтримку та інтегрувати систему BlueYonder для TMS з наявною WMS системою;
- бухгалтер для перевірки автоматичного розрахунку витрат системою та аналітикою змін після впровадження BlueYonder;
- 3 тестувальники, які вчаться працювати з системою, повідомляють про недоліки у роботі.

За даними з офіційного сайту BlueYonder [26] ліцензія на SaaS-підписку, на базі якої працює система TMS, коштує 70 тис. дол. (або за поточним курсом станом на 01.06.2025 2906 тис. грн), впровадження та інтеграція з іншими системами – 37 тис. дол. (або за поточним курсом станом на 01.06.2025 1536 тис. грн) та онлайн-курс з навчання користування цією системою – 5 тис. дол. (або за поточним курсом станом на 01.06.2025 208 тис. грн). Отже, сукупна вартість (витрати на реалізацію управлінського рішення V_{TMS}) цієї пропозиції складає 112 тис. дол. або 4650 тис. грн.

Для впровадження цієї системи знадобиться від 4 до 7 місяців. Такий термін є оптимальним для ТОВ «ЮК ДИСТРИБЮШН» та дозволить забезпечити поступовий перехід до автоматизованої моделі управління перевезеннями з очікуваним підвищенням ефективності та зменшенням витрат.

Офіційний партнер та інтегратор для BlueYonder – Netlogistik стверджує [28], що використання їхньої системи управління перевезеннями дозволяє підвищитися рівень використання транспортних ресурсів до 12% та рівень обслуговування клієнтів до 40%, а витрати компанії на транспортування зменшаться до 8%.

З фінансової звітності ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» витрати на транспортування становлять 49420 тис. грн. Отже, в результаті впровадження системи BlueYonder сума транспортних витрат зменшиться на

$$\Delta B_{\text{тр}} = B_{\text{тр}6} \cdot K_{\text{рв}},$$

де $B_{\text{тр}6}$ – сума транспортних витрат у 2024 році, тис. грн;

$K_{\text{рв}}$ – частка економії на транспортних витратах в результаті впровадження TMS-системи.

Отже,

$$\Delta B_{\text{тр}} = 49420 \cdot 0,08 = 4954 \text{ тис. грн.}$$

Для оцінювання ефективності запропонованого управлінського рішення щодо запровадження системи управління перевезеннями товарів визначимо економічний ефект у вигляді різниці витрат у разі його реалізації з витратами на його реалізацію

$$E_{\text{еф}1} = \Delta B_{\text{тр}} - B_{\text{TMS}}.$$

Отже, економічний ефект складе

$$E_{\text{еф}1} = 4954 - 4650 = 304 \text{ тис. грн.}$$

Отже, економічний ефект від впровадження цієї системи є позитивним і це підтверджує доцільність витрат на придбання та налаштування системи BlueYonder.

Не менш важливим є і те, що за допомогою впровадження системи BlueYonder у ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» можна буде підвищити рівень задоволеності

клієнтів. Адже система BlueYonder пропонує також сервіси, що забезпечують прозорість ланцюга постачання, можливість перегляду статусу замовлення, що покращує ефективність співпраці з клієнтами і збільшує рівень їх довіри до компанії. Також система дозволяє використовувати індивідуальний підхід до кожного клієнта, прогнозуючи попит, перевіряючи наявність необхідних товарів на складі і можливість доставки у конкретну точку у конкретний час. За допомогою цього підприємство отримає не лише економічні переваги від впровадження системи, а і лояльність клієнтів, що безпосередньо вплине на рівень конкурентоспроможності.

Крім того система BlueYonder має багато модулів, які дають можливість автоматизувати велику кількість процесів, таких як:

- обробка замовлення, за рахунок чого зменшується час на реагування;
- прогнозування попиту;
- оптимізація запасів;
- комплектування замовлення, внаслідок чого підвищиться рівень виконання замовлень та зменшиться відсоток повернень.

Також автоматизація цих процесів дає змогу у майбутньому скоротити кількість працівників, які виконували перелічені завдання, та зменшити витрати на оплату праці.

Таким чином впровадження BlueYonder системи дозволяє досягти економії витрат та формує основу для зростання ефективності діяльності компанії й підвищення її конкурентоспроможності.

3.3 Диверсифікація постачальників товарів

У сучасних умовах важливою складовою підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» є розвиток співпраці з вітчизняними виробниками. Це дозволяє знизити логістичні витрати, мінімізувати валютні ризики та підвищити оперативність постачань.

Одним з таких виробників може бути компанія «KTD Group», яка виробляє товари під торговими марками «Saturn», «ST» і «Laretti». До асортименту товарів, що випускаються під цими торговими марками, входять:

- побутова техніка;
- техніка для краси та здоров'я;
- товари для дому;

Ці товарні групи є основними серед тих, що ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» пропонує своїм клієнтам. Оскільки виробничі потужності цієї компанії розташовані у м. Черкаси та м. Канів, що розташовані в центральній частині України, наразі це достатньо безпечна територія та доставка товарів по всій Україні буде здійснюватися швидко.

Для початку співпраці доцільно обрати одразу декілька категорій товарів, що є найбільш затребуваними на ринку, та передбачити моделі за трьома цінovими категоріями: найдешевші, середні і найдорожчі.

Категорії товарів, обсяги їх закупівлі та відповідні витрати наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Обсяги закупівлі нових товарів та витрати на них

Категорія	Товари	Кількість одиниць (шт.)	Середня ціна товару, грн	Сума витрат на закупівлю, $V_{\text{тов}}$, грн
Кухонна техніка	Електрочайники, блендери, міксери	150	1777	266550
Кліматична техніка	Тепловентилятори, конвектори	115	1201	138115
Техніка для дому	Пилососи, праски	100	1739	173900
Велика побутова техніка	Холодильники, пральні машини	20	13786	275720
Техніка для краси і здоров'я	Фени, плойки та випрямлячі	70	489	34230
Разом				888515

Отже загальна вартість товарів для закупівлі складає 888,5 тис. грн. Для того, щоб порахувати ефективність даного рішення, необхідно врахувати також всі витрати на його реалізацію. Закупівля нових товарів не потребуватиме оренди чи побудови нових складських приміщень, а також прийому на роботу нових працівників. Витрати на транспортування цього товару з виробництва у м. Черкаси до логістичного центру ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» у Києві вже враховано у

вартості товарів. Налагодження нових партнерських стосунків потребуватиме відрядження до м. Черкаси комерційного директора, що має повноваження до укладання та підписання угод, і юриста – для перевірки умов контракту та дотримання правових норм на підписання контракту. Таке відрядження супроводжуватиметься разовими адміністративними витратами:

1. Витрати на бензин на поїздку легковим авто компанії з м. Київ до м. Черкас і у зворотному напрямку. Відстань від м. Київ до м. Черкаси становить близько 200 км, тобто у обидві сторони – 400 км. Середні витрати бензину автівкою становлять 10 л на 100 км, отже необхідно 40 літрів бензину. З урахуванням середньої вартості бензину 55 грн/л, витрати на пальне складуть $40 \cdot 55 = 2200$ грн.

2. Витрати на проживання складаються з витрат на винаймання 2-х номерів в готелі категорії люкс вартістю 3000 грн/ніч за номер. Отже дві доби проживання за 2 номери витрати становитимуть 6000 грн.

3. Добові: 2 дні на 2 особи – 3200 грн (800 грн/на особу).

4. Представницькі витрати: 3100 грн.

Загальна сума витрат на відрядження ($V_{\text{відр}}$) для укладання договору становитиме 14500 грн.

З урахуванням вартості товарів, що плануються для закупівлі, загальна сума витрат на диверсифікацію постачальників становитиме

$$V_{\text{дп}} = V_{\text{тов}} + V_{\text{відр}}$$

Отже,

$$V_{\text{дп}} = 888,5 + 14,5 = 903,0 \text{ тис. грн.}$$

Для того, щоб розрахувати планову виручку! від реалізації нових товарів необхідно визначити їхню ціну продажу, враховуючи середній розмір націнки, яку використовує підприємство для реалізації товарів. Отже, середня націнка становить

$$n_{\text{ТПос}} = (V_{\text{р}} - V_{\text{реал}}) / V_{\text{реал}} \cdot 100,$$

де BP – чиста виручка від реалізації продукції (чистий дохід), грн;

$B_{\text{реал}}$ – собівартість реалізованої продукції, грн.

Отже,

$$n_{\text{ТПос}} = (9553075 - 8336504) / 8336504 \cdot 100 = 14,6\%.$$

З огляду на одержану середню націнку 14,6% визначимо виручку від реалізації нових товарів

$$BP_{\text{пл}} = B_{\text{тов}} \cdot (1 + n_{\text{ТПос}}),$$

Отже,

$$BP_{\text{пл}} = 888,5 \cdot (1 + 0,146) = 1018,2 \text{ тис. грн.}$$

У цілому економічний ефект від запропонованого управлінського рішення щодо диверсифікації постачальників товарів у вигляді збільшення суми прибутку визначимо за формулою

$$E_{\text{еф } 2} = BP_{\text{пл}} - B_{\text{дп}}.$$

Отже,

$$E_{\text{еф } 2} = 1018,2 - 903,0 = 115,2 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, управлінське рішення щодо диверсифікації постачальників товарів шляхом укладання договору з вітчизняним виробником побутової техніки дозволить отримати додатковий прибуток в сумі 115,2 тис. грн, а також збільшити глибину асортименту пропонованих товарів та зменшити валютні ризики.

У цілому рівень ефективності реалізації товару за умов укладання контракту з вітчизняним постачальником визначається через показник рентабельності продажу, що розраховується за формулою

$$R = \frac{P_{\text{вал}}}{B_{\text{дп}}} \cdot 100,$$

де $P_{\text{вал}}$ – валовий прибуток від реалізації товару (економічний ефект від реалізації управлінського рішення $E_{\text{еф 2}}$), тис. грн;

$B_{\text{дп}}$ – загальні витрати, пов'язані з реалізацією управлінського рішення, тис. грн.

Отже,

$$R = 115,2/903,0 \cdot 100 = 12,8\%.$$

Таким чином, рентабельність продажів становить 12,8%, свідчить про достатньо високий рівень прибутковості. Це означає, що кожна гривня, витрачена на закупівлю товару, приносить підприємству понад 12 копійок валового прибутку. Такий показник рентабельності є економічно доцільним і забезпечує підприємству фінансову стійкість на ринку оптової торгівлі.

Для забезпечення поставок товарів між ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» та постачальником ТОВ «КТД ГРУП КОМПАНІ» доцільно укласти договір (запропонована форма котрого подана у ДОДАТОКУ А). Договір регламентує основні умови співпраці сторін, зокрема предмет договору, обов'язки та відповідальність сторін, умови поставки, оплати та приймання продукції.

Предметом договору є виготовлення та постачання продукції, перелік якої затверджується у відповідних заявках ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН». Також підприємство визначає кількість продукції та підтверджується рахунками-фактурами ТОВ «КТД ГРУП КОМПАНІ». Гарантійний термін експлуатації продукції становить 12 місяців з моменту передачі та передбачає зобов'язання компанії-постачальника усувати виявлені дефекти протягом 30 календарних днів.

Поставка продукції здійснюється за умовами DDP (Інкотермс 2020) з доставкою до складу ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» і передбачає перехід права

власності на продукцію у момент її передачі покупцю або уповноваженому перевізнику, що фіксується відповідною товаротранспортною документацією.

Ціна продукції узгоджується окремо для кожної партії і включає всі витрати, пов'язані з поставкою (пакування, навантаження, транспортування), а також податок на додану вартість (ПДВ). Оплата відбувається на умовах 50% передоплати і 50% – напередодні відвантаження, що дозволяє забезпечити своєчасність фінансових розрахунків.

Приймання продукції за кількістю і якістю здійснюється відповідно до затверджених нормативно-технічних документів і супровідних документів. У разі виявлення розбіжностей ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» має право звернутися до постачальника для усунення недоліків у визначений договором строк.

Окрім того, що в разі такої співпраці ТОВ ЮК ДИСТРИБЬЮШН буде отримувати прибуток, це допоможе частково вирішити проблему залежності від імпорту та валютних ризиків (адже розрахунки за контрактом передбачено у гривнях), оскільки в разі затримки поставок товару чи збільшення витрат на їх дистрибуцію, підприємство зможе запропонувати альтернативні варіанти вітчизняних виробників для своїх клієнтів. Таке рішення підвищить рівень клієнтоорієнтованості та якість обслуговування, адже підприємство буде готове до непередбачуваних обставин та зможе швидко запропонувати розв'язання проблеми, у разі її виникнення. Також це допоможе вирішити проблеми із скороченням часу поставки, адже поставка товару по території України відбуватиметься значно швидше, ніж поставка товару з закордону.

Як супутній економічний ефект можна відзначити і підтримку вітчизняного виробника, що позитивно вплине на подальший розвиток ринку та економіку України в цілому і відобразиться на репутації підприємства.

Для узагальнення результатів оцінювання економічної ефективності впровадження управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, сформовано таблицю 3.3.

Як видно з таблиці 3.3, загальний економічний ефект від реалізації запропонованих управлінських рішень становить 5069,2 тис. грн.

Таблиця 3.3 – Узагальнення запропонованих управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності

Напрямок удосконалення	Суть рішення	Очікувані результати	Економічний ефект, тис. грн
Впровадження системи TMS (JDA/Blue Yonder)	Автоматизація управління перевезеннями, оптимізація маршрутів доставки	Зменшення логістичних витрат, скорочення часу доставки	4954
Диверсифікація постачальників	Налагодження співпраці з українським виробником KTD Group	Додатковий прибуток, зниження валютних ризиків, підвищення стабільності та скорочення часу поставок, розширення асортименту	115,2
Разом			5069,2

Отже, реалізація запропонованих управлінських заходів сприятиме підвищенню ефективності управління логістичними процесами ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» та зміцненню його конкурентних переваг на ринку оптової торгівлі в умовах динамічного та слабо передбачуваного зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

У цій кваліфікаційній роботі було вирішено актуальне завдання теоретичного обґрунтування та розробки управлінських рішень для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку оптової торгівлі. На основі виконаних досліджень можна зробити такі висновки:

1. Проведено узагальнення та систематизацію наукових підходів до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства, що дозволило сформулювати цілісне уявлення про зміст та структурні компоненти конкурентоспроможності, що створює підґрунтя для подальшого практичного аналізу й обґрунтування управлінських рішень. Встановлено, що конкурентоспроможність є інтегральною характеристикою ефективності діяльності підприємства порівняно з конкурентами, формується під впливом численних внутрішніх і зовнішніх чинників та їй притаманні такі ключові властивості: порівнюваність, просторовість, динамічність, атрибутивність і системність. Розкрито критерії оцінювання конкурентного стану та наведено алгоритм оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства. Виявлено основні напрями підвищення конкурентоспроможності, зокрема: удосконалення логістичних процесів, оптимізація товарного асортименту, розвиток партнерських зв'язків із постачальниками, цифрова трансформація управлінських функцій, підвищення якості обслуговування клієнтів і впровадження інноваційних технологій.

2. У результаті комплексного управлінського аналізу діяльності ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» встановлено, що підприємство має чітко структуровану організаційну модель управління, котра дозволяє забезпечувати безперебійне функціонування логістичних, збутових та маркетингових процесів. Основні управлінські функції реалізуються з урахуванням цифрових інструментів, зокрема використанням B2B-платформи та елементів автоматизації складської логістики, що свідчить про достатній рівень технологічної зрілості компанії. Аналіз показав, що підприємство має стабільну ринкову позицію в галузі дистрибуції побутової техніки, співпрацює з понад 280 брендами, має широку клієнтську базу та розгалужену

систему партнерських зв'язків. Аналіз зовнішнього середовища показав, що підприємство стикається з низкою зовнішніх викликів: високий рівень податкового навантаження, інфляційні, зниження купівельної спроможності споживачів, залежність від імпорту.

У результаті комплексного аналізу встановлено, що діяльність ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» характеризується переважно позитивною динамікою: товарообіг зріс на 10,59 %, валовий прибуток — на 6,84 %, а чистий прибуток збільшився у 2,9 рази, що свідчить про ефективність реалізації продукції та управлінських рішень. Також на 14,87 % підвищилась продуктивність праці. Водночас деякі показники демонструють негативну тенденцію: чисельність персоналу скоротилась на 3,72 %, коефіцієнт фінансової незалежності знизився з 0,20 до 0,18, а коефіцієнт фінансової залежності зріс з 5,01 до 5,46. Також власний оборотний капітал зменшився на 10,99 %. Отже, незважаючи на зростання прибутковості та збуту, компанії слід приділити увагу зміцненню фінансової стійкості, оптимізації джерел фінансування та посиленню внутрішніх фінансових резервів для забезпечення стабільного розвитку у майбутньому.

Сильними сторонами підприємства також є розвинена логістична структура, широка географія присутності, різноманітний асортимент, репутація і досвід. Слабкі сторони включають високу залежність від імпорту, зменшення суми оборотного капіталу; зростання довгострокових зобов'язань та чутливість до збоїв у логістиці через воєнні дії

Доведено, що основні конкурентні переваги ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» полягають у гнучкості постачань, технологічній оснащеності, широкому асортименті продукції та ефективній системі логістики.

3. На основі проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища визначено пріоритетні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН», які полягають в оптимізації логістичних процесів, удосконаленні механізмів планування та обліку логістичних витрат за допомогою впровадження TMS-систем; диверсифікації постачальників шляхом налагодження партнерства з українськими виробниками, що зменшить імпорتنу залежність, а також розширить асортимент і знизить валютні ризики. Крім того, не менш

важливими шляхами є забезпечення наявності запасів з урахуванням ринкових тенденцій та географічного розміщення складів у безпечніших регіонах для покриття можливих перебоїв у постачанні.

4. Реалізація цих заходів сприятиме забезпеченню безперервності постачання, підвищенню гнучкості та стійкості логістичної мережі, зниженню ризиків втрат від зовнішніх загроз, а також дозволить зміцнити ринкові позиції компанії навіть в умовах високої нестабільності.

5. Обґрунтовано економічну доцільність запропонованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН»: проведено розрахунок ефекту від впровадження системи управління транспортною логістикою (TMS) та укладання договору з вітчизняним виробником побутової техніки. Запропоновані рішення дозволяють зменшити логістичні витрати, оптимізувати маршрути доставки, знизити залежність від імпорту, скоротити терміни постачання, розширити асортимент товарів і зменшити валютні ризики. Розрахунки показали, що очікуваний економічний ефект від впровадження TMS-системи BlueYonder полягає у зменшенні логістичних витрат на 4954 тис. грн, а від диверсифікації постачальників товарів – 115,2 тис. грн додаткового прибутку. У цілому реалізація запропонованих управлінських рішень супроводжується економічним ефектом в сумі 5069,2 тис. грн та дозволить зміцнити конкурентні позиції ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН», підвищити стійкість бізнесу в умовах нестабільного зовнішнього середовища та забезпечити стабільний розвиток підприємства на ринку оптової торгівлі.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкуренентоспроможність підприємства: навч. посібник. Харків, 2020. URL: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B8_%D1%96_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%B0/ek_predpriyati_y/posobiya_pdf/%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%86%D0%91%D0%9D%D0%98%D0%9A_%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%9A%D0%A3%D0%A0.%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92%D0%90_2020____.pdf (дата звернення: 05.05.2025).
2. Буряченко О. В., Ткачук Л. М., Коваль Н. О. Конкуренентоспроможність як визначальний показник ефективності діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/812/779> (дата звернення: 05.05.2025)
3. Шевченко Л. С. Конкуренентоспроможність бізнесу: навч. посібник. Харків: «Право», 2022. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/SENMK/Shevchenko_Konkur.pdf (дата звернення: 05.05.2025)
4. Мельник О. Г. Економіка торговельного підприємства: конспект лекцій. URL: <https://buklib.net/books/23493/> (дата звернення: 06.05.2025)
5. Пазьоха А. Конкуренентоспроможність торговельних підприємств: теорія і практика. *Маркетинг в умовах цифрової трансформації. Бренд-менеджмент у світовій та вітчизняній практиці* : зб. наук. праць студентів заочної форми навчання / ред. О. С. Бондаренко. Київ, 2023. Ч. 1. С. 212-213. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/515bec10-2e9a-412d-a5fe-b9a2f8de370d/content> (дата звернення: 08.05.2025)

6. Фещенко О. М., Куш В. А. Особливості конкурентоспроможності торговельного підприємства у сучасному бізнесі. Економіко-правові та соціально-технічні напрями еволюції цифрового суспільства: матеріали міжнародної науково-практичної конференції: у 2 т. Дніпро: УНАН. 2022. Т. 2 С. 316 URL: https://www.researchgate.net/profile/Vadym-Polishchuk/publication/362068271_Vpliv_finansovih_innovacij_na_sucasni_miznarodni_vidnosini/links/62d52d35fd347a451bc740ab/Vpliv-finansovih-innovacij-na-sucasni-miznarodni-vidnosini.pdf#page=316 (дата звернення: 09.05.2025)
7. ЮГ-Контракт. Про компанію. URL: <https://yugcontract.ua/about> (дата звернення: 15.05.2025)
8. Організація торгівлі : монографія / Алопій В. В. та ін. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. URL: https://pidru4niki.com/18331013/marketing/organizatsiyni_modeli_sferi_torgivli#475 (дата звернення: 16.05.2025)
9. Гирич С. В. Проблеми підприємств торгівлі в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення. *Економіка і суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3454/3382> (дата звернення: 18.05.2025)
10. Пахолук О. В., Дзубинський А. В., Безп'ятко О. Г. Вплив митного регулювання на розвиток зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка і суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4846/4786> (дата звернення: 18.05.2025)
11. Вишняков О. Вплив інфляції на ритейл: як бізнес адаптується до нових умов. *Економічна правда*. 1.10.2024 URL: <https://pravda.com.ua/columns/2024/10/01/719986/> (дата звернення: 18.05.2025)
12. Біляк Ю. В. Вплив валютного курсу на фінансову безпеку. *Агросвіт*. 2024. №14. С. 64-68. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4173> (дата звернення: 19.05.2025)

13. Демчина Д. Чи вигідно брати кредит для бізнесу? Поради та рекомендації. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/chy-vyhidno-braty-kredyt-dlia-biznesu-porady-ta-rekomendatsii/> (дата звернення: 19.05.2025)
14. Андріїв Н. М. Цифрова трансформація підприємства: теоретичний базис. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/81.pdf (дата звернення: 19.05.2025)
15. Штельман М. С. Цифровізація і автоматизація логістичних процесів: сучасний стан та перспективи. *Економіка і суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5043/4989> (дата звернення: 19.05.2025)
16. Нестеров В. Ф., Шиш А. М., Музиченко Т. О. Ефективний економічний розвиток підприємства через інтелектуальний аналіз даних: використання AI для прогнозування та оптимізації стратегій бізнесу. *Економіка і суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3442/3370> (дата звернення: 19.05.2025)
17. Паталяк Є. Кібербезпека в eCommerce проектах: важливість та шляхи забезпечення. 2023. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/kiberbezpeka-v-proektah-ecommerce-kompleksniy-gayd> (дата звернення: 19.05.2025)
18. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 23.05.2025)
19. Базик О. В. Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 7 С. 64 URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24._topic_Oleksandr-Bazyk-56-76.pdf (дата звернення: 12.05.2025)
20. Краєвська А., Шварц І., Краєвський А., Кондратенко Б. Тенденції та чинники управління конкурентоспроможністю бізнесу в сучасних умовах. *Modeling the development of the economic systems*. Вінниця : ВНТУ 2023. №2 С. 174 URL: https://scispace.com/pdf/tendentsiyi-ta-chinniki-upravlinnia-konkurentospromozhnosti-54c4dg76a5.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 13.05.2025)
21. Сатир Л. М., Кепко В. М., Шевченко А. О. Стратегії маркетингу інновацій у сфері оптової та роздрібної торгівлі для підвищення конкурентоспроможності

підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/386> (дата звернення: 13.05.2025)

22. Ширяєв О. TMS система управління транспортом: огляд функцій та можливостей. 2025. URL: <https://abmcloud.com/uk/tms-systema-upravlinnia-transportom/> (дата звернення: 29.05.2025)

23. Noga M. Що таке TMS? 7 переваг, які дає система управління транспортом. 2025. URL: <https://hogs.live/uk/blog/> (дата звернення: 29.05.2025)

24. Ольховська О. Топ-7 систем управління транспортом у 2025. 2024 URL: <https://stfalcon.com/uk/blog/post/top-7-tms> (дата звернення: 29.05.2025)

25. Oracle. Oracle Supply Chain Management (SCM) : вебсайт. URL: <https://www.oracle.com/ua/scm/#rc30log> (дата звернення: 31.05.2025)

26. BlueYonder. Supply Chain Planning : вебсайт. URL: <https://blueyonder.com/solutions/supply-chain-planning> (дата звернення: 31.05.2025)

27. Descartes. Transportation Management : вебсайт. URL: <https://www.descartes.com/home> (дата звернення: 31.05.2025)

28. Netlogast. Blue Yonder Transportation Management Software : вебсайт. URL: <https://www.netlogistik.com/en/blueyonder/software-transportation-management> (дата звернення: 01.06.2025)

29. Clarity Project. Річна фінансова звітність компанії за ЄДРПОУ 37502437 URL: <https://clarity-project.info/edr/37502437/yearly-finances> (дата звернення: 24.05.2025)

30. YouControl. Інформація про компанію ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН», код ЄДРПОУ 37502437. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/37502437/ (дата звернення: 24.05.2025)

ДОДАТОК А

Форма договору про постачання продукції

ДОГОВІР № _____

м. Черкаси

«___» _____ 20__

ТОВ «КТД ГРУП КОМПАНІ», іменоване надалі "Постачальник", в особі директора Тургунова Юлдузхон Ділмурод Кизи, що діє на підставі Статуту, з одного боку, та ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» іменоване надалі "Покупець", в особі директора Катани Станіслава Сергійовича, що діє на підставі Статуту, з іншого боку (іменовані далі спільно «Сторони» і/або «Сторона» - окремо), уклали цей Договір про наступне:

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРУ

1.1. Постачальник зобов'язується виготовити і поставити, а Покупець прийняти і оплатити визначену цим Договором продукцію, далі «Продукція».

2. КІЛЬКІСТЬ, ЯКІСТЬ І ОБОВ'ЯЗКИ

2.1. Кількість Продукції, що поставляється, визначається заявками Покупця і відображається в рахунках-фактурах Постачальника.

2.2. Гарантійний термін експлуатації Продукції - 12 (дванадцять) місяців з моменту передачі Продукції Покупцю. У разі виявлення дефектів при прийманні Продукції і в період гарантійного терміну експлуатації згідно п. 7.3, Постачальник бере на себе зобов'язання щодо їх усунення на вимогу Покупця в термін не більше 30 календарних днів.

2.3. Гарантія не поширюється на дефекти, що виникли внаслідок неправильної експлуатації Продукції (механічні пошкодження, подряпини, руйнування та деформації через перевищення допустимих навантажень та ін.).

3. УМОВИ ПОСТАВКИ

3.1. Умови поставки – доставка товару здійснюється Постачальником до складу Покупця, якщо інше не передбачено Додатковою угодою (Специфікацією) до цього Договору.

3.2. Перехід права власності на Продукцію відбувається в момент передачі Продукції Покупцю, або узгодженим з Покупцем перевізнику і підтверджується підписанням товаротransпортної документації (видаткових накладних, товаротransпортних накладних тощо).

4. ЦІНА І ЗАГАЛЬНА ВАРТІСТЬ ДОГОВОРУ

4.1. Ціна Продукції узгоджується Сторонами окремо і вказується в рахунках, що виставляються Постачальником. Указана ціна включає всі витрати, пов'язані з постачанням Продукції, зокрема витрати на пакування, навантаження, транспортування до місця доставки (включно зі складом Покупця), а також ПДВ (у разі застосування). Повна або часткова оплата рахунку Покупцем розглядається Сторонами як узгодження зазначеної в рахунку ціни і не вимагає додаткового документального оформлення.

4.2. Загальна вартість цього Договору формується на підставі вартості фактично поставлених партій Продукції протягом строку дії Договору, згідно з підписаними видатковими накладними. Вартість кожної партії Продукції є фіксованою і включає всі супутні витрати, зазначені у пункті

5. УМОВИ ПЛАТЕЖІВ

5.1. Покупець протягом десяти банківських днів з моменту виставлення рахунку-фактури здійснює передоплату у розмірі 50% від зазначеної в ньому суми на розрахунковий рахунок Постачальника, якщо інше не передбачено Додатковою угодою (Специфікацією) до цього Договору.

5.2. Остаточний розрахунок, в розмірі 50% предмету договору, сплачується Покупцем не пізніше трьох днів до відвантаження Продукції Покупцю, шляхом безготівкового банківського переказу на рахунок Постачальника. Постачальник зобов'язаний телефонограмою та/або за допомогою факсимільного зв'язку, повідомити Покупця про строк відвантаження Продукції. Постачальник має право дострокової передачі Продукції, а Покупець зобов'язаний його прийняти у строк вказаний Постачальником.

6. ТЕРМІН ПОСТАВКИ ПРОДУКЦІЇ

6.1. Термін поставки Продукції – протягом 20-ти робочих днів з моменту отримання передоплати на поставку Продукції від Покупця, якщо інше не передбачено Додатковою угодою (Специфікацією) до цього Договору.

7. УМОВИ ЗДАВАННЯ (ПРИЙОМУ) ПРОДУКЦІЇ

7.1. Здавання та прийом Продукції здійснюється за кількістю згідно з товарно-супровідними документами, за якістю – згідно з узгодженою.

7.2. Отримання Продукції відповідно до цього Договору здійснюється особою, уповноваженою на отримання Продукції від імені Покупця.

7.3. Приймання Продукції за кількістю й якістю здійснюється Покупцем на підставі Інструкції про порядок приймання продукції виробничо-технічного призначення і товарів народного вжитку за кількістю П-6 (Затвердженою постановою Держарбітражу при Раді Міністрів СРСР від 15.06.1965 р. № П-6 з подальшими змінами) і Інструкції про порядок приймання продукції за якістю № П-7 (Затвердженою постановою Держарбітражу при Раді Міністрів СРСР від 25.04.1966 р. № П-7 з подальшими змінами) з врахуванням положень цього Договору.

7.4. Приймання Продукції за кількістю й якістю здійснюється Покупцем у момент передачі Продукції Постачальником Покупцеві. Покупець або особа, уповноважена дорученням від Покупця, при отриманні Продукції зобов'язаний перевірити цілісність упаковки Продукції, відповідність найменування, а також відповідність Продукції щодо якості та кількості, вказаній в супровідних документах. Претензії Покупця по найменуванню, якості і кількості після отримання Продукції не приймаються.

7.5. При виникненні розбіжностей за якістю та кількістю поставленої Продукції, виклик представника Постачальника обов'язковий і здійснюється засобами зв'язку шляхом передавання факсимільного повідомлення, телефонограми або електронного листа протягом доби з моменту прибуття Продукції на склад Покупця.

8. ФОРС-МАЖОРНІ ОБСТАВИНИ

8.1. У разі настання форс-мажорних обставин (стихійні лиха, військові дії, ембарго і втручання з боку влади, безпосередньо перешкоджають виконанню цього договору) Сторони звільняються від відповідальності на строк дії цих обставин або можуть відмовитися від виконання цього Договору частково або в цілому без додаткової фінансової відповідальності. Термін дії форс-мажорних обставин підтверджується Торгово-промисловою Палатою України.

9. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТОРІН

9.1. За невиконання або неналежне виконання зобов'язань згідно з цим Договором Сторони несуть відповідальність, передбачену чинним законодавством України.

9.2. За прострочення платежу передбаченого п. 5.2 цього Договору Покупець сплачує Постачальнику пеню у розмірі подвійної облікової ставки НБУ, що діяла на момент оплати від неоплаченої суми за кожний день прострочення платежу.

9.3. У разі порушення термінів поставки Постачальник сплачує Покупцю пеню в розмірі подвійної облікової ставки НБУ, що діяла на той момент, від вартості недоставленої Продукції.

9.3. Сплата Сторонами пені не звільняє їх від виконання зобов'язань за цим Договором.

10. ПОРЯДОК ВИРІШЕННЯ СУПЕРЕЧОК

10.1. При виникненні суперечок і розбіжностей їх вирішення здійснюється в суді згідно з правилами визначення підсудності та підвідомчості, встановленими чинним законодавством України.

11. СТРОК ДІЇ ДОГОВОРУ

11.1. Договір набуває чинності з моменту його підписання повноважними представниками обох Сторін та скріплений печатками сторін.

11.2. Цей Договір діє до «__» _____ 20__ включно. Строк дії цього Договору щорічно продовжується відповідно до умов п. 11.3 цього Договору.

11.3. У разі відсутності до дати закінчення чергового строку дії цього Договору офіційного письмового повідомлення рекомендованим листом від будь-якої із Сторін до іншої Сторони про небажання продовжувати договірні відносини, строк дії цього Договору вважається кожного разу автоматично продовженим до «__» _____ наступного року включно.

12. ЮРИДИЧНІ АДРЕСИ ТА БАНКІВСЬКІ РЕКВІЗИТИ СТОРІН

«ПОСТАЧАЛЬНИК»	«ПОКУПЕЦЬ»
<p>ТОВ «КТД ГРУП КОМПАНІ»</p> <p>03113, місто Київ, вулиця Дегтярівська, будинок 53-А</p> <p>ЄДРПОУ: 39426552 п/р: UA123206490000026000300115438, АТ «Ощадбанк», МФО 326461,</p> <p>ПНН: 265614126224, Платник податку на прибуток на загальних підставах.</p>	<p>ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН»</p> <p>04119, місто Київ, вулиця Дорогожицька, будинок 1</p> <p>ЄДРПОУ: 37502437 п/р: UA103226690000026000301022015, АТ КБ «ПРИВАТБАНК», МФО 305299</p> <p>ПНН: 375024326524, Платник податку на прибуток на загальних підставах.</p>

Директор _____

Директор _____

Відгук
на кваліфікаційну роботу ступеня бакалавра
студентки групи 073-21-1
Ковбик Анни Андріївни

на тему «Обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку оптової торгівлі»

Актуальність теми роботи зумовлена тим, що для успішної діяльності підприємству сфери оптової торгівлі необхідно проводити систематичну роботу з пошуку альтернативних управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності.

Під час виконання кваліфікаційної роботи Ковбик А.А. продемонструвала наявність концептуальних знань та високий рівень володіння станом питання, критичного осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, а саме стосовно обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку оптової торгівлі.

Студенткою Ковбик А.А. продемонстровано уміння застосовувати набуті знання в практичній діяльності, виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію.

При вирішенні поставлених завдань студенткою Ковбик А.А. продемонстровано високий рівень володіння проблематикою управління торгівельним підприємством в мінливому конкурентному середовищі. Матеріали розділів викладено зрозуміло завдяки вмінню студентки правильно, чисто, ясно, точно, логічно та виразно доносити інформацію, ідеї, проблеми, рішення та власний досвід в галузі професійної діяльності менеджера. Поряд з цим, студенткою проявлено уміння формувати доречну комунікаційну стратегію, доводити логічність власних суджень.

Ковбик А.А. продемонструвала відмінне володіння компетенціями менеджменту особистості, зокрема в частині відповідальності за прийняття рішень в непередбачуваних умовах, за власний професійний розвиток і здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

З огляду на вищевикладене у цілому кваліфікаційна робота Ковбик А.А. заслуговує на оцінку «відмінно» (95А).

Керівник кваліфікаційної роботи
д.е.н, проф., професор кафедри
менеджменту НТУ «ДП»



Олена ТРИФОНОВА

Рецензія

на кваліфікаційну роботу ступеня бакалавра
студентки групи 073-21-1 Ковбик Анни Андріївни
на тему «Обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення
конкурентоспроможності підприємства на ринку оптової торгівлі»

Тема роботи є актуальною, оскільки формування конкурентних переваг є основою ефективного управління торгівельними підприємствами в непередбачуваному ринковому середовищі.

Поставлені у кваліфікаційній роботі завдання та повнота їхнього вирішення свідчать про високий рівень застосування теоретичних знань та практичних навичок у сфері управління підприємствами, здобутих студенткою у процесі навчання.

Для вирішення поставлених завдань студентка використала доречні методи менеджменту та його інструментарій, а одержані нею висновки та запропоновані управлінські рішення є обґрунтованими і свідчать про досягнення поставленої в роботі мети.

Зміст кваліфікаційної роботи свідчить про здатність Ковбик А.А. чітко, лаконічно, грамотно й аргументовано викладати результати власних розробок, а також правильно їх оформлювати.

У цілому кваліфікаційна робота Ковбик А.А. відповідає вимогам до кваліфікаційних робіт бакалаврів спеціальності 073 «Менеджмент» та може бути допущена до захисту.

Доцент кафедри прикладної
економіки, підприємництва та
публічного управління НТУ «ДП»,
к.е.н., доц.

Олександра АЩЕУЛОВА

