

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра маркетингу та логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: Логістичне забезпечення конкурентного потенціалу
підприємства легкої промисловості**

Виконала:

Скринник Валерія Олегівна
студентка спеціальності
075 «Маркетинг»

Керівник:

Макаренко Наталія Олексіївна
доктор економічних наук, професор
завідувач кафедри маркетингу та логістики

Рецензент:

Мінченко Марія Геннадіївна
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри маркетингу
Сумський державний університет

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет
Кафедра

Економіки і менеджменту
Маркетингу та логістики

Освітній ступінь
Спеціальність

Магістр
075 «Маркетинг»

Затверджую:

Зав. кафедри

Наталія МАКАРЕНКО

« ____ » _____ 202 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Скринник Валерії Олегівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. **Тема роботи:** «Логістичне забезпечення конкурентного потенціалу підприємства легкої промисловості»

2. **База практичного дослідження:**

ТОВ «ДЮК» м. Суми

керівник роботи Макаренко Наталія Олексіївна, д. е. н., професор

Затверджена наказом по університету від

«12» січня 2023 р. №71-н

3. **Строк подання студентом закінченої роботи**

18 грудня 2023 року

4. **Вихідні дані до роботи:**

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова та статистична звітність, законодавчо - нормативні акти з питань діяльності промислових підприємств, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково - практичних конференціях з питань логістичного забезпечення конкурентного потенціалу підприємств

5. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**

здійснити аналіз наукових поглядів на формування та розвиток потенціалу підприємств за умов логістичного забезпечення; надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ДЮК» м. Суми; провести оцінку конкурентного потенціалу підприємства; проаналізувати логістичне забезпечення конкурентного потенціалу; розробити концепцію підвищення конкурентного потенціалу підприємства за рахунок логістичного забезпечення; виявити вплив інтеграційних логістичних процесів у формуванні та підвищенні конкурентного потенціалу підприємства легкої промисловості; здійснити оцінку економічних результатів від впровадження запропонованих заходів щодо логістичного забезпечення підвищення конкурентного потенціалу.

6. Дата видачі завдання:

12 січня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	січень 2023 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	січень- лютий 2023 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2023 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	вересень-жовтень 2023 р.	виконано
6.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	листопад 2023 р.	виконано
7.	Рецензування кваліфікаційної роботи	15-17 грудня 2023 р.	виконано
8.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	до 11 грудня 2023 р.	виконано
9.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	11-17 грудня 2023 р.	виконано
10.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	18 грудня 2023 р.	виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	19-26 грудня 2023 р.	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	27 грудня 2023 р.	

Студентка _____

Валерія СКРИННИК

Керівник роботи _____

Наталія МАКАРЕНКО

Перевірку на автентичність проведено. _____

Надія БАРАНІК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту _____

Маргарита ЛИШЕНКО

АНОТАЦІЯ

Скринник В.О. Логістичне забезпечення конкурентного потенціалу підприємства легкої промисловості.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 075 «Маркетинг», СНАУ, Суми – 2023 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі охарактеризовано здійснено аналіз наукових поглядів на формування та розвиток потенціалу підприємств за умов логістичного забезпечення; надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «ДЮК» м. Суми; проведено оцінку конкурентного потенціалу підприємства; проаналізовано логістичне забезпечення конкурентного потенціалу; розроблено концепцію підвищення конкурентного потенціалу підприємства за рахунок логістичного забезпечення; виявлено вплив інтеграційних логістичних процесів у формуванні та підвищенні конкурентного потенціалу підприємства легкої промисловості; здійснено оцінку економічних результатів від впровадження запропонованих заходів щодо логістичного забезпечення підвищення конкурентного потенціалу.

Проведена оцінка ефективності кожного підвиду конкурентного потенціалу на основі оцінювання ефективності використання ресурсів, що їм надаються, а саме: групи показників, котрі характеризують активність управління виробничим процесом, обіговими засобами, ефективність управління маркетинговим та логістичним потенціалом. Запропоновано шляхи підвищення конкурентного потенціалу підприємства легкої промисловості через моделювання управлінських рішень щодо логістичного забезпечення на основі попередньої оцінки та аналізу логістичного потенціалу підприємства, вибору його логістичної стратегії та її впровадження на основі сформованого чіткого логістичного бізнес-плану.

Ключові слова: конкурентний потенціал; логістичний потенціал; промислове підприємство; логістичні процеси; логістичні витрати.

SUMMARY

Skrynnyk V.O. Logistics support of the competitive potential of the light industry enterprise.

Qualification work in the specialty 075 «Marketing», SNAU, Sumy – 2023 – Manuscript.

In the qualification work, the analysis of scientific views on the formation and development of the potential of enterprises under the conditions of logistical support is characterized; the organizational and economic characteristics of LLC «DYK» of Sumy are provided; an assessment of the company's competitive potential was carried out; logistic support of competitive potential was analyzed; the concept of increasing the competitive potential of the enterprise at the expense of logistic support was developed; the influence of integration logistics processes in the formation and increase of the competitive potential of the light industry enterprise was revealed; an assessment of the economic results from the implementation of the proposed measures for logistical support of increasing the competitive potential was carried out.

An assessment of the effectiveness of each subtype of competitive potential was carried out based on the assessment of the effectiveness of the use of resources provided to them, namely: groups of indicators that characterize the activity of managing the production process, working capital, the effectiveness of management of marketing and logistics potential. Ways to increase the competitive potential of a light industry enterprise through the modeling of management decisions regarding logistics support based on a preliminary assessment and analysis of the enterprise's logistics potential, the selection of its logistics strategy and its implementation on the basis of a clear logistics business plan are proposed.

Key words: competitive potential; logistic potential; industrial enterprise; logistic processes; logistics costs.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи логістичного забезпечення конкурентного потенціалу підприємств.....	9
РОЗДІЛ 2 Стан логістичного забезпечення конкурентного потенціалу ТОВ «ДЮК» м. Суми.....	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	20
2.2 Оцінка конкурентного потенціалу підприємства.....	27
2.3 Аналіз логістичного забезпечення конкурентного потенціалу підприємства.....	36
РОЗДІЛ 3 Перспективні напрями логістичного забезпечення підвищення конкурентного потенціалу підприємства легкої промисловості.....	44
3.1 Концептуальні засади підвищення конкурентного потенціалу підприємства за рахунок логістичного забезпечення.....	44
3.2 Аналіз перспективних напрямків щодо визначення впливу логістичних процесів у формуванні та підвищенні конкурентного потенціалу підприємства легкої промисловості.....	51
3.3 Оцінка економічних результатів від впровадження запропонованих заходів щодо логістичного забезпечення підвищення конкурентного потенціалу.....	61
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. За умов розвитку ринкових відносин проблеми ефективного функціонування промислових підприємств, досягнення конкурентних переваг в ринковому середовищі пов'язані з процесами формування і підвищення їх конкурентного потенціалу. Макроекономічна ситуація, що склалася в країні і, зокрема, посилення впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на виробничу діяльність промислових підприємств, вимагає пошуку нових управлінських підходів, здатних запобігати існуючим ризикам економічної діяльності, або ж мінімізувати їх вплив. Одним із таких підходів є логістичне забезпечення конкурентного потенціалу підприємства, здатного усунути існуючі ризики у їх діяльності. А оскільки ефективна діяльність у вказаному напрямі неможлива без достовірного аналізу досягнутого рівня конкурентного потенціалу промислового підприємства, то саме розробка системи логістичного забезпечення його формування і підвищення стає надзвичайно актуальною.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних та практичних рекомендацій щодо формування та підвищення конкурентного потенціалу в напрямку логістичного забезпечення підприємства легкої промисловості.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі **завдання**:

- здійснити аналіз наукових поглядів на формування та розвиток потенціалу підприємств за умов логістичного забезпечення;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ДЮК» м. Суми;
- провести оцінку конкурентного потенціалу підприємства;
- проаналізувати логістичне забезпечення конкурентного потенціалу;
- розробити концепцію підвищення конкурентного потенціалу підприємства за рахунок логістичного забезпечення;
- виявити вплив інтеграційних логістичних процесів у формуванні та підвищенні конкурентного потенціалу підприємства легкої промисловості;

– здійснити оцінку економічних результатів від впровадження запропонованих заходів щодо логістичного забезпечення підвищення конкурентного потенціалу.

Об'єктом дослідження є процеси формування, оцінки та підвищення конкурентного потенціалу ТОВ «ДЮК» в напрямку його логістичного забезпечення.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти логістичного забезпечення формування та підвищення конкурентного потенціалу підприємства легкої промисловості.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі методи: *аналізу і синтезу, індукції та дедукції, семантичного та структурно-логічного аналізу* – для розкриття сутності конкурентного потенціалу підприємств та його логістичного забезпечення; *економіко-статистичного, системного і порівняльного аналізу* – для аналізу економічних результатів діяльності підприємства з метою підвищення його конкурентного потенціалу та логістичних факторів впливу; *графічний* – для візуалізації та обґрунтування сучасних тенденцій управління конкурентним потенціалом підприємств; *економіко-математичного моделювання, логічного узагальнення результатів* – для встановлення взаємозв'язку інтеграційних логістичних процесів у формуванні та підвищенні конкурентного потенціалу підприємства легкої промисловості.

Інформаційною базою при виконанні дослідження є положення економічної теорії, збірки наукових праць вчених-економістів, ресурси Інтернет, власні результати дослідження автора в галузі логістичного забезпечення формування і підвищення конкурентного потенціалу підприємств легкої промисловості та офіційні матеріали фінансової звітності ТОВ «ДЮК».

Елементами наукової новизни одержаних результатів роботи є моделювання управлінських рішень щодо логістичного забезпечення формування та підвищення конкурентного потенціалу підприємства легкої промисловості, орієнтованих на досягнення його конкурентних переваг через

оптимізацію за відповідними критеріями на основі попередньої оцінки та аналізу логістичного потенціалу підприємства, вибору його логістичної стратегії та її впровадження на основі сформованого чіткого логістичного бізнес-плану.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці теоретико-практичних аспектів вдосконалення логістичного забезпечення підвищення конкурентного потенціалу підприємства легкої промисловості. Результати дослідження в частині моделювання впливу інтеграційних логістичних процесів у формуванні та підвищенні конкурентного потенціалу підприємства введено в практику діяльності ТОВ «ДЮК» м. Суми. Пропозиції щодо впровадження принципів Е-логістики через формування нової організаційної схеми перевезення вантажів та системи обробки замовлень прийнято до уваги з подальшою їх реалізацією.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися авторкою на Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні питання науки, освіти та суспільства в умовах сучасних викликів» (27 грудня 2022 року, Центр фінансово-економічних наукових досліджень, м. Кременчук) та на II Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (05-06 жовтня 2023 року, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро).

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано дві тези міжнародних науково-практичних конференцій.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 41 найменування. Основний текст викладений на 64 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 22 таблиці, 10 рисунків, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

Функціонування підприємства в умовах агресивного середовища вимагає аналізу конкурентності, зокрема аналізу конкурентного потенціалу підприємства. Необхідно відзначити, що конкурентного потенціалу є відносно новою і перспективною економічною категорією, але єдиного розуміння і поняття у сучасній літературі немає, хоча певний теоретичний фундамент для конкурентного потенціалу щодо суміжних понять (потенціал: ринковий, стратегічний, маркетинговий, логістичний, виробничий, економічний та ін.) вже закладений давно і має тенденцію швидкого розвитку й актуальності.

На перший план виходять внутрішні можливості суб'єкта, і тому підприємства концентрують свою увагу на реалізації потенційних можливостей, які унікальні й властиві тільки цьому суб'єкту, що і визначає наявність конкурентної переваги. Результати дослідження підходів представників науково-дослідницького кола щодо поняття «конкурентний потенціал підприємства» через узагальнення спільного і виокремлення відмінностей та розбіжності наведено в додатку А.

На основі поглядів фахівців, учених і практиків було виділено базис (основу) можливостей суб'єкта господарювання, реалізація яких потребує проведення взаємозв'язаних і взаємозумовлених процесів за складниками конкурентного потенціалу для досягнення позитивних результатів (отримання конкурентних переваг, стійкої конкурентної позиції на ринку тощо) та підвищення рівня конкурентоспроможності, що забезпечує підприємству високий конкурентний статус на довгостроковий період [36, с. 469].

Рівень конкурентного потенціалу підприємства визначається конкурентоспроможністю його складників та взаємозв'язками між ними. Аналіз авторських поглядів дав змогу виокремити підходи щодо

конкурентоспроможності підприємства: ресурсний, інноваційний, маркетинговий, логістичний, комерційний, організаційний, стратегічний.

Конкурентний потенціал підприємства об'єднує одночасно три рівні взаємозв'язків і відносин [17, с. 196]:

- по перше, відображає минуле, тобто сукупність властивостей, накопичених системою в процесі її становлення і таких, що зумовлюють можливість до її функціонування та розвитку. Слід відзначити, що він фактично набуває значення ресурсного складника;

- по-друге, характеризує рівень практичного виживання і використання наявних та потенційних можливостей підприємства, що забезпечує розмежування реалізованих і нереалізованих можливостей та набуває резервного складника;

- по-третє, орієнтується на розвиток (на майбутнє). Будучи єдністю стійкого і змінного станів, конкурентний потенціал містить елементи майбутнього чи перспективного розвитку кожного підприємства.

Конкурентний потенціал оцінюється сукупністю параметрів, що визначають можливість і здатність корпорації як системи ефективно функціонувати на ринку в перспективі (високий рівень рентабельності, утримувати або збільшувати частку на ринку) та мати сукупність конкурентних переваг серед інших учасників ринку. А отже, показує можливість зберігати або збільшувати свою конкурентоспроможність у довгостроковому періоді [2].

Важливим завданням забезпечення конкурентоспроможності є виявлення, систематизація та аналіз усіх елементів, що входять до складу конкурентного потенціалу, який вміщує наявні природні, матеріальні, трудові, фінансові й нематеріальні ресурси та можливості підприємства, що дають їм змогу формувати конкурентні переваги, порівняно із іншими учасниками ринку. Інакше конкурентний потенціал можна представити як конкурентні можливості підприємства внутрішнього і зовнішнього характерів, які дають змогу суб'єкту господарювання здійснювати ефективну конкурентну боротьбу на ринку завдяки створенню конкурентних переваг, що передбачають використання матеріальних

і нематеріальних ресурсів [15, с. 71]. Характеристика окремо кожного зі складників конкурентного потенціалу наведена на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Характеристика та особливості визначальних складників конкурентного потенціалу підприємства

Джерело: узагальнено автором за [15]

Потенціал підприємства – це відкрита соціально-економічна система, у якій здійснюється швидкий обмін інформацією та іншими ресурсами із зовнішнім середовищем підприємства. Лише раціональне застосування можливостей зовнішнього середовища гарантує збереженість системи. Конкурентний потенціал реагує на макроекономічні зміни, розвивається відносно цього впливу, але при цьому зберігає якісну визначеність і пристосованість функціонування. Без взаємодії із зовнішнім середовищем відкрита система не може функціонувати, розвиватися й удосконалюватися [15, с. 71].

Проведене дослідження дало змогу виділити основні риси конкурентного потенціалу, які зображено на рис. 1.2.

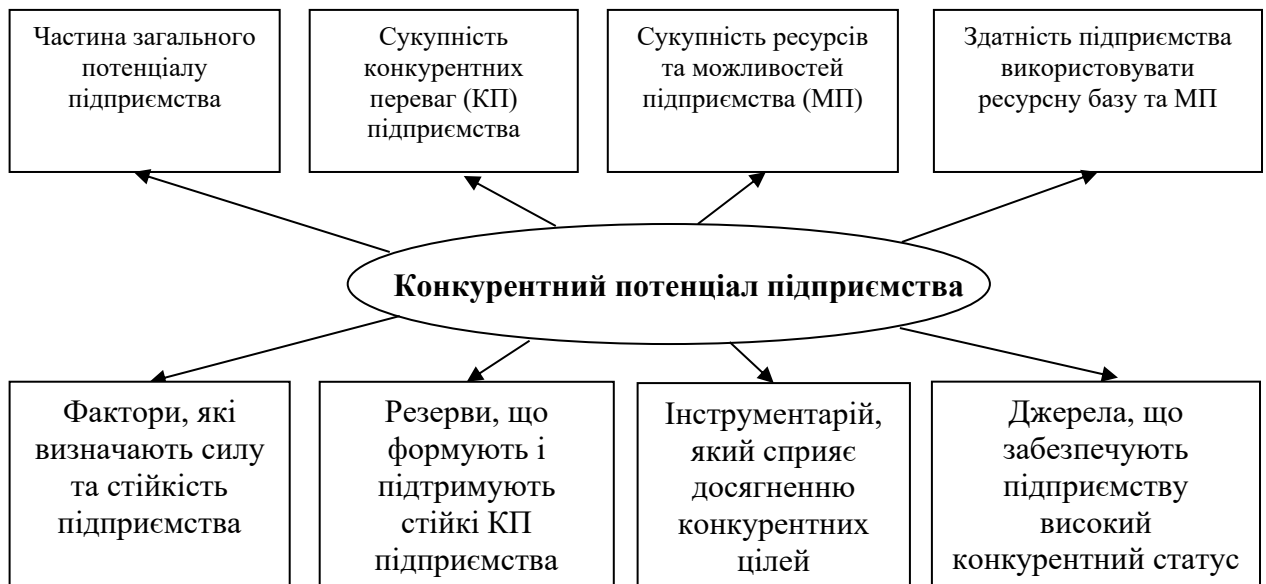


Рисунок 1.2 – Основні риси конкурентного потенціалу підприємства

Джерело: побудовано автором за [4]

Створення потенціалу підприємства визначається як процес формування низки можливостей, а також знаходження різних варіантів їх реалізації з метою гарантування раціонального відтворення та ефективного зростання конкурентних позицій підприємства. Системний характер потенціалу підприємства передбачає складність його формування, тому, виходячи з цього, необхідно приділяти досить уваги саме процесам розроблення та формування

складників потенціалу. Хоча це є досить складним явищем, та все ж його ігнорування може привести до непередбачуваних наслідків, а зрештою і до занепаду всього підприємства. Усе це потребує створення адаптивної, гнучкої та стійкої до збурень мінливого навколишнього середовища системи управління потенціалом підприємства. Тому важливо визначити фактори, які зумовлюють створення та розвиток складників потенціалу, а також здійснюють вагомий вплив на ці складники.

Усі фактори щодо формування та розвитку потенціалу можна класифікувати як зовнішні, так і внутрішні [7, с.152], які були доповнені й уточнені. Зовнішні фактори виникають і діють у макро- та мезосередовищі підприємства, незалежно від дій самого підприємства, які впливають обмежувальними або стимулюючими заходами з боку різних державних органів, банків, інвестиційних компаній, суспільних груп, політичних сил тощо. Важливим фактором виступають ринкові умови на вході (умови конкуренції на товарних і ресурсних ринках) і виході з системи (умови конкуренції безпосередньо в галузі).

Внутрішні фактори виникають всередині підприємства і повністю залежать від арсеналу інструментарію щодо його діяльності та системи управління. Внутрішні фактори – це стратегія підприємства, для реалізації якої формується потенціал, досвід, компетентність менеджерів, необхідні для реалізації намічених планів, принципи організації та ведення бізнесу, якими керуються на підприємстві, моральні цінності й амбіції керівників, а також загальноприйняті в межах підприємства цінності та культура [5, с. 79].

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства – це комплексна порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваги сукупності показників оцінки можливостей підприємства, що визначають його успіх на ринку за певний проміжок часу щодо сукупності аналогічних показників підприємств-конкурентів. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства – комплексне, багатопрофільне поняття, оскільки передбачає урахування взаємодії усіх його складових елементів (виробництво, персонал, маркетинг, логістика,

менеджмент, фінанси та ін.) [22, с. 43].

На сучасному етапі розвитку наукових досліджень проблеми оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства сформувався дуалістичний підхід щодо визначення її рівнів. Залежно від глобалізації цілей дослідження виділяють такі рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства: світове лідерство, світовий стандарт, народногосподарське лідерство, народногосподарський стандарт, галузеве лідерство, галузевий стандарт, граничний рівень [9, с. 187].

Якщо підприємство знаходиться нижче граничного рівня, то його потенціал вважається зовсім не конкурентоспроможним. Другий погляд зводиться до виокремлення чотирьох рівнів конкурентоспроможності потенціалу підприємства, що наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства

№	Рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства	Характеристика
1	Перший рівень	Характерно розглядати організацію апарата управління як внутрішньо нейтрального елементу потенціалу. Роль керівника зводиться до випуску продукції, не піклуючись про проблеми конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Вважається зайвою зміна конструкції чи підвищення технічного рівня продукції, удосконалення структури й функцій відділу збуту та служби маркетингу, тому що не враховуються зміни ринкової ситуації та потреби споживачів
2	Другий рівень	Підприємства намагаються зробити виробничий елемент потенціалу «зовнішньо нейтральним». Це означає, що потенціал підприємства повинен повністю відповідати стандартам, які встановлені його основними конкурентами
3	Третій рівень	Якщо керівники підприємства розуміють свої переваги в конкуренції на ринку дещо по-іншому, ніж їх, основні суперники, та намагаються не дотримуватися загальних стандартів виробництва, які встановилися у галузі, то потенціал підприємства еволюціонує до третього рівня конкурентоспроможності.
4	Четвертий рівень	Коли успіх у конкурентній боротьбі стає не стільки функцією виробництва, скільки управління, та залежить від його якості, ефективності, рівня організації виробництва, тоді підприємства досягають четвертого рівня конкурентоспроможності свого потенціалу і випереджають конкурентів на довгий час

Джерело: складено автором за [9]

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства має декілька особливостей, а саме [13, с. 174]:

1. Конкурентний потенціал не є іманентною якістю підприємства (тобто його внутрішньою, природною якістю), а може бути виявлена й оцінена тільки за наявності конкурентів (реальних або потенціальних).

2. Конкурентний потенціал – це відносне поняття, тобто вона може мати різний рівень щодо конкурентів.

3. Визначається конкурентний потенціал підприємства продуктивністю, оптимальністю використання залучених до процесу виробництва усіх видів ресурсів.

4. Рівень конкурентного потенціалу підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності його складників та елементів, насамперед – від продукції, а також від конкурентоспроможності галузі та країни загалом.

В конкурентних умовах мінливості ринку суб'єктами господарювання між підприємствами підвищення рівня конкурентоспроможності кожного з них напряду уможлиблює стабільне економічне зростання як окремих товаровиробників так і економіки загалом. Досягнення належного рівня конкурентоспроможності є можливим тільки при умові формування ефективної системи управління підприємствами, а саме управління їх конкурентним потенціалом. Досвід сучасних підприємств показує, що врахування логістичних складових в управлінні конкурентоспроможністю дозволяє сформувати інноваційні джерела досягнення конкурентних переваг підприємств, що зумовлює актуальність дослідження перспектив застосування логістичного інструментарію задля формування конкурентного потенціалу підприємств [24].

Конкурентний потенціал підприємства доцільно розглядати як комплексну порівняльну характеристику, котра відображає ступінь переваг системи показників оцінювання логістичного потенціалу, що характеризують успішність його на ринку за визначений проміжок часу до системи аналогічних показників підприємств-конкурентів. Рівень конкурентного потенціалу підприємства напряду залежить від рівня конкурентоспроможності його складових та

елементів, насамперед – від складників логістичного потенціалу підприємства, котрий включає максимальну продуктивність (функціональну спроможність) інтегрованих системно підрозділів, що охоплюють усі види діяльності по переміщенню в просторі та руху у часі: персоналу – перевезення працівників та їх переміщення за часовим графіком роботи; матеріальних потоків – транспортування, складування, зберігання, сортування і перерозподілення; інформаційних потоків – передачу, обробку і зберігання [17, с. 198].

Новим, нетрадиційним напрямком в управлінні конкурентним потенціалом підприємством є маркетингова логістика. У сфері логістики і маркетингу міститься багато передумов і потенціалів створення ринкового успіху підприємства, з урахуванням вимог клієнтів і умов конкуренції. Маркетингова логістика здійснює інтеграцію в єдину систему процесів управління виробництвом, транспортно-складським господарством, запасами, фінансовими ресурсами, персоналом та інформаційними потоками. Саме тому проблеми маркетинг-логістичного управління повинні усвідомлюватись і розв'язуватись уже сьогодні для зміни пріоритетів комплексного розвитку підприємства [2].

Логістичний інструментарій конкурентного потенціалу підприємства слід розглядати з позицій стратегічного управління. Він включає в себе системну характеристику, яка розкриває умови логістичної діяльності та спрямовує на досягнення поставленої мети, а тому є результатом взаємодії ресурсів і логістичних можливостей підприємства [35].

Під час формування конкурентного потенціалу підприємства важливо чітко визначити складові елементи логістичного інструментарію за двома ресурсними позиціями: як сукупність ресурсів без урахування їх взаємозв'язків і участі у процесі виробництва та як сукупність ресурсів, що здатні створювати визначену кількість матеріальних благ. Логістичний інструментарій конкурентного потенціалу підприємства визначається як сукупність факторів, в тому числі якості та обсяг наявних ресурсів на підприємстві, так як вони безпосередньо мають вплив на параметри логістичних потоків підприємства,

спроможність співробітників ефективно здійснювати логістичні операції, інноваційні здібності, тобто здатність підприємства до різних змін, інформаційні та фінансові можливості тощо [4, с. 354].

В сучасних ринкових умовах господарювання підприємства все більше орієнтуються на споживача, що виявляється в їх прагненні до задоволення можливих потреб споживачів. Для конкретного споживача високий рівень якості певного товару або послуги означає наявність такого поєднання споживчих властивостей, яке задовольняє його потреби. Ідеї маркетингової логістики є принципово новими для більшості українських підприємців, менеджерів, інженерно-технічних працівників. Необхідність забезпечення взаємозв'язків різних завдань, функцій і процесів вимагає всеосяжного, комплексного й інтегрованого підходу на основі принципів маркетингової логістики.

На думку науковиці Н.В. Чернописької логістичний потенціал, як частина конкурентного потенціалу характеризує здатність підприємства інтегруватися у логістичні системи та успішно вирішувати комплекс взаємозалежних логістичних завдань у конкретному режимі часу по раціональній організації управління зовнішніми та внутрішніми потоковими процесами з використанням сучасних досягнень стратегічної, інтеграційної та інноваційної логістики [39, с. 122].

Проблема логістичного потенціалу підприємства останнім часом привертає увагу сучасних дослідників. Під час своїх досліджень, вони пропонують розглядати логістичний потенціал підприємства як сукупність видимих і прихованих можливостей та наявних і задіяних не в повному обсязі ресурсів логістичної системи та її підсистем, виявлення і мобілізація яких дасть змогу насамперед визначити стратегічні напрями вдосконалення логістичної діяльності та підвищити її ефективність [20, с. 119].

Оцінку логістичного потенціалу науковці пропонують проводити з допомогою досить великої кількості показників, а також дослідник Андрушкевич З.М. пропонує використовувати комплексний показник через поєднання логістичного і маркетингового потенціалу (Пмл) підприємства [2]:

$$П_{мл} = (П_{мі} \times П_{лі}) > 0, \quad (1.1)$$

де $П_{мі}$ – інтегральний показник маркетингового потенціалу підприємства;
 $П_{лі}$ – інтегральний показник логістичного потенціалу підприємства.

Значення даного інтегрального показника знаходиться в інтервалі від 0 до 1. Залежно від одержаних значень рівень логістичного потенціалу рекомендується оцінювати наступним чином: (0 - 0,2) – відсутній, (0,2 - 0,4) – низький, (0,4 - 0,6) – середній, (0,6 - 0,8) – добрий, (0,8 – 1,0) – високий.

Інтегральний показник маркетингового потенціалу підприємства пропонується оцінювати з точки зору системного підходу впливу всіх складових маркетингової діяльності. В цьому випадку маркетинговий потенціал підприємства $П_{мі}$ дорівнює усередненому потенціалу всіх відділів підприємства:

$$П_{мі} = П_{п} \times П_{б} \times П_{і} \times П_{ф} \times П_{с}, П_{т} \times П_{о} \times П_{у} \times П_{н} \times П_{к} \times П_{р} \times П_{д} \times П_{ч}, \quad (1.2)$$

де $П_{п}$ – потенціал персоналу підприємства;
 $П_{б}$ – потенціал матеріально-технічної бази;
 $П_{і}$ – потенціал інформаційної бази;
 $П_{ф}$ – потенціал фінансових ресурсів;
 $П_{с}$ – потенціал стратегічного планування;
 $П_{т}$ – потенціал технологічного забезпечення;
 $П_{о}$ – потенціал організаційної структури;
 $П_{у}$ – потенціал стилю управління;
 $П_{н}$ – потенціал навиків та досвіду персоналу;
 $П_{к}$ – потенціал корпоративної культури підприємства;
 $П_{р}$ – потенціал управлінських рішень;
 $П_{д}$ – економічні результати діяльності;
 $П_{ч}$ – соціальні результати діяльності.

Оцінювання інтегрального показника логістичного потенціалу підприємства пропонується розглядати наступним чином:

$$П_{лі} = K_1 \times K_2 \times K_3 \times K_4 \times K_5 \times K_6 \times K_7 \times K_8 \times K_9, \quad (1.3)$$

де K_1 – коефіцієнт фактичної забезпеченості матеріальними ресурсами;
 K_2 – коефіцієнт рівномірності поставок;

К₃ - коефіцієнт співвідношення вхідних та вихідних потоків односторонніх матеріальних потоків;
К₄ - коефіцієнт співвідношення запасів та вхідного матеріального потоку;
К₅ - коефіцієнт співвідношення запасів та вихідного матеріального потоку;
К₆ - коефіцієнт якості обслуговування споживачів,
К₇ - коефіцієнт надійності (оперативності) обслуговування споживачів;
К₈ - коефіцієнт корисності обслуговування споживачів
К₉ - коефіцієнт продуктивності логістичних витрат (середнє значення обсягу реалізації, яке припадає на 1 грн. логістичних витрат підприємства).

Під час оцінки логістичного інструментарію конкурентного потенціалу підприємства слід виходити з того, що найбільш оптимальним за існуючих економічних умов може бути такий методичний підхід, який враховуватиме системний характер конкурентного потенціалу. А саме, показники рівня задоволення потреби, рівномірності поставок продукції на підприємство, співвідношення вхідних та вихідних односторонніх матеріальних потоків, співвідношення запасів та вхідного чи вихідного матеріального потоку, якості обслуговування споживачів, надійності (своєчасності) поставок підприємством, забезпечення задоволення попиту на послуги, рівня безпомилковості надання послуг споживачам (скарги, помилки під час оформлення накладних, пошкодження в дорозі), рівня безвідмовності обслуговування споживачів продукції та завантаженості потужностей логістичних об'єктів [34, с. 49].

Таким чином, за результатами дослідження логістичного інструментарію конкурентного потенціалу підприємства виділено базис можливостей підприємства задля досягнення конкурентних переваг, підвищення рівня конкурентоспроможності та забезпечення високого конкурентного статусу в довгостроковому періоді. Розглянута характеристика складників логістичного інструментарію спрямована на формування збалансованого і узгодженого логістичного потенціалу для розвитку та ефективного функціонування конкурентного потенціалу підприємства в ринкових умовах для задоволення потреб споживачів. Доведено, що результати взаємодії всіх складових логістичного інструментарію пов'язана з проявом нових властивостей та забезпечення ефекту синергії, що потребує діагностики і моніторингу.

РОЗДІЛ 2

СТАН ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ДЮК» М. СУМИ

2.1 Організаційно – економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДЮК» утворено і діє відповідно до Статуту, затвердженого 13 травня 2013 року. Статутний капітал Товариства становить 1776 тис. грн, його генеральний директор – Шелухіна Людмила Володимирівна. Товариство є юридичною особою, має право відкривати в установленому порядку банківські рахунки на території України і за її межами для зберігання грошових коштів і здійснення всіх видів розрахункових, кредитних і касових операцій, може від свого імені набувати і здійснювати майнові та особисті немайнові права і нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді.

Діяльність товариства здійснюється відповідно до законодавства України, установчим договором, статутом товариства. ТОВ «ДЮК» має самостійний баланс, круглу печатку і рахунки в банку. Товариство несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки в межах свого майна. Основною метою діяльності Товариства є: здійснення господарської діяльності, спрямованої на отримання прибутку для задоволення, культурних та економічних інтересів учасників товариства та членів трудового колективу товариства. ТОВ на основі повного господарського розрахунку забезпечує самоокупність, фінансування витрат по вдосконаленню виробництва, соціального розвитку, матеріального стимулювання працівників за рахунок зароблених коштів, цілком відповідає за результати своєї виробничо-господарської діяльності та виконання зобов'язань перед постачальниками і банками.

Товариство веде бухгалтерський облік у встановленому порядку, несе відповідальність за їх достовірність, за повноту і своєчасність їх надання.

Відносини підприємства з іншими юридичними та фізичними особами в усіх сферах господарської діяльності будуються на основі договору (контракту).

Підприємство є вільним у виборі предмета договору, визначенні зобов'язань, будь-яких інших умов господарських взаємовідносин, що не суперечать чинному законодавству. Відповідно до Статуту, основним видом діяльності ТОВ «ДЮК» є виробництво спіднього одягу. Майно підприємства складається з основних фондів і оборотних коштів, а також інших цінностей, вартість яких відображається на самостійному балансі. Джерелами формування майна підприємства є: грошові внески засновників; доходи, отримані від здійснення господарської діяльності; кредити банків та інших кредиторів. ТОВ «ДЮК» знаходиться за адресою: м. Суми, вул. Герасима Кондратьєва, 98.

Управління підприємством здійснюється відповідно до його установчих документів на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна і участі в управлінні трудового колективу. Власник здійснює свої права щодо управління підприємством безпосередньо або через уповноважені ним органи відповідно до статуту підприємства чи інших установчих документів.

Директор без доручення діє від імені підприємства, представляє його інтереси в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, інших організаціях, у відносинах з юридичними особами та громадянами, формує адміністрацію підприємства і вирішує питання діяльності підприємства в межах та порядку, визначених установчими документами.

На досліджуваному підприємстві використовують найману працю, між власником або уповноваженим ним органом і трудовим колективом або уповноваженим ним органом укладений колективний договір, яким регулюються виробничі, трудові та соціальні відносини трудового колективу з адміністрацією підприємства. Вимоги до змісту і порядок укладення колективного договору визначаються законодавством про колективні договори.

Для визначення спеціалізації підприємства необхідно проаналізувати структуру товарної продукції в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Обсяг і структура товарної продукції ТОВ «ДЮК» за 2020-2022 рр.

Вид продукції	2020 р.		2021 р.		2022 р.		В середньому за три роки	
	виручка тис. грн	питома вага, %	виручка тис. грн	питома вага, %	виручка тис. грн	питома вага, %	виручка тис. грн	питома вага, %
Чоловічі нічні піжами трикотажні	20,0	2,4	20,0	6,6	68,0	4,8	36,0	4,3
Жіночі труси і панталони трикотажні	47,0	5,7	79,5	26,4	650,0	46,1	258,8	31,1
Жіночі светри, пуловери, кофти, жилети та кардигани з бавовни	130,0	15,9	-	-	-	-	43,3	5,2
Чоловічі кальсони та труси трикотажні	21,0	2,6	30,0	10,0	7,0	0,5	20,3	2,4
Виробничі та професійні предмети одягу	275,5	33,7	68,0	22,6	675,0	47,9	339,5	40,8
Жіночі нічні сорочки та піжами трикотажні	40,0	4,9	-	-	-	-	13,3	1,6
Білизна постільна лляна або з рами	200,0	24,4	55,0	18,2	-	-	72,7	8,7
Футболки і майки трикотажні	40,0	4,9	9,0	3,0	10,0	0,7	19,7	2,5
Чоловічі жилети, анораки, лижні куртки, куртки вітрозахисні	45,0	5,5	40,0	13,3	-	-	28,3	3,4
Всього по підприємству	818,5	100,0	301,5	100,0	1410,0	100,0	831,9	100,0

Джерело: розраховано автором за ф. 1П-НПП «Звіт про виробництво та реалізацію промислової продукції»

З розрахунку таблиці 2.1 можна констатувати, що найбільшу питому вагу

в структурі товарообігу торговельного підприємства в середньому за 3 роки займає виробничі та професійні предмети одягу, а саме 40,8%. Значно менша частина припадає на жіночі труси і панталони трикотажні – 31,1%. Виходячи з цього можна стверджувати, що підприємство спеціалізується на пошитті виробничих та професійних предметів одягу з розвиненим виробництвом жіночої спідньої білизни, хоча структура товарообігу за досліджуваний період дещо змінювалася, а саме відбувалося поглиблення спеціалізації на користь саме вищевказаних товарів, оскільки на сьогодні відбувається збільшення кількості замовників підприємства з кінцевим попитом, тому на даному виді діяльності також сконцентрувалися в підприємстві, хоча, можливо, із-за цього значно зріс товарообіг загалом. Окрім цього на підприємстві спостерігається стійка тенденція припинення виробництва деяких видів товарів, які не є конкурентоспроможними на ринку і тому підприємство відмовляється від їх випуску. Згідно розрахунку коефіцієнт спеціалізації дорівнює 0,41 можна стверджувати, що досліджуване підприємство має поглиблений рівень спеціалізації.

Таким чином слід відзначити, що спеціалізація, яка склалася на підприємстві відповідає організаційно-економічним умовам. Враховуючи кон'юнктуру ринку та місцезнаходження підприємства поблизу основних замовників, то спеціалізацію підприємства можна вважати обґрунтованою.

Трудові ресурси як соціально-економічна категорія представляють собою сукупність здатних до праці осіб, що є носіями фізичних і духовних здібностей до роботи, яка використовується в процесі створення матеріальних цінностей. Тому трудові ресурси стають робочою силою тільки тоді, коли фізичні і духовні здібності людей реалізуються у процесі праці [12, с. 420].

Неефективне використання трудових ресурсів значно знижує рівень кваліфікації і працездатності працівників, зменшує продуктивність праці, створює нерівномірність витрат, що призводить до значного підвищення собівартості продукції та зниження ефективності господарювання (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка середньооблікової чисельності робітників та ефективності використання робочої сили на підприємстві

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р., %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	8	6	6	75,0
Відпрацьовано 1 робітником днів, всередньому по підприємству	240	243	259	107,9
Вартість товарної продукції на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	102,3	50,3	235,0	229,7
Фонд оплати праці, тис. грн	953,6	747,0	781,8	81,9
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн	119,2	124,5	130,3	109,3

Джерело: розраховано автором за ф.1-ПВ «Звіт з праці»

Розрахунки свідчать, що у 2022 році в порівнянні з 2020 роком середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 2 особи, тобто на 25%. При цьому темпи збільшення відпрацьованих одним робітником в середньому по підприємству днів значно перевищували темпи скорочення чисельності працівників і збільшення склало 7,9%. Щодо вартості товарної продукції на 1 середньорічного працівника, то вона також зросла в 2,3 рази. Це пояснюється тим, що темпи зростання виручки значно перевищили темпи скорочення чисельності працівників. Фонд оплати праці по підприємству за досліджуваний період зменшився на 18,1%, що пояснюється досить значними темпами скорочення чисельності працівників проти незначного зростання мінімальної заробітної плати на підприємстві.

Основні засоби – це вагома складова балансу виробничих підприємств, зокрема підприємств промисловості. В контексті вивчення ефективності діяльності підприємницького сектору аналіз націлений на встановлення рівня ефективності їх використання. Останній показник має вагомий вплив на рентабельність, прибутковість, дохідність та в цілому ефективності діяльності підприємства [18, с. 242].

Їх наявність і ефективність використання на підприємстві, що

досліджується наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Оцінка ефективності використання основних фондів підприємства

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р., %
Фондоозброєність, тис. грн.	25,8	33,9	55,2	213,9
Фондомісткість, тис. грн.	0,25	0,68	0,23	92,0
Фондовіддача, тис. грн.	3,97	1,48	4,26	107,3
Вартість товарної продукції на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	102,3	50,3	235,0	229,7

Джерело: розраховано автором за ф.5 «Звіт про фінансові результати» та первинною інформацією підприємства

Аналізуючи дані таблиці можна констатувати, що показник фондоозброєності зріс на 13,9% і його темпи зростання дорівнювали темпам зростання вартості основних виробничих фондів при значному скороченні чисельності працівників. Негативним є те, що на 1 грн. виробничих фондів у звітному році продано продукції більше на 7,3% ніж в 2020 році. Що стосується фондомісткості, то цей показник є оберненим до фондовіддачі і, як наслідок, скоротився на 8%. Така зміна пояснюється тим, що темпи зростання виручки від реалізації продукції перевищили темпи скорочення вартості фондів.

Метою функціонування будь-якого суб'єкта господарювання, незалежно від галузевої належності та форми власності, є отримання ним позитивного фінансового результату, тобто прибутку обсязі, який задовольняє потреби власників. Рівень отриманого підприємством прибутку відображає всі виробничо-господарські процеси, що відбуваються під час його функціонування. Фінансовий результат є кількісним та якісним критерієм ефективності та якості існуючого менеджменту, продуктивності праці, рівня загальних витрат господарювання [38, с. 53] (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка основних економічних показників розвитку підприємства

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції, всього, тис. грн. в т. ч.	716,0	830,9	1133,2	158,3
- на 100 грн основних виробничих фондів	347,4	408,1	342,1	98,5
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	89,5	138,5	188,9	збільшення в 2,1 раз
Чистий прибуток, всього, тис. грн. в т. ч.	4,5	5,0	15,0	збільшення в 3,3 рази
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	0,6	0,8	2,5	збільшення в 4,2 рази
Рівень сукупної рентабельності, %	0,63	0,61	1,34	0,71

Джерело: розраховано автором за ф. 2 «Звіт про фінансові результати»

Аналізуючи динаміку основних економічних показників господарської діяльності досліджуваного підприємства за 2020-2022 роки, можна констатувати, що показники ефективності чистого доходу зростали впродовж всього періоду. Так на 100 грн основних виробничих фондів даний показник скоротився на 1,5%, оскільки темпи зростання вартості основних засобів в звітному році перевищили темпи зростання чистого доходу. На 1 середньорічного працівника вартість товарної продукції зросла на 58,3%, що пов'язане в першу чергу перевищенням темпів зростання виручки над темпами скорочення чисельності працівників. Перевищення темпів значного зростання виручки від реалізації продукції над темпами зростання собівартості призвели до збільшення валового прибутку в 2022 році порівняно з 2020 роком в 3,3 рази, і, як наслідок, на 1 працівника даний показник зріс в 4,2 рази із-за незначного скорочення працівників (на 25%). Така тенденція привела до зростання рівня рентабельності на 0,71 п. в.

Підсумовуючи динаміку розвитку досліджуваного об'єкта по основних економічних показниках, можна зробити висновок, що результати діяльності промислового підприємства є досить стабільними, незважаючи на складну економічну ситуацію, котра склалася в 2022 році у зв'язку із запровадженням

військового стану в країні.

2.2 Оцінка конкурентного потенціалу підприємства

Системний характер потенціалу підприємства передбачає складність його формування, тому, виходячи з цього, необхідно приділяти досить уваги саме процесам оцінки складників потенціалу. Хоча це є досить складним явищем, та все ж його ігнорування може привести до непередбачуваних наслідків, а зрештою і до занепаду всього підприємства. Усе це потребує створення адаптивної, гнучкої та стійкої до збурень мінливого навколишнього середовища системи управління потенціалом підприємства. Тому важливо визначити фактори, які зумовлюють створення та розвиток складників потенціалу, а також здійснюють вагомий вплив на ці складники.

Усі фактори щодо формування та розвитку конкурентного потенціалу можна класифікувати як зовнішні, так і внутрішні. Зовнішні фактори виникають і діють у макро- та мезосередовищі підприємства, незалежно від дій самого підприємства, які впливають обмежувальними або стимулюючими заходами з боку різних державних органів, банків, інвестиційних компаній, суспільних груп, політичних сил тощо. Важливим фактором виступають ринкові умови на вході (умови конкуренції на товарних і ресурсних ринках) і виході з системи (умови конкуренції безпосередньо в галузі) [5, с. 79].

Внутрішні фактори виникають всередині підприємства і повністю залежать від арсеналу інструментарію щодо його діяльності та системи управління. Внутрішні фактори – це стратегія підприємства, для реалізації якої формується потенціал, досвід, компетентність менеджерів, необхідні для реалізації намічених планів, принципи організації та ведення бізнесу, якими керуються на підприємстві [10, с. 249].

Подібні дослідження можуть бути виконані для визначення факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, які сприяють чи ускладнюють реалізацію проектів ринково-орієнтованого розвитку. На основі проведеного

дослідження було виокремлено показники, які характеризують внутрішнє середовище, тобто виявлено сильні та слабкі сторони досліджуваного промислового підприємства.

Розуміння загроз і можливостей у зовнішньому середовищі є ефективним способом розробки стратегічних напрямків підвищення конкурентного потенціалу підприємства легкої промисловості для досягнення конкурентних переваг. Усі ці змінні фактори зовнішнього середовища створюють обмеження в діяльності підприємства, тому вони змушені формувати розвідувальну мережу для отримання інформації, необхідної для розуміння навколишнього оточення, на основі якої вони зможуть визначити мету і розробити стратегічні напрямки розвитку підприємства на ринку [33, с. 58].

Проведене дослідження показників зовнішнього середовища свідчить, що майже всі можливості досліджуваного підприємства можна втілити в життя тільки за умови значного фінансування, яке нині не можливе без інвесторів та залучення коштів ззовні. Щодо загроз, то деякі з них можна ліквідувати, застосувавши можливості та сильні сторони підприємства. Зовнішні та внутрішні фактори потрібно аналізувати не рідше, ніж раз у рік, а також у наступних випадках [25, с. 39]:

- при розробці маркетингового плану, адже для цього важливо розуміти особливості товару, сильні та слабкі сторони, ставлення аудиторії до підприємства;
- після завершення рекламної кампанії, щоб проаналізувати зміни продажів та відношення аудиторії до промислового підприємства;
- перед та після виведення бізнесу в онлайн – створення сайту та запуск інтернет-реклами, адже це завжди помітний приріст нових клієнтів;
- при розширенні бізнесу чи введенні нового товару;
- після значних змін у роботі підприємства чи зміни товару;
- перед виходом на новий ринок.

Проведене дослідження показників зовнішнього середовища свідчить, що майже всі можливості досліджуваного підприємства можна втілити в життя

тільки за умови значного фінансування, яке нині не можливе без інвесторів та залучення коштів ззовні. Щодо загроз, то деякі з них можна ліквідувати, застосувавши можливості та сильні сторони підприємства. Отже, визначення сильних та слабких сторін підприємства, його можливості та загрози, дозволило встановити зв'язок між ними, тобто визначити позиції, які ліквідують слабкі сторони за допомогою застосування сильних сторін та можливостей підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT-аналізу діяльності ТОВ «ДЮК»

		Зовнішнє середовище	
		Можливості: (Opportunities)	Загрози: (Threats)
		1) залучення інвестора; 2) покращення виробничої інфраструктури; 3) механізація та автоматизація процесу виробництва.	1) зміни в законодавстві; 2) велике податкове навантаження; 3) підвищення цін на ресурси виробничого призначення; 4) погіршення кредитної політики.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони: (Strength)	Поле «СІМ»	Поле «СІЗ»
	1) матеріально-технічна база; 2) ефективні технології виробництва; 3) надійні постачальники.	1) висока прибутковість підприємства дасть змогу залучити інвестора.	1) пошук нових постачальників. 2) дотримання технологій виробництва продукції. 3) матеріальне та моральне стимулювання персоналу.
	Слабкі сторони: (Weakneses)	Поле «СЛМ»	Поле «СЛЗ»
	1) вузькоспеціалізованість; 2) висока собівартість деяких видів продукції.	1) інвестиції дадуть змогу закупити новітню техніку для виробництва. 2) модернізація та автоматизація виробничих процесів дасть змогу знизити затрати праці та собівартість продукції.	Це поле потребує розробки такої стратегії, яка одночасно дасть змогу ліквідувати слабкі сторони підприємства і уникнути загроз. У такому випадку ми пропонуємо стратегію концентрації. Вона дасть можливість залучити інвесторів та інших зацікавлених осіб.

Джерело: побудовано автором

Для з'ясування загального рейтингу досліджуваного господарства було

виокремлено основні критерії оцінювання використання елементів потенціалу при визначенні загального рейтингу промислових підприємств та на основі додатку Б було проведено оцінку конкурентного потенціалу підприємства (табл. 2.6)

Таблиця 2.6 – Оцінювання конкурентного потенціалу підприємств - конкурентів

Конкурентний потенціал	Досліджувані підприємства														
	ТОВ «АвексТекс»					ПрАТ «Еліта»					ТОВ «ДЮК»				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Виробничий потенціал	7	3	2	4	6	8	4	2	5	8	6	4	2	4	5
Інноваційний потенціал	6	3	3	4	6	7	3	2	6	8	5	3	2	5	5
Маркетинговий потенціал	4	4	5	4	5	5	3	3	5	7	6	3	2	5	6
Логістичний потенціал	7	7	6	5	5	7	7	7	6	5	6	5	5	5	6
Фінансово-інвестиційний потенціал	6	6	5	6	7	6	6	5	7	7	6	6	6	7	7
Інформаційний потенціал	6	4	3	3	9	5	6	5	3	8	5	5	4	3	7

Джерело: досліджено автором

Після визначення основних критеріїв оцінювання елементів та функцій конкурентного потенціалу визначимо загальний рівень якості організації діяльності ТОВ «ДЮК». Група експертів: керівник підприємства, завідувач виробництвом та автор кваліфікаційної роботи оцінювали конкурентний потенціал в межах комплексу його підвидів: виробничий, інноваційний, маркетинговий, логістичний, фінансово-інвестиційний та інформаційний, в результаті визначено середній бал за кожним елементом. Конкурентний потенціал розглядався групою експертів як спроможність підприємства систематизовано й планомірно спрямувати всі свої функції на забезпечення підвищення конкурентного потенціалу підприємства для задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту.

Після розрахунку балів за певними критеріями оцінювання визначено загальний рейтинг ТОВ «ДЮК» та його конкурентів за особливостями використання конкурентного потенціалу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Визначення загального рейтингу підприємства за використанням основних елементів конкурентного потенціалу

Конкурентний потенціал	Коефіцієнт вагомості	Підприємства - конкуренти					
		ТОВ «АвексТекс»		ПрАТ «Еліта»		ТОВ «ДЮК»	
		всього балів	оцінка	всього балів	оцінка	всього балів	оцінка
Виробничий потенціал	0,2	22	4,40	27	5,40	21	4,20
Фінансово-інвестиційний потенціал	0,2	22	4,40	26	5,20	20	4,00
Маркетинговий потенціал	0,2	22	4,40	23	4,60	22	4,40
Логістичний потенціал	0,2	30	6,00	32	6,40	27	5,40
Інноваційний потенціал	0,15	25	3,75	27	4,05	24	3,60
Інформаційний потенціал	0,05	30	1,50	31	1,55	32	1,60
Разом балів	1,0	-	22,45	-	27,20	-	23,20

Джерело: власні розрахунки

В таблиці 2.7 визначено загальну суму балів по кожному критерію в межах одного елемента конкурентного потенціалу, виставлено середню оцінку по кожному підприємству та з урахуванням коефіцієнта вагомості виведено загальний підсумок балів. За результатами дослідження, більшість експертів вважають, що інструменти конкурентного потенціалу: виробництво, фінанси, маркетинг та логістика займають однакове місце у діяльності підприємства, тому їх коефіцієнти вагомості однакові – 0,2. Не менш важливе значення має інноваційний потенціал, коефіцієнт вагомості якого дорівнює 0,15, інформаційне забезпечення – 0,05.

Отже, найуспішнішим за оцінкою конкурентного потенціалу підприємств-конкурентів є ПрАТ «Еліта» (Сосницька швейна фабрика), оскільки його рейтинг найвищий за сумою виставлених балів, що становить майже 70% від максимально можливого рейтингу в загальному рейтингу господарювання. Слід зазначити, що визначення загального рейтингу ТОВ «ДЮК», що займає середню позицію за якістю використання інструментів конкурентного потенціалу, тобто

позиція досліджуваного підприємства на ринку – «наслідувач лідера» розкриває сутність формування можливих стратегічних напрямків забезпечення підвищення конкурентного потенціалу підприємства.

Оцінка ефективності кожного підвиду конкурентного потенціалу передбачає оцінку ефективності використання ресурсів, що їм надаються. Дана методика була використана для оцінки конкурентного потенціалу ТОВ «ДЮК» в період з 2020 по 2022 роки (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Показники оцінки виробничого потенціалу (ВП) підприємства в середньому за 2020-2022 рр.

Показник	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника	Рівень показника в ТОВ «ДЮК»
Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	Відображає ефективність витрат при виробництві продукції	$V = \text{валові витрати} / \text{обсяг виробництва продукції}$	0,98
Відносний показник фондівдачі (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$F = \text{обсяг випуску продукції} / \text{вартість основних виробничих фондів}$	3,42
Відносний показник рентабельності продукції (Рп)	Характеризує ступінь прибутковості продукції	$R_p = \text{прибуток від реалізації} * 100 / \text{повна собівартість продукції}$	1,88
Відносний показник продуктивності праці (Пп)	Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили	$P_p = \text{обсяг виробництва продукції} / \text{середньорічна кількість працівників}$	188,9

Джерело: розраховано автором за ф. 2 «Звіт про фінансові результати»

У першу групу об'єднані показники, котрі характеризують активність управління виробничим процесом: економічні показники виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виробництва продукції, організація праці на виробництві.

У другу групу об'єднані показники, що відображають ефективність управління обіговими засобами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися за своїми боргами,

можливість стабільного розвитку в майбутньому (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Показники оцінки фінансово-інвестиційного потенціалу (ФІП) підприємства в середньому за 2020-2022 рр.

Показник	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника	Рівень показника в ТОВ «ДЮК»
Коефіцієнт автономії (Ка)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	Ка = власні засоби / загальна сума джерел фінансування	0,55
Коефіцієнт платоспроможності (Кп)	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та визначає ймовірність банкрутства	Кп = власний капітал/ загальні зобов'язання	1,20
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кл)	Показує якісний склад засобів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань	Кл = грошові засоби та швидко реалізовані цінні папери/короткострокові зобов'язання	0,15
Коефіцієнт обіговості обігових засобів (Ко)	Аналізує ефективність використання обігових засобів. Дорівнює часу, протягом якого обігові засоби проходять всі стадії виробництва та обігу	Ко = виручка від реалізації/ середньорічний залишок обігових засобів	1,25

Джерело: розраховано автором за ф. 1 «Баланс»

До третьої групи належать показники, котрі дозволяють отримати уявлення про ефективність управління маркетинговим потенціалом (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Показники оцінки маркетингового потенціалу (МП) підприємства в середньому за 2020-2022 рр.

Показник	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника	Рівень показника в ТОВ «ДЮК»
Рентабельність продаж (Рп)	Характеризує прибутковість підприємства на ринку, правильність встановлення ціни	Рп = прибуток від реалізації x 100/ обсяг продаж	1,32
Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією (Кз)	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про падіння попиту	Кз = обсяг нереалізованої продукції/ обсяг продаж	0,33
Коефіцієнт завантаження	Показує ділову активність підприємства,	Км = обсяг випуску продукції/	0,77

виробничих потужностей (Км)	ефективність роботи служби збуту	виробнича потужність	
--------------------------------	-------------------------------------	-------------------------	--

Джерело: розраховано автором за ф. 2 «Звіт про фінансові результати»

До четвертої групи входять показники оцінки логістичного потенціалу досліджуваного підприємства. Ці показники характеризують здатність продукції підприємства задовольняти потреби споживачів у відповідному місці у відповідний час (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Показники оцінки логістичного потенціалу (ЛП) підприємства в середньому за 2020-2022 рр.

Показник	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника	Рівень показника в ТОВ «ДЮК»
Показник надійності (своєчасності) поставок підприємством	Надійність (своєчасність) поставок підприємством характеризує готовність підприємства дотримуватися умов поставок.	Відношення вчасно виконаних річних замовлень до загальної їх кількості	0,87
Коефіцієнт забезпечення задоволення попиту на послуги	Комплектність послуг, що надаються споживачеві	Відношення добутку фактичного обсягу продукції і кількості споживачів до добутку необхідного обсягу продукції та кількості споживачів, які потребують продукцію	0,91
Коефіцієнт безвідмовності обслуговування споживачів продукції	Характеризує рівень надійності (оперативності) обслуговування споживачів продукції.	Відношення добутку фактичного обсягу продукції і кількості днів в році, протягом яких відмовлено споживачам у товарах до добутку необхідного обсягу продукції та кількості днів у році	0,17
Коефіцієнт завантаженості потужностей логістичних об'єктів	Характеризує ефективність використання складських площ, транспорту, обладнання	Відношення фактичного завантаження потужностей до нормативного завантаження	0,95
Інтегральний показник логістичного потенціалу	Характеризує спроможність підприємства ефективно виконувати логістичні операції	За формулою середньої геометричної простої на основі вищевказаних показників	0,88

Джерело: розраховано автором за первинними даними підприємства

Загалом алгоритм розрахунку коефіцієнта комплексної оцінки конкурентного потенціалу досліджуваного підприємства здійснюється в три поступові етапи:

Етап 1. Розрахунок одиничних показників (табл. 2.8-2.11) та переведення показників у відносні величини (бали).

Етап 2. Розрахунок критеріїв конкурентного потенціалу підприємства за формулами (наведений нижче).

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різну ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентного потенціалу підприємства (ІПКП), експертним шляхом були розраховані коефіцієнти вагомості кожного критерію та показника. Отже, рівень конкурентного потенціалу підприємства може бути визначена методом середньозваженої арифметичної [76, с. 186]:

$$\text{ІПКП} = 0,15\text{ВП} + 0,29\text{ФП} + 0,23\text{МП} + 0,33\text{ЛП} \quad (2.1)$$

$$\text{ІПКП} = 0,15 \cdot 20,59 + 0,29 \cdot 0,64 + 0,23 \cdot 0,79 + 0,33 \cdot 0,88 = 3,75$$

де ІПКП – інтегральний показник конкурентного потенціалу підприємства;

ВП – значення критерію виробничого потенціалу підприємства;

ФП – значення критерію фінансового потенціалу підприємства;

МП – значення критерію маркетингового потенціалу підприємства;

ЛП – значення критерію логістичного потенціалу підприємства.

Етап 3. Розрахунок інтегрального показника конкурентного потенціалу досліджуваного підприємства подано таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Зведена таблиця оцінки конкурентного потенціалу ТОВ «ДЮК» в середньому за 2020-2022 рр.

Показники	Рівень показника в ТОВ «ДЮК»	Середнє значення по підприємству-лідеру ПрАТ «Еліта»	Відхилення рівня показників ТОВ «ДЮК» від значення у лідера, +/-
Комплексний показник виробничого потенціалу (ЕП)	3,09	3,22	0,13
Комплексний показник фінансового потенціалу (ФП)	0,19	0,24	0,05
Комплексний показник	0,18	0,21	0,03

маркетингового потенціалу (МП)			
Комплексний показник логістичного потенціалу (ЛП)	0,29	0,31	0,02
Інтегральний показник конкурентного потенціалу (ІПКП)	3,75	3,98	0,23

Джерело: розраховано автором

Отже, проведені нами комплексні розрахунки оцінки конкурентного потенціалу ТОВ «ДЮК» показали, що досліджуване підприємство є наслідувачем лідера в галузі легкої промисловості регіону щодо виробництва спідньої білизни. Проте керівництву підприємства потрібно приділити особливу увагу тим напрямкам конкурентного потенціалу, в яких на сьогодні не зовсім ефективно використовують надані їм ресурси в порівнянні з іншими аналогічними підприємствами.

2.3 Аналіз логістичного забезпечення конкурентного потенціалу

Складні умови господарювання, зміни в техніці та технологіях, зростаючі вимоги споживачів потребують від сучасних менеджерів всіх рівнів управління нових знань та навичок, які б відповідали вимогам часу. Життєва необхідність у пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємств обумовлена розвитком ринкових відносин, позитивними зрушеннями в економіці України, зростаючою конкуренцією на всіх ринках.

Новим, нетрадиційним напрямком в управлінні підприємством є логістичний. У сфері логістики міститься багато передумов і потенціалів створення ринкового успіху підприємства, з урахуванням вимог клієнтів і умов конкуренції. Саме логістика здійснює інтеграцію в єдину систему процесів управління виробництвом, транспортно-складським господарством, запасами, фінансовими ресурсами, персоналом та інформаційними потоками. Саме тому проблеми логістичного управління повинні усвідомлюватися і розв'язуватись уже сьогодні для зміни пріоритетів розвитку конкурентного потенціалу підприємства [31, с. 166].

Як було зазначено в п. 2.2 кваліфікаційної роботи оцінка конкурентного потенціалу представляє собою комплексне поєднання основних складових потенціалів досліджуваного підприємства. Результати логістичної діяльності підприємства характеризують рівень розробки конкурентних логістичних стратегій, а також результативність реалізації цих стратегій на операційному рівні логістичної системи.

Визначення ефективності логістичної діяльності промислового підприємства є одним із ключових завдань як для дослідження поточного стану логістичної системи, так і для формування перспективних напрямків логістичного забезпечення підвищення конкурентного потенціалу підприємства. Важливе значення дослідження ефективності як з наукової, так і з практичної точки зору полягає у формуванні дієвої сукупності індикаторів стану логістичної діяльності. Така сукупність індикаторів необхідна промислового підприємству для побудови механізмів управлінських впливів на елементи конкурентного потенціалу [40, с. 268].

Для оцінки ефективності логістичної діяльності ТОВ «ДЮК» доцільно виділити логістичні витрати із загальної структури витрат, поділяючи витрати на три основні групи – внутрішньогосподарські витрати, витрати збуту і постачання через їх класифікацію. Проте виокремлення даних про логістичні витрати є складною аналітичною процедурою через відсутність методики їх планування, планування витрат на логістичні операції у зв'язку з невизначеністю кількості партій кожного товару для кожного замовлення. Проблема ще й в тому, що складові логістичних витрат включають до загальногосподарських витрат, комерційних, а іноді в окрему групу транспортно-заготівельних витрат, але виокремити їх дуже складно.

В табл. 2.13 представлені основні групи витрат, які необхідно враховувати в оцінці логістичної діяльності підприємства.

Таблиця 2.13 – Структура логістичних витрат ТОВ «ДЮК»

Групи витрат	Статті витрат
Витрати на постачання	витрати по оформленню замовлення; транспортні витрати; витрати на зберігання виробничих запасів
Внутрішньогосподарські витрати	витрати на приймання товарів; витрати на оформлення замовлення на розподіл продукції; витрати на внутрішньовиробниче транспортування продукції; витрати на зберігання продукції-напівфабрикатів або ж тієї, що потребує складської доробки
Витрати на збут	витрати на зберігання запасів готової продукції; витрати на оформлення замовлення (упаковка, сортування, маркування і інше); витрати на транспортування готової продукції

Джерело: складено автором на основі первинних даних ТОВ «ДЮК»

Особливістю аналізу логістичних витрат діяльності є групування витрат не за структурними підрозділами підприємства, а за видами робіт та логістичними операціями. Аналізування і оцінювання загальних логістичних витрат в ТОВ «ДЮК» дозволяє сформувати структуру логістичних витрат (табл. 2.14) та згрупувати витрати за функціональними видами логістичних робіт.

Таблиця 2.14 – Структура логістичних витрат ТОВ «ДЮК» за 2020-2022 роки, тис. грн.

Статті логістичних витрат	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р., +,-	
	тис. грн.	структура, %	тис. грн.	структура, %	тис. грн.	структура, %	величини витрат	структури
Витрати по оформленню замовлення	35,6	11,6	29,3	12,1	39,6	12,3	4,0	0,7
Транспортні витрати	65,0	21,2	47,9	19,8	71,2	22,1	6,2	0,9
Витрати на зберігання запасів готової продукції	126,7	41,3	104,3	43,1	129,8	40,3	3,1	-1,0
Внутрішньогосподарське транспортування продукції	29,8	9,7	24,9	10,3	31,9	9,9	2,1	0,2
Оформлення замовлення (упаковка, сортування і інше)	49,7	16,2	35,8	14,8	50,3	15,6	0,6	-0,6
Всього	306,7	100,0	241,9	100,0	322,1	100,0	15,4	-

Джерело: складено автором на основі первинних даних ТОВ «ДЮК»

Проаналізувавши логістичні витрати за 2020-2022 роки можна зазначити, що їх рівень підвищився на 15,4% а це означає, що підприємство у звітному році

розширило торговельну діяльність, хоча за 2020-2022 роки спостерігається зростання витрат, як наслідок, збільшення товарообігу. Для економічного стану підприємства такі показники є позитивними, адже темпи зростання виручки перевищують темпи зростання витрат, а тому вірогідність втратити частку ринку досить слабка, а також контроль над логістичними витратами (люди, час, гроші та інше) та раціонально використовувати ці ресурси (рис. 2.1)



Рисунок 2.1 – Структура логістичних витрат за статтями в ТОВ «ДЮК» за 2020-2022 рр., %

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Визначено, що найбільші витрати припадають на зберігання запасів готової продукції, бо вони коливаються від 40,3 до 43,1% за досліджуваний період від всіх логістичних витрат, що обґрунтовано спеціалізацією промислового підприємства. Це пов'язано з специфічними вимогами до умов зберігання продукції, для того, щоб вона була належної якості. Для цього здійснюються витрати на закупку та експлуатацію приладів спеціального

обслуговування, що допомагає зберігати незмінний тепловий режим та спеціальні прилади, що вимірюють допустимі умови вологості зберігання товару. Витрати на зберігання запасів готової продукції займають найбільшу частку, тому що готова продукція іноді потребує умов зберігання та температурного режиму, а також великих площ для її складування. Дещо меншу питому вагу займають транспортні витрати – більше 20%. Це обумовлено ростом цін на паливо, а також з збільшення витрат на обслуговування транспортних засобів та наявністю незапланованих витрат що пов'язані з недопостачанням продукції, що потребує збільшення обсягів доплат водіям та експедиторам за понаднормову роботу.

Через економічну кризу в Україні витрати на зберігання товару, як і на інші статті зростають, саме тому важливо оптимізувати їх шляхом оптимізації логістичних операцій. Оскільки у виробничих промислових підприємств існує традиційна проблема з невчасними постачанням до них ресурсів, доцільно дослідити більш детально логістичні витрати, які пов'язані з процесом постачання продукції для замовників.

До цих витрат відносяться [32, с. 43]:

1) фактичні витрати на реалізацію продукції та за планом протягом року;
 2) витрати на транспортування продукції, що мають два критерії – це основні, що були запланованими, додаткові, які підприємство витратило через додаткове транспортування замовникам та витрати на технічне обслуговування транспортних засобів.

3) витрати на оплату праці персоналу, який замається питанням доставки продукції (водії та експедитори), додаткові витрати, що були витрачені на додаткову роботу (понаднормову) співробітникам (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Логістичні витрати ТОВ «ДЮК» на постачання продукції, тис. грн.

Статті витрат	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р.,	
				абсолютне	відносне, %
Вартість реалізованої продукції:					

Планова	686,1	716,0	830,9	144,8	121,1
Фактична	716,0	830,9	1133,2	417,2	158,27
Транспортування продукції:					
Основні витрати	448,5	512,6	440,2	-8,3	98,15
Додаткові витрати	79,1	63,3	48,9	-30,2	61,82
Техн. обслуговування транспортних засобів	31,7	33,4	35,2	3,5	111,04
Всього	559,3	609,3	524,3	-35,0	93,74

Джерело: розраховано автором на основі первинних даних підприємства

Згідно з даними таблиці 2.15 в 2022 році було реалізовано 136,4% поставок, а в 2020 році це становило 104,4%. Тобто, спостерігається тенденція до вчасного постачання товару. Окрім того, підприємство витрачає додаткові кошти на обслуговування транспортних засобів, на оплату палива та інше, про що свідчить щорічне збільшення витрат на 11%. Загальна величина логістичних затрат розраховується за одним із методів, що передбачені «Наказом про облікову політику підприємства». В відповідності до встановленої системи управлінського обліку структуризація логістичних затрат в розрізі напрямків логістичної діяльності підприємства подано в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Структуризація логістичних витрат за видами в розрізі напрямів логістичної діяльності ТОВ «ДЮК»

Загальновиробничі витрати				Адміністративні витрати				Витрати на збут			
П	Т	З	С	П	Т	З	С	П	Т	З	С
+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Поелементна структура логістичних витрат за всіма елементами логістичної системи											
1. П – 65; Т – 35				1. П – 40; Т – 30; З – 30				1. П – 5; Т – 5; З – 10; С – 80			
				2. П – 35; Т – 30; З – 5; С – 30				2. П – 10; Т – 40; З – 10; С – 10			
				3. П – 5; Т – 90; З – 2,5; С – 2,5				3. П – 10; Т – 70; З – 10; С – 10			
				4, 5, 6, 8, 9, 10. П – 20; В – 20; Т – 20; З – 20; С – 20				4, 5, 6. П – 25; Т – 25; З – 25; С – 25			
				7. П – 5; В – 5; Т – 80; З – 5; Т – 5				7. П – 10; Т – 10; З – 10; С – 70			

Джерело: адаптовано автором на основі [14]

Враховуючи результати представленої структуризації доцільно згрупувати логістичні витрати за окремими елементами логістичної системи промислового

підприємства (див. табл. 2.17).

Аналіз показав, що найбільше логістичних витрат досліджуваного підприємства формується в системах складування та транспортування. В 2022 році витрати логістичної системи складування становили 116 тис. грн., що на 8,6% більше, ніж в 2020 році. В 2022 році витрати логістичної системи транспортування становили 90,5 тис. грн., що на 8,9% більше ніж у 2020 році.

Таблиця 2.17 – Динаміка структури логістичних витрат в мережах елементів логістичної системи ТОВ «ДЮК» за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	величини витрат, %	струк- тури
1. Система постачання	60,7	19,8	54,2	22,4	63,8	19,8	105,1	3,05
2. Система транспортування	83,1	27,1	62,7	25,9	90,5	28,1	108,9	7,39
3. Система збуту	55,8	18,2	34,8	14,4	51,4	16,0	92,1	-4,28
4. Система складування	107,0	34,9	90,2	37,3	116,3	36,1	108,7	9,24
Разом	306,7	100,0	241,9	100,0	322,0	100,0	105,0	-

Джерело: розраховано автором

Найменш задіяною у логістичних процесах є логістична система збуту – лише 16% у структурі сукупних логістичних витрат підприємства, що обумовлене специфікою промислового підприємства, так як більшість торговельних угод виконується через пряму співпрацю із замовниками.

Оцінка ефективності логістичної діяльності передбачає формування комплексного показника до кожної з ланок логістичної системи підприємства. Інтегральні показники надійності логістичної системи підприємства за кожною зі складових розраховуються як відношення чистого прибутку підприємства до суми логістичних витрат кожного окремо взятого напрямку логістичної діяльності. Комплексний показник ефективності логістичної діяльності підприємства визначається як добуток інтегральних показників надійності логістичної системи. Заключний етап оцінки ефективності логістичної

діяльності підприємства передбачає формування інтегрального показника [28 с. 268].

Представимо результати розрахунку представлених вище показників в розрізі окремих елементів логістичної системи та комплексного показника оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства (див. табл. 2.18).

Таблиця 2.18 – Показники оцінювання ефективності логістичної діяльності ТОВ «ДЮК» в 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2020 р. до 2018 р. +,-	
				+,-	%
Чистий прибуток, тис. грн.	4,5	5,0	15,0	11,0	збільшення в 3,3 рази
Логістичні витрати системи постачання	60,7	54,2	63,8	3,1	105,1
Логістичні витрати системи транспортування	83,1	62,7	90,5	7,4	108,9
Логістичні витрати системи збуту	55,8	34,8	51,4	-4,4	92,1
Логістичні витрати системи складування	107,0	90,2	116,3	9,3	108,7
Коефіцієнт надійності логістичної системи постачання	0,07	0,09	0,24	0,17	-
Коефіцієнт надійності логістичної системи транспортування	0,05	0,08	0,17	0,12	-
Коефіцієнт надійності логістичної системи збуту	0,08	0,14	0,29	0,21	-
Коефіцієнт надійності логістичної системи складування	0,04	0,06	0,13	0,09	-
Комплексний показник надійності логістичної системи	0,49	0,55	0,67	0,18	-
Інтегральний показник ефективності логістичної діяльності	0,81			-	-

Джерело: розраховано автором

Можна зазначити, що досліджуване підприємство характеризується досить високими значеннями показників надійності логістичної системи. Значення комплексного показника ефективності логістичної системи мало найвище значення у 2022 році – 0,67. За досліджуваний період відбулося прискорення розвитку логістичної системи, що засвідчує зростання прибутковості логістичної діяльності, а значення зазначеного комплексного показника надійності логістичної системи зросло на 0,18. Інтегральний показник

ефективності логістичної діяльності ТОВ «ДЮК» мав значення наближене до одиниці – 0,81, що засвідчує ефективність розвитку логістичної системи підприємства.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

3.1 Концептуальні засади підвищення конкурентного потенціалу підприємства за рахунок логістичного забезпечення

Дослідженню проблем оцінки потенціалу промислових підприємств присвячено багато наукових праць, в яких зустрічаються найрізноманітніші системи оцінки (бальна, коефіцієнтна), включаючи комплексний, системний підходи. Формування стратегії розвитку будь-якого підприємства вимагає зваженого, комплексного підходу, який має ґрунтуватися на об'єктивній оцінці конкурентного потенціалу і порівнянні його відносно інших підприємств-конкурентів [15, 17, 31, 36, 39].

Процес вироблення потенціалу підприємства є одним із напрямів його економічної стратегії і передбачає створення й організацію системи ресурсів і компетенцій так, щоб у результаті їхньої взаємодії було створено фактор успіху в досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності підприємства.

Існування та діяльність підприємства в умовах конкурентного середовища потребує аналізу конкурентного потенціалу такого підприємства. Конкурентний потенціал підприємства об'єднує одночасно три рівні зв'язків і відносин [2]:

- конкурентний потенціал відображає минуле, тобто сукупність властивостей, накопичених системою в процесі її становлення і таких, що

зумовлюють можливість до її функціонування і розвитку. Можна відзначити, що він фактично набуває значення поняття «ресурс»;

- конкурентний потенціал характеризує рівень практичного виживання і використання наявних можливостей. Це забезпечує розмежування реалізованих і нереалізованих можливостей, тобто частково співпадає з поняттям «резерв»;

- конкурентний потенціал орієнтується на розвиток (на майбутнє).

Будучи єдністю стійкого і змінного станів, конкурентний потенціал містить елементи майбутнього розвитку підприємства. Кожне підприємство володіє певним потенціалом і намагається як найефективніше його реалізувати. Враховуючи реалії сучасного ринку, зокрема жорстку конкуренцію, для досягнення поставлених цілей необхідна чітка стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства.

Для забезпечення процесу управління необхідно дотримання таких умов [21, с. 11]:

- керуюча і керована системи пов'язуються причинно-наслідковими залежностями;

- підсистемі повинна бути задана мета управління;

- керуюча підсистема повинна бути здатна сприймати інформацію про стан об'єкта управління, результати його діяльності, збурення навколишнього середовища, своєчасно виробляти керуючі впливи і передавати їх об'єкту управління;

- об'єкт управління повинен бути здатним сприймати управляючі дії і виконувати дії, що відповідають їх змісту.

Необхідно зазначити, що важливим завданням забезпечення конкурентоспроможності є виявлення, систематизація та аналіз усіх елементів, які входять до складу конкурентного потенціалу. До складу конкурентного потенціалу входять наявні природні, матеріальні, трудові, фінансові і нематеріальні ресурси та можливості підприємств, що дають змогу їм одержувати конкурентні переваги, порівняно із іншими учасниками ринку.

Для того, щоб забезпечити високий рівень конкурентоспроможності

підприємства, необхідно також ефективно здійснювати управління конкурентним потенціалом такого підприємства. Тому доцільно буде розглянути систему управління потенціалом підприємств, як сукупність засобів і методів спрямованого впливу на його інтереси з метою раціонального використання ресурсів і забезпечення необхідних пропорцій розвитку.

Класифікацію властивостей системи управління конкурентним потенціалом підприємства доцільно згрупувати за такими ознаками [33, с. 59]:

- властивості, які характеризують конкурентний потенціал підприємства і взаємозв'язок його із зовнішнім середовищем;
- властивості, які характеризують методологію функціонування і розвитку потенціалу підприємства.

Лише раціональне застосування можливостей зовнішнього середовища гарантує збереженість системи. Конкурентний потенціал відповідає на макроекономічні зміни, розвивається відносно цього впливу, але при цьому зберігає якісну визначеність і пристосованість функціонування. Без взаємодії із зовнішнім середовищем відкрита система не може функціонувати.

Для постановки і вирішення задач оптимізації управлінських рішень, спрямованих на ефективне використання та розвиток конкурентного потенціалу, потрібно враховувати такі основні принципи: орієнтація на основні цілі виробничо-господарського та соціально-економічного розвитку підприємства; чітке формулювання критерію оптимальності; оптимальне функціонування кожного з локальних потенціалів, які входять до складу конкурентного потенціалу; врахування динамічності системних показників та обмеженості ресурсів; саморегулювання та саморозвиток, відповідно до динаміки внутрішнього середовища; можливість і доцільність оцінювання конкурентного потенціалу за допомогою економіко-математичних методів [41, с. 10289].

Конкурентний потенціал, на нашу думку, є сукупністю ресурсів та можливостей підприємства, ефективне та розумне використання яких у довгостроковій перспективі надасть підприємству стійкі конкурентні переваги та гарантуватиме високий конкурентний статус. Основною метою управління

конкурентним потенціалом є його максимізація використання, що можливе лише в умовах стабільного зовнішнього середовища. Враховуючи системний характер та основні функції управління, загальний процес управління конкурентним потенціалом підприємства можна представити схемою, поданою на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Концептуальна модель процесу управління конкурентним

потенціалом ТОВ «ДЮК»

Джерело: побудовано автором

Створення потенціалу підприємства визначається як процес формування низки можливостей, а також знаходження різних варіантів їх реалізації з метою гарантування раціонального відтворення та ефективного зростання конкурентних позицій підприємства. Системний характер потенціалу підприємства передбачає складність його формування, тому, виходячи з цього, необхідно приділяти достатньо уваги саме процесам розробки та формування складових потенціалу. Хоча це є досить складним явищем, та все ж його ігнорування може призвести до непередбачуваних наслідків, а зрештою і до занепаду всього підприємства.

Складність процесу формування потенціалу підприємства також полягає у потребі створення адаптивної, гнучкої та стійкої до збурень мінливого оточуючого середовища системи управління потенціалом. Тому важливо визначити перелік факторів, які зумовлюють створення та розвиток складових потенціалу, а також здійснюють вагомий вплив на ці складові.

Усі фактори щодо формування та розвитку потенціалу пропонуємо класифікувати на [23, с. 92]:

– зовнішні фактори виникають і діють поза підприємством, незалежно від дії самого підприємства. До них належать економічні, соціальні, політичні, юридичні умови, вплив яких визначається обмежувальними або стимулюючими заходами з боку різних державних органів, банків, інвестиційних компаній, суспільних груп, політичних сил і т. ін., також важливим фактором виступають ринкові умови на вході (умови конкуренції на ринках ресурсів) і виході із системи (умови конкуренції безпосередньо в галузі).

– внутрішні фактори виникають всередині підприємства і повністю залежать від механізмів його діяльності. Внутрішні фактори – це стратегія підприємства, для реалізації якої формується потенціал, досвід і навички менеджерів, необхідні для реалізації намічених планів, принципи організації та

ведення бізнесу, якими керуються на підприємстві, моральні цінності й амбіції керівників, а також загальноприйняті в межах підприємства цінності та культура.

Фактори впливу на конкурентний потенціал підприємства пропонуємо розглядати через сукупність усіх рушійних сил і причин, що визначають динаміку цього показника. Саме тому вплив на систему потрібно досліджувати з двох поглядів: зовнішнього середовища, тобто з боку макро- і мікрооточення, у якому діє підприємство; внутрішнього середовища самого підприємства, що складається з ряду ланок і сфер діяльності (ресурсів).

На рис. 3.2 нами запропонована класифікація факторів, що впливають на процес формування конкурентного потенціалу підприємства.

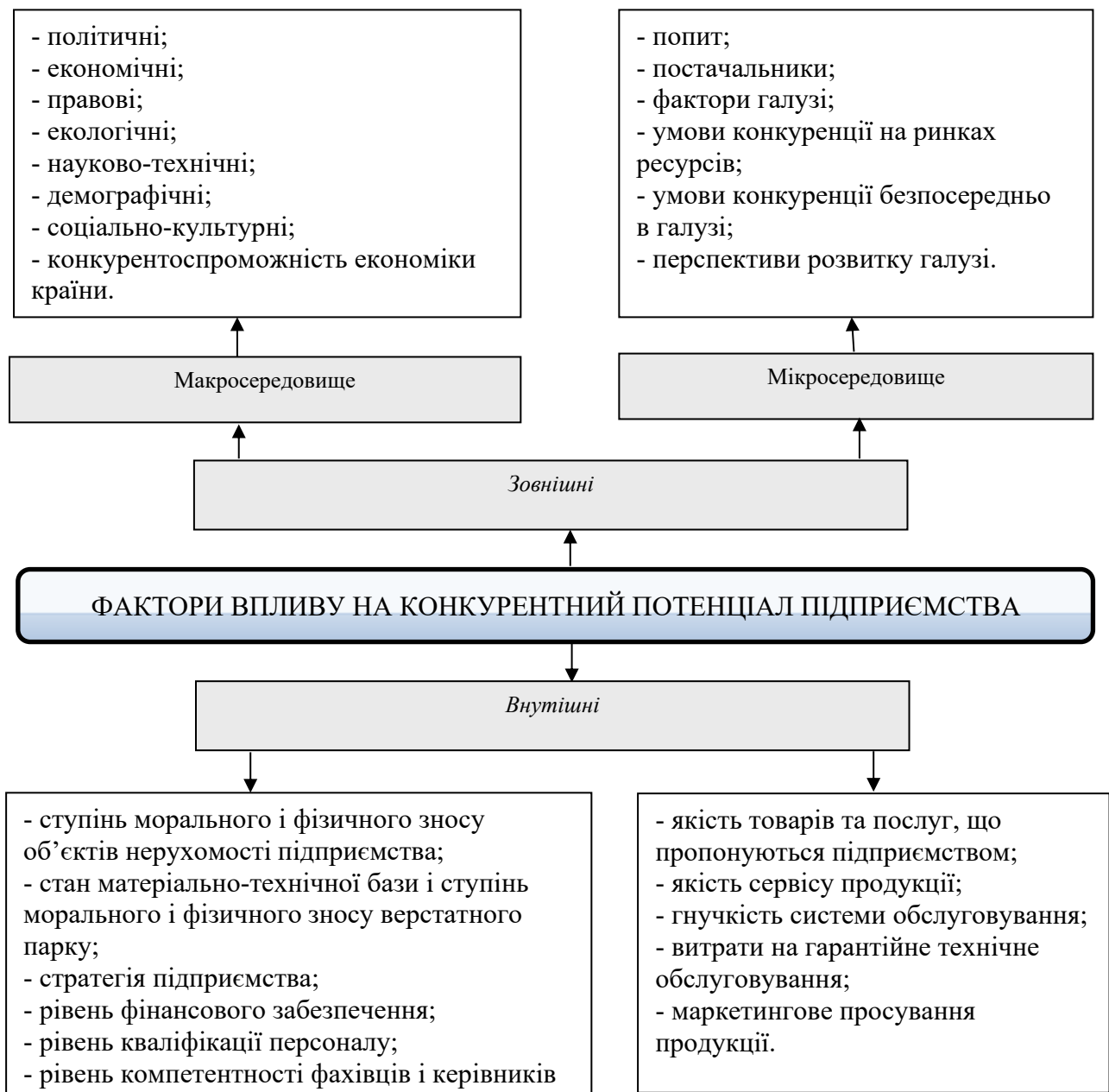


Рисунок 3.2 – Фактори впливу на конкурентний потенціал підприємства

Джерело: побудовано автором

Аналіз безпосереднього оточення підприємства починають з аналізу параметрів попиту на продукцію та факторів, що безпосередньо взаємодіють із підприємством, із постачальників і конкурентів, які є найбільш значущими для підприємства. За необхідності до вітчизняних факторів мікросередовища можуть бути додані іноземні споживачі, посередники, конкуренти і партнери, а також може бути вивчений ринок робочої сили для трудомістких виробництв. Після аналізу зовнішнього макросередовища й аналізу зовнішнього мікросередовища, тобто безпосереднього оточення підприємства, приступають до аналізу

внутрішнього середовища підприємства. Внутрішнє середовище безпосередньо впливає на функціонування підприємства і є системою факторів, що діють усередині підприємства [6, с. 127].

Сукупність основних процесів і елементів організації, а також їхній стан і визначають той потенціал і ті можливості, якими володіє підприємство. Основними факторами впливу внутрішнього середовища на конкурентний потенціал досліджуваного підприємства ТОВ «ДЮК» є: ступінь морального і фізичного зносу об'єктів нерухомості підприємства; стан матеріально-технічної бази і ступінь морального і фізичного зносу верстатного парку; стратегія підприємства; рівень фінансового забезпечення; рівень іміджу підприємства та інтелектуальний потенціал; рівень кваліфікації персоналу; рівень компетентності фахівців і керівників; раціональність режимів роботи і відпочинку; узгодженість пропускнуої спроможності цехів і дільниць; забезпеченість робочих місць матеріалами, електроенергією, комплектуючими виробами, оснащенням; наявність інноваційних можливостей і потенціалу; стан системи контролю якості; відповідність організаційної структури стратегії і цілям підприємства; наявність передових технологій і сучасного устаткування; ефективність діяльності підприємства; організація руху товарів; ефективність організаційної структури; стан ремонтного господарства.

Отже, нами виділено велику кількість факторів впливу на формування конкурентного потенціалу підприємства. Внаслідок впливу всіх цих факторів постійно відбуваються певні структурні зміни всередині конкурентного потенціалу, а також якісні та кількісні зрушення техніко-економічних показників, які його характеризують. У результаті взаємодії всіх складових системи конкурентного потенціалу досягається ефект цілісності, тобто виникають нові властивості, якими кожен окремих ресурс не володіє. Залежно від поєднання цих властивостей є змога говорити про конкурентну перевагу серед конкуруючих структур.

Особливе значення управління конкурентним потенціалом у сучасних умовах зумовлено тим, що воно гарантує інтеграцію економічних процесів на

підприємстві. Формування системи управління конкурентним потенціалом відбиває можливості системи впорядковувати процеси формування конкурентного потенціалу підприємства, відповідно притаманним внутрішнім закономірностям господарської діяльності.

Таким чином, в сучасних умовах господарювання в ТОВ «ДЮК» доцільно буде запровадити систематичне проведення діагностики і моніторингу конкурентного потенціалу, який забезпечує отримання інформації про стан і можливі шляхи найбільш ефективного використання потенціалу в часі, а також визначає не тільки напрями, але й можливості реалізації ефективної конкурентної стратегії, що забезпечить досягнення цьому підприємству високого рівня конкурентоспроможності.

3.2 Аналіз перспективних напрямків щодо визначення впливу логістичних процесів у формуванні та підвищенні конкурентного потенціалу підприємства легкої промисловості

Визначення рівня конкурентного потенціалу вимагає його кількісної оцінки використання результатів при формуванні стратегії підприємства в умовах ринкової конкуренції. Нами пропонується модель оцінки рівня конкурентного потенціалу в системі стратегічного розвитку підприємства, яка ґрунтується на п'яти групах показників, що характеризують підприємство за: потенційними можливостями у економіко-фінансовій сфері; ступенем задоволення вимог ринку конкурентоздатною продукцією та рівнем комерціалізації; потенційними конкурентними можливостями в логістичній сфері; рівнем інноваційного розвитку (рис. 3.3).



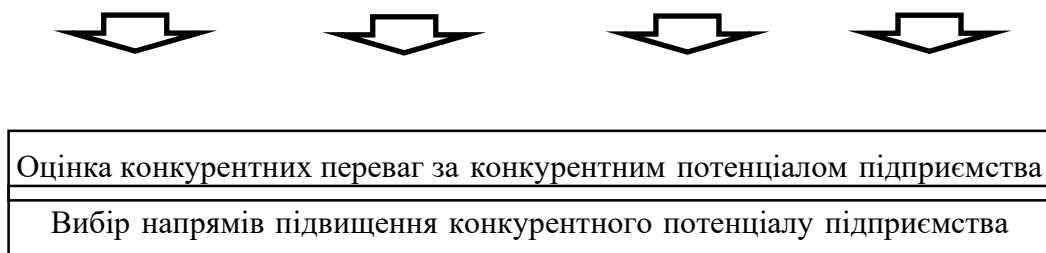


Рисунок 3.3 – Модель оцінки рівня конкурентного потенціалу в системі стратегічного розвитку підприємства

Джерело: побудовано автором

Запропонована схема оцінки може використовуватися при проведенні аналізу конкурентного потенціалу підприємств легкої промисловості з метою визначення диспропорцій між їх потенційними можливостями і результатами діяльності, а також для розробки організаційно-логістичних заходів, які усувають дані диспропорції.

Головним завданням оцінки конкурентного потенціалу підприємств є: розрахунок інтегральних показників конкурентного потенціалу порівнюваних підприємств з метою їх упорядкування щодо еталонного підприємства. Оцінка має проводитися не заради оцінки, а для використання її при обранні тієї чи іншої стратегії розвитку підприємства.

Як відомо, стратегічне управління є областю менеджменту, яка спрямована на довгострокові цілі та дії підприємства щодо створення та утримання конкурентних переваг, здатних забезпечити йому прибуток у довгостроковій перспективі. Відповідно, стратегічне управління логістикою є діяльністю, яка пов'язана з постановкою довгострокових цілей, розробкою та реалізацією завдань логістичної системи підприємства, які дають можливість підприємству досягти своїх цілей, відповідають його внутрішнім можливостям та факторам зовнішнього середовища. Однією з найважливіших складових частин стратегічного управління логістикою є планування, яке представляє собою набір дій, рішень керівництва, які призводять до розробки логістичних стратегій. Логістична стратегія є основним засобом ефективного формування та реалізації

логістичних процесів підприємства. Логістичну стратегію більшість авторів визначає як стратегію підприємницької структури, тобто узагальнену модель дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей шляхом координації та розподілу ресурсів [11, с. 29].

На вибір тієї чи іншої логістичної стратегії впливає логістичний потенціал підприємства, а саме:

- конфігурація та потужність логістичної мережі;
- організаційна структура логістичного управління;
- технологія координації логістичних процесів;
- стратегічні взаємовідносини;
- якість логістичного сервісу;
- система управління запасами та перевезеннями;
- логістична інформаційна система;
- організація допоміжних процесів.

Під логістичним потенціалом підприємства мається на увазі динамічно збалансована система ресурсів та компетенцій, ефективність використання яких визначає можливість підприємства створювати нову вартість для забезпечення його розвитку. Поряд із поняттям «логістичний потенціал» виокремлюють поняття «стратегічний розвиток логістичного потенціалу», в основу якого покладено здатність підприємства до покращення його фактичних можливостей через реалізацію внутрішніх резервів розвитку та можливостей зовнішнього середовища. Цей підхід дає змогу розглянути логістичний потенціал підприємства в аспекті його розмірів, структури, характеристик, рівня завантаження та ефективності відтворення як об'єкта управління.

Під управлінням стратегічним розвитком логістичного потенціалу підприємства також розуміється процес прийняття і здійснення управлінських рішень, спрямованих на оцінку та реалізацію можливостей удосконалення потенціалу підприємства з метою створення нової вартості і забезпечення стратегічного розвитку підприємства на засадах логістики (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Послідовність оцінки логістичного потенціалу ТОВ «ДЮК»

Джерело: побудовано автором

Процес управління стратегічним розвитком логістичного потенціалу підприємства необхідно розпочинати з формулювання місії підприємства та встановлення логістичних цілей, які дають змогу сформувати логістичну стратегію.

Сучасною проблемою вітчизняних виробничих підприємств залишається невміння впроваджувати логістичні підходи в діяльність та розробляти логістичну стратегію відповідно до власного логістичного потенціалу. В організаційній структурі ТОВ «ДЮК» спеціалісти з логістики відсутні, тому підприємство не має можливості проконтролювати та ефективно організовувати матеріальні та інформаційні потоки. Це є суттєвим недоліком підприємства, адже за наявності такого фахівця та правильної організації логістичних операцій підприємство мало б змогу економити кошти та час.

Хоча навіть за відсутності управління логістикою на досліджуваному підприємстві логістичні процеси на підприємстві все ж таки відбуваються. Наприклад, функції закупівельної логістики на фабриці виконуються фахівцем з

постачання. Матеріальне забезпечення відбувається на основі дійсного споживання, тобто запаси поповнюються та утримуються на такому рівні, щоб вони могли задовольнити потреби підприємства у матеріалах. Реалізація функцій розподільчої логістики покладена на спеціаліста зі збуту. Одним з основних його завдань є вибір та формування каналів розподілу.

Управління складуванням та відповідними логістичними процесами знаходиться під контролем складського господарства. Розглядаючи транспортну логістику на підприємстві, варто зазначити, що підприємство не має транспорту, що доставляв би продукцію споживачу або роздрібним організаціям. Цей процес відбувається за кошти покупців продукції. Підприємство контролює лише процес відвантаження. Процеси, пов'язані з інформаційними потоками на фабриці, звичайно, також присутні, проте вони не контролюються жодним фахівцем. Уся наявна на підприємстві інформація відповідно до її призначення передається з відділу у відділ, і це ускладнює процес документообігу. Сервісна логістика на підприємстві не представлена взагалі. Оскільки на підприємстві відсутня система стратегічного управління логістикою, то варто зазначити, що це зумовлює проблеми логістичної діяльності на фабриці.

По-перше, більша частина логістичних витрат – це витрати на утримання запасів (48%). Для того щоб скоротити загальні витрати, необхідно постійно контролювати рівень запасів, що зберігаються, і не допускати перевищення нормативних значень.

По-друге, недоліком управління логістичною діяльністю у виробництві є неповне використання виробничих потужностей, а саме на 90%.

По-третє, збутова діяльність фабрики характеризується нерівномірністю: аналіз товарного портфелю засвідчив, що підприємство має значну частину продукції з високою собівартістю та без можливостей її зниження.

З огляду на все вищеперераховане, можна зробити висновок, що через відсутність стратегічного управління логістикою на підприємстві виникає низка суттєвих недоліків у діяльності. Враховуючи всі проблемні ділянки фабрики, керівництву підприємства доцільно залучити спеціаліста з логістики, а також

оцінити наявний логістичний потенціал та розробити дієву логістичну стратегію для підприємства і своєчасно її адаптувати до вимог мінливого ринкового середовища.

Незважаючи на те що кожна логістична стратегія є унікальною, існують внутрішні етапи, які має пройти будь-яке підприємство для її побудови [37, с. 225]:

1. Етап конфігурації логістичної мережі. Включає визначення її структури, логістичних ланцюгів, кількісного та якісного складу ланок логістичної мережі, дислокації логістичних інфраструктурних потужностей.

2. Етап розробки організаційної системи логістичної мережі. Вибір варіанту організаційної структури з включенням логістики або вирішення питання про її можливий реінжиніринг.

3. Етап розробки напрямів і технологій координації.

4. Етап визначення стратегічних вимог до якості продукції та споживчого логістичного сервісу.

5. Етап створення інтегрованої системи управління запасами та вибору логістичної інформаційної системи.

Що стосується ТОВ «ДЮК», то для підприємства ключовою є стратегія мінімізації логістичних витрат (рис. 3.5), яка передбачає: оптимізацію операційних логістичних витрат за окремими видами діяльності фабрики; оптимізацію рівня запасів у логістичній системі; вибір оптимальних варіантів «складування – транспортування».



Рисунок 3.5 – Схема реалізації стратегічного логістичного забезпечення конкурентного потенціалу підприємства легкої промисловості

Джерело: побудовано автором

Лише після впровадження логістичного управління на досліджуваному підприємстві, результатом якого буде повна інтеграція бізнес-процесів, необхідно розробити конкурентні стратегії, реалізація яких у значній мірі залежить від логістичної діяльності, яка, своєю чергою, може розглядатись як одна з головних компетентностей. На рис. 3.6 наведено види стратегій, які

ґрунтуються на інтегрованому логістичному підході як основний конкурентний перевазі і, на нашу думку, здатні підвищити конкурентоспроможність підприємства легкої промисловості в нестабільних економічних умовах.

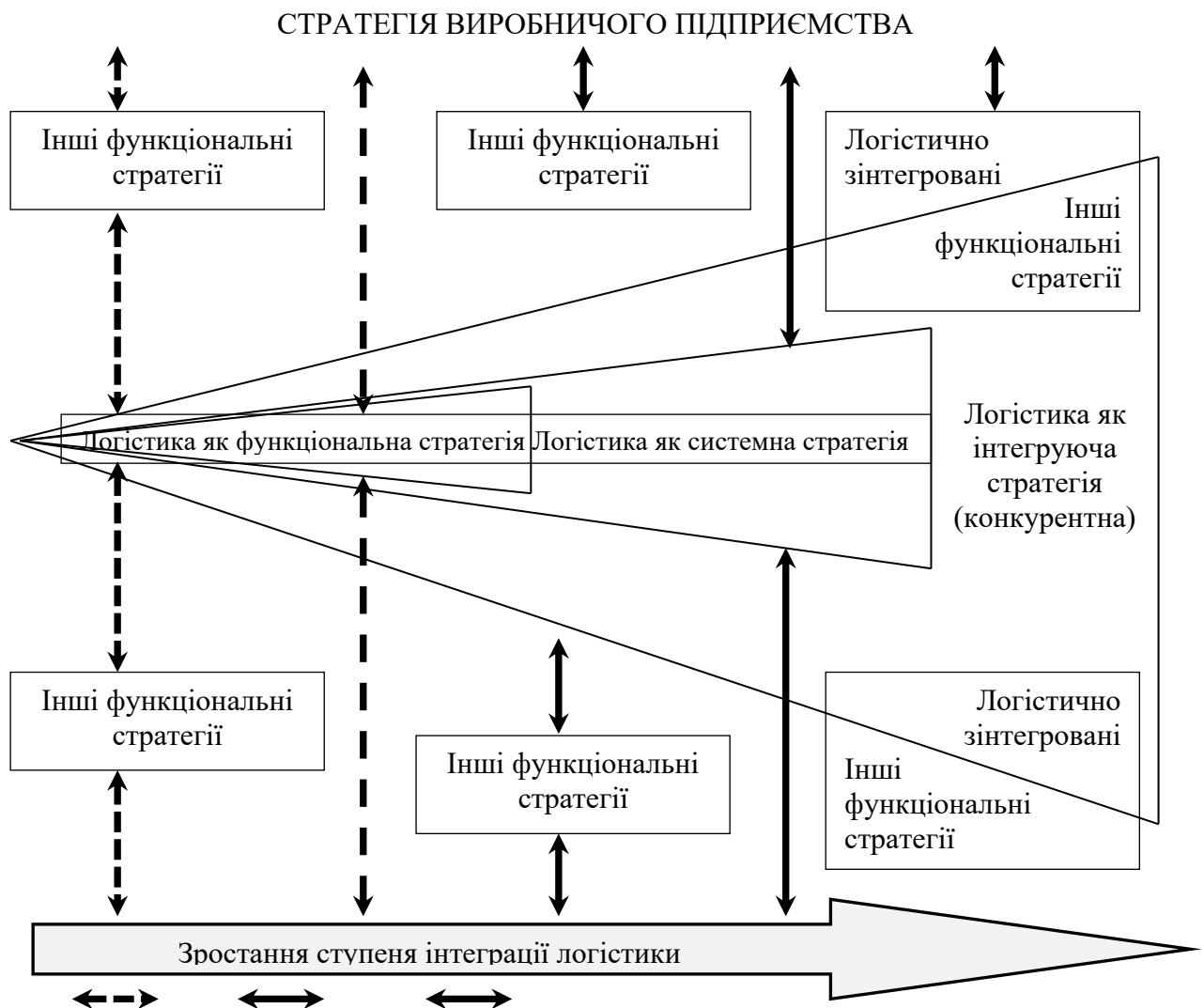


Рисунок 3.6 – Ступінь інтеграції логістичної діяльності ТОВ «ДЮК»

Джерело: побудовано автором

Горизонтальна інтеграція можлива у випадку прагнення торговельного підприємства до розширення масштабів своєї діяльності за рахунок об'єднання його зусиль з установами суміжних галузей (рис. 3.7).

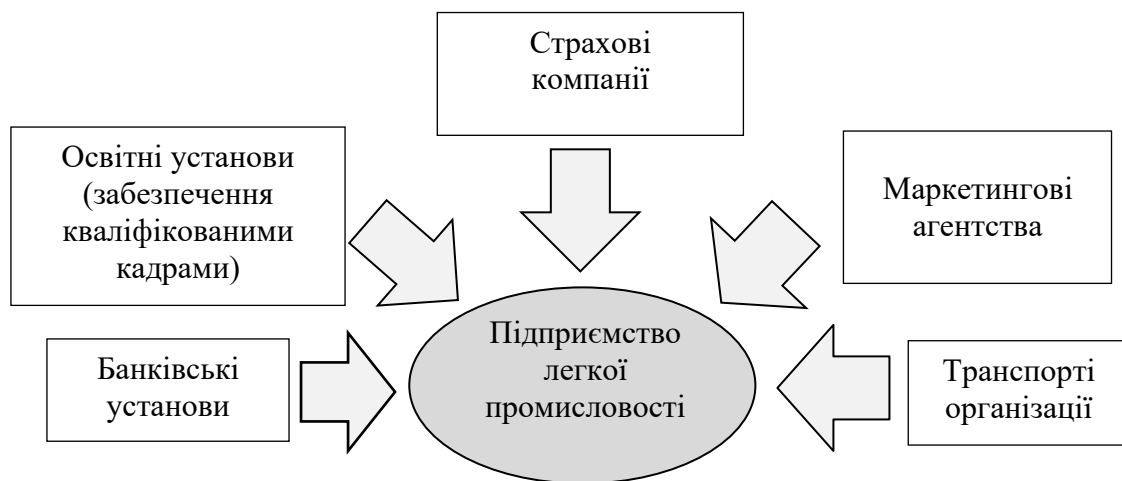


Рисунок 3.7 – Схема інтеграції підприємства з установами суміжних галузей

Джерело: побудовано автором

Стратегічне партнерство досліджуваного підприємства з: постачальниками (зворотна вертикальна інтеграція); підприємствами-замовниками (пряма вертикальна інтеграція); постачальниками та підприємствами-замовниками (цілкова вертикальна інтеграція).

Стратегічні союзи передбачають довгострокові зобов'язання сторін, які гарантують майбутні замовлення і поставки. Ця стабільність дає змогу підприємству інвестувати кошти в удосконалення своїх операцій, у даному випадку – логістичних (транспортування, складування). В умовах сучасних тенденцій скорочення кількості посередників у ланцюгах поставок товаровиробники обирають стратегічних партнерів, від яких очікують активного розвитку системи збуту, що відповідає їх вимогам, зі своєї сторони, забезпечуючи довгостроковий характер співробітництва та високі темпи росту бізнесу підприємства.

Розглядаючи проблеми діяльності ТОВ «ДЮК», варто звернути увагу на стримуючі фактори його розвитку, що характеризуються:

- низькою спеціалізацією (за товарним асортиментом, функціональним спрямуванням);
- недостатнім рівнем відповідності товарів підприємства вимогам основних клієнтів;

- недостатнім рівнем інформаційного забезпечення клієнтів ринку;
- слабкою участю у формуванні іміджу товаровиробника на ринку.

Стратегія диверсифікованого зростання може врахувати всі вищенаведені фактори за рахунок освоєння торговельним підприємством певних видів послуг, пов'язаних із супроводом, обробкою, просуванням та забезпеченням наявності товарів у замовників. Найпоширенішими напрямками, яким варто приділити увагу, можуть бути [48, с. 44]: непряма рекламна діяльність (BTL), що включає заходи по стимулюванню збуту; реінжиніринг складських процесів (організація пакувальної або фасувальної лінії); надання додаткових послуг або бонусів у сфері транспортування (безкоштовна доставка, доставка «день-у-день», доставка на вихідних, повний цикл відстеження вантажів).

На сучасному етапі господарювання, на нашу думку, досліджуваному підприємству варто розвивати таку функціональну область діяльності, як логістика, так як можливість надання повного спектру логістичних послуг може стати вагомою конкурентною перевагою на ринку. У залежності від розвитку логістичної інфраструктури і величини мережі розподілу підприємство визначає спектр послуг, які може надавати як логістичний провайдер: складування, транспортна експедиція, внутрішні перевезення, управління запасами.

Таким чином, в сучасних умовах господарювання на підприємстві варто приділити увагу активізації ролі логістики та підвищенню гнучкості підприємства за рахунок розробки чи коригування існуючих логістичних стратегій. Більш тісне узгодження логістики зі стратегічними цілями на корпоративному рівні надасть досліджуваному підприємству значні переваги на ринку, а здійснення внутрішніх інтеграційних процесів дозволить впровадити логістичні стратегії, які певною мірою можуть виступати конкурентними засобами підвищення конкурентного потенціалу підприємства за рахунок логістичного забезпечення.

3.3 Оцінка економічних результатів від впровадження запропонованих заходів щодо логістичного забезпечення підвищення конкурентного потенціалу

Наступним кроком після оцінки та аналізу логістичного потенціалу підприємства, вибору його логістичної стратегії є впровадження цієї стратегії. На цьому етапі необхідно сформулювати чіткий план реалізації стратегії. Як показує досвід вітчизняних підприємств, що успішно використовують елементи логістики, найефективнішим є розробка логістичного бізнес-плану, що обов'язково має включати такі елементи:

1. Загальне резюме. У цьому пункті підприємство має чітко визначити логістичну стратегію, окреслити її мету та методи досягнення основних цілей.

2. Оцінка логістичного потенціалу. Підприємство має постійно аналізувати наявні показники логістичної діяльності та порівнювати їх із запланованими (бажаними) показниками. Відповідно, підприємство має постійно аналізувати причини зміни цих показників, корегувати план дій та приймати ефективні управлінські рішення.

Оцінку логістичного потенціалу з урахуванням проєктних даних ТОВ «ДЮК» можна провести на основі розрахованих в п. 2.3 показників та проаналізувати їх в проєктній динаміці (табл. 3. 1).

Таблиця 3.1 – Оцінка логістичного потенціалу ТОВ «ДЮК»

Показник	Фактичні дані 2022 р.	Проєктні дані 2024 р.	Відхилення проєкту від факту, +, -
Коефіцієнт задоволення потреби	0,89	0,94	0,05
Коефіцієнт рівномірності поставок	3,20	3,70	0,50
Коефіцієнт співвідношення вхідних та вихідних потоків	0,01	0,08	0,07
Коефіцієнт співвідношення запасів та вхідного потоку	0,87	0,98	0,11
Коефіцієнт якості обслуговування	0,80	0,95	0,15
Коефіцієнт безвідмовності обслуговування	0,78	0,85	0,07
Коефіцієнт завантаженості потужностей	0,75	0,80	0,05
Інтегральний показник логістичного потенціалу	0,60	0,77	0,17

Джерело: розраховано автором

Отже, прогнозні дані вказують, логістичний потенціал досліджуваного підприємства є високим, що говорить про можливість упровадження ефективної логістичної стратегії і, як наслідок, підвищення конкурентного потенціалу підприємства за рахунок логістичного забезпечення.

3. Мета та завдання. Відповідно до потенціалу, стратегії та окремих цілей цього плану, підприємство має розробляти систему конкретних дій щодо реалізації логістичної стратегії та отримання найкращих результатів. Серед таких заходів може бути введення в штатний розклад фабрики фахівця з логістики. У такому разі підприємство має розробити конкретні кроки реалізації цього заходу, а саме створення відповідних посад в організації, визначення технологій під час обробки замовлень та відправлень вантажів, координацію логістичної діяльності та її взаємодію з іншими сферами господарювання.

4. Планування ресурсів. Логістичний план має передбачити та запланувати необхідні витрати щодо управління логістичними потоками підприємства (матеріальними, фінансовими та інформаційними). Також необхідно визначити, які з ресурсів уже є на підприємстві, а які необхідно залучити із зовнішніх джерел. В рамках запровадження даного процесу слід оцінити ефективність стратегічного логістичного управління через показники, що характеризують логістичні потоки в ТОВ «ДЮК» на перспективу (табл. 3.2)

Таблиця 3.2 – Оцінка ефективності стратегічного логістичного управління в ТОВ «ДЮК» на перспективу

Показники	До впровадження стратегії	Після впроваджен ня стратегії	Відхилен ня, +,-
Показники, що характеризують матеріальний потік і виробничу діяльність			
Показник виконання плану виробництва	0,77	0,94	0,17
Показник виконаних замовлень	0,98	1,00	0,02
Показники, що характеризують фінансовий потік			
Показник оборотності капіталу	1,84	1,95	0,11
Показник витрат на утримання запасів	1,34	1,28	-0,06
Показник транспортно-експедиційних витрат	1,17	1,10	-0,07
Показник витрат на закупівлю	1,21	1,18	-0,03
Показники, що характеризують інформаційний потік			
Показник інформатизації логістичної діяльності	0,91	1,31	0,4
Загальний показник стратегічного логістичного управління підприємством	0,83	1,06	0,22

Розрахунки таблиці 3.2 свідчать про відхилення від «1» загального показника стратегічного логістичного управління підприємством після впровадження логістичної стратегії зі знаком «+», що свідчить про достатній рівень фінансового забезпечення логістичного управління, тобто в перспективі є можливість досягнення більшого ефекту від додаткових вкладень в логістику.

Така система показників і методика розрахунку ефективності дозволяє, окрім того, вивчати загальний показник ефективності в динаміці, порівнювати між собою показники ефективності стратегічного логістичного управління в розрізі видів логістичних потоків в ТОВ «ДЮК» на перспективу.

5. Витрати. Підприємство має розрахувати обсяг витрат на реалізацію як кожного окремого заходу цього плану, так і логістичної стратегії в цілому. Підприємство має розуміти, що витрати на реалізацію таких заходів мають бути меншими за очікуваний економічний ефект. Кожна з цих стратегічних дій може бути успішно використана онлайн-підприємствами окремо або в комбінації. Розвиток нових інформаційних і комунікаційних технологій через впровадження електронної логістики на досліджуваному підприємстві сприяє стратегічному його розвитку.

Проведемо проектний аналіз визначення ефективності від впровадження проекту Е-логістики на досліджуваному підприємстві. Вихідна умова – вхідні інвестиції становлять 700 тис. грн. Дані про грошові потоки від реалізації проекту зведемо в додатку В. Впровадження Е-логістики на підприємстві дозволить: – скоротити термін оборотності оборотних коштів на 12-25 %; знизити рівень неліквідних запасів на складі на 20-40 %; знизити витрати на запасні частини – у середньому на 5% і більше; поліпшити якість сервісу продажів – у середньому на 35-40 % і більше; підвищити оперативність у роботі бухгалтерії – у середньому знизити дебіторську заборгованість на 18% і більше; загальне зниження витрат – до 20% від річного обороту підприємства.

Е-логістика, що планується до впровадження базується на трьох відомих системах, які частково дозволяли поліпшити відносини з покупцями – це система, яка автоматизує маркетингові операції, яка спрощує інформаційні

процеси, що дозволяє ефективніше планувати маркетинг і аналізувати результати; система автоматизації торгових операцій, що дозволяє прогнозувати і аналізувати продажі, складати звітність, враховувати прибутковість і збитки, автоматично готувати комерційні пропозиції; система автоматизації обслуговування споживачів, яка включає в себе базу даних контактів зі споживачем, моніторинг проходження заявок, евристичну базу знань типових проблем споживача про продукцію фабрики і засобів їх рішень, засоби управління запитами клієнтів. Проведемо оцінку синергетичного ефекту від впровадження таких заходів, використовуючи табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Синергетичний ефект від впровадження Е-логістики на підприємстві

Реальний варіант (2020 р.)		Проектний варіант (2024 р.)	
Показник	Значення	Показник	Значення
Коефіцієнт надійності логістичної системи постачання	0,24	Коефіцієнт надійності логістичної системи постачання	0,46
Коефіцієнт надійності логістичної системи транспортування	0,17	Коефіцієнт надійності логістичної системи транспортування	0,47
Коефіцієнт надійності логістичної системи збуту	0,29	Коефіцієнт надійності логістичної системи збуту	0,52
Коефіцієнт надійності логістичної системи складування	0,13	Коефіцієнт надійності логістичної системи складування	0,32
Комплексний показник надійності логістичної системи	0,67	Комплексний показник надійності логістичної системи	0,81
Синергетичний ефект			+0,14

Джерело: складено автором

Аналіз табл. 3.7 свідчить про те, що після впровадження принципів Е-логістики коефіцієнти надійності логістичних підсистем підприємства зростуть за всіма елементами логістичної діяльності. Це можливо завдяки впровадженню нової організаційної схеми перевезення вантажів та впровадженні нової системи обробки замовлень. Після впровадження системи Е-логістики підприємство отримає синергетичний ефект за комплексним показником надійності логістичної системи у розмірі +0,14. За допомогою системи Е-логістики можливо

вирішувати наступні логістичні завдання: реклама фабрики та продукції; надання інформації про наявний асортимент і його оновлення та прас-листів; облік постійних клієнтів та партнерів; надання споживачам документів на платній та безкоштовній основі; пошук контрагентів через реєстр бізнес-партнерів та бази інформаційно-логістичних ресурсів в мережі; створення довідкової системи для клієнтів; електронна торгівля через Інтернет; функціонування системи самостійних замовлень.

У разі якщо підприємство не може дозволити собі реалізацію всіх запланованих заходів одночасно, необхідно розподілити їх за пріоритетністю та встановити часові межі. Отже, підприємство зможе досягти поставлених цілей без загрози погіршення фінансового стану та інших ризиків. Варто зазначити, що під час формування ефективної логістичної стратегії, крім логістичного потенціалу, обов'язково необхідно врахувати чинники зовнішньої ситуації на ринку і внутрішнього стану підприємства, структурні особливості, а також фінансовий стан підприємства.

Таким чином, для досліджуваного підприємства ТОВ «ДЮК» вкрай необхідним є своєчасний аналіз логістичного забезпечення конкурентного потенціалу, управління його розвитком та використання наявних можливостей у процесі розробки логістичної стратегії. Оцінка логістичного забезпечення конкурентного потенціалу на прикладі промислового підприємства показала наявність значної кількості проблем у його діяльності. Враховуючи це, було розроблено рекомендації щодо вдосконалення конкурентного потенціалу підприємства. По-перше, керівництву підприємства доцільно введення в штатний розклад фабрики фахівця з логістики, а також оцінити наявне логістичне забезпечення конкурентного потенціалу та, по-друге, розробити дієву логістичну стратегію для підприємства і своєчасно її адаптувати до вимог мінливого ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

Результатом дослідження є вирішення науково-прикладного завдання щодо розробки теоретичних та практичних рекомендацій щодо формування та підвищення конкурентного потенціалу в напрямку логістичного забезпечення підприємства легкої промисловості. Це дало змогу зробити такі висновки:

1. За результатами дослідження логістичного інструментарію конкурентного потенціалу підприємства виділено базис можливостей підприємства задля досягнення конкурентних переваг, підвищення рівня конкурентоспроможності та забезпечення високого конкурентного статусу в довгостроковому періоді. Розглянута характеристика складників логістичного інструментарію спрямована на формування збалансованого і узгодженого логістичного потенціалу для розвитку та ефективного функціонування конкурентного потенціалу підприємства в ринкових умовах для задоволення потреб споживачів. Доведено, що результати взаємодії всіх складових логістичного інструментарію пов'язана з проявом нових властивостей та забезпечення ефекту синергії, що потребує діагностики і моніторингу.

2. Аналіз забезпеченості досліджуваного підприємства ресурсами та ефективність їх використання свідчить про перевищення темпів зростання виручки від реалізації продукції над темпами зростання собівартості, які призвели до збільшення чистого прибутку в 2022 році порівняно з 2020 роком на в 3,3 рази. Показники ефективності чистого доходу зростали впродовж всього періоду. Так на 100 грн основних виробничих фондів даний показник скоротився на 1,5%, оскільки темпи зростання вартості основних засобів в звітному році перевищили темпи зростання чистого доходу. На 1 середньорічного працівника вартість товарної продукції зросла на 58,3%, що пов'язане в першу чергу перевищенням темпів зростання виручки над темпами скорочення чисельності працівників. Перевищення темпів значного зростання виручки від реалізації продукції над темпами зростання собівартості призвели до збільшення валового прибутку в 2022 році порівняно з 2020 роком в 3,3 рази, і, як наслідок, на 1

працівника даний показник зріс в 4,2 рази із-за незначного скорочення працівників (на 25%). Така тенденція привела до зростання рівня рентабельності на 0,71 п. в. Отже, досліджуване підприємство має досить вагомні резерви до позитивної тенденції щодо постійного покращення результатів та гідно конкурувати на регіональному ринку.

3. Оцінка конкурентного потенціалу підприємства була проведена через виокремлення основних критеріїв оцінювання використання елементів потенціалу при визначенні загального рейтингу ТОВ «ДЮК», що займає середню позицію за якістю використання інструментів конкурентного потенціалу, тобто позиція досліджуваного підприємства на ринку – «наслідувач лідера» розкриває сутність формування можливих стратегічних напрямків забезпечення підвищення конкурентного потенціалу підприємства. Проведена оцінка ефективності кожного підвиду конкурентного потенціалу на основі оцінювання ефективності використання ресурсів, що їм надаються, а саме: групи показників, котрі характеризують активність управління виробничим процесом, обіговими засобами, ефективність управління маркетинговим та логістичним потенціалом вказує, що досліджуване підприємство є наслідувачем лідера в галузі легкої промисловості регіону щодо виробництва спідньої білизни. Рівень конкурентного потенціалу підприємства був визначений методом середньозваженої арифметичної і за досліджуваний період інтегральний показник склав 3,75, що є досить високим значенням серед підприємств конкурентів.

4. Доведено, що аналіз логістичного забезпечення конкурентного потенціалу підприємства передбачає формування комплексного показника до кожної з ланок логістичної системи підприємства. Визначення ефективності логістичних систем було здійснено традиційним способом через відношення отриманих ефектів до рівня затрат задля досягнення цих ефектів. Значення комплексного показника ефективності логістичної системи мало найвище значення у 2022 році – 0,67. За досліджуваний період відбулося прискорення розвитку логістичної системи, що засвідчує зростання прибутковості логістичної

діяльності, а значення зазначеного комплексного показника надійності логістичної системи зросло на 0,18. Інтегральний показник ефективності логістичної діяльності ТОВ «ДЮК» мав значення наближене до одиниці – 0,81, що засвідчує ефективність розвитку логістичної системи підприємства. Даний підхід дозволив визначити ефективність управління логістичними системами на базі цільових підходів, тобто ці системи дозволяють визначити, чи було досягнуто мету, що ставилася перед підрозділами логістики. Такі системи показників та методика розрахунку ефективності дає змогу, крім того, вивчити показники ефективності у динаміці, порівняти всі показники ефективності логістичного забезпечення конкурентного потенціалу промислового підприємства.

5. Визначено, що для досліджуваного підприємства доцільно буде запровадити систематичне проведення діагностики і моніторингу конкурентного потенціалу за рахунок логістичного забезпечення, який сприяє отриманню інформації про стан і можливі шляхи найбільш ефективного використання потенціалу в часі, а також визначає не тільки напрями, але й можливості реалізації ефективної логістичної стратегії, що забезпечить досягнення цьому підприємству високого рівня конкурентоспроможності. Враховуючи системний характер та основні функції управління було запропоновано загальний процес управління конкурентним потенціалом підприємства з використанням принципів логістики.

6. Доведено, що аналіз перспективних напрямків щодо визначення впливу логістичних процесів у формуванні та підвищенні конкурентного потенціалу підприємства легкої промисловості дозволив побудувати модель оцінки рівня конкурентного потенціалу в системі стратегічного розвитку підприємства через розрахунок інтегральних показників виробничого, фінансового, маркетингового і логістичного потенціалів. Було побудовано алгоритм реалізації стратегічного логістичного забезпечення конкурентного потенціалу підприємства легкої промисловості з виділенням концепції оптимальних стратегій логістичного управління промислового підприємства (загальних логістичних витрат,

поліпшення якості логістичного сервісу, логістичного партнерства, аутсорсинг в управлінні логістичною діяльністю) та чітко сформульовані стратегічні цілі та стратегічні ініціативи по їх досягненню задля уникнення функціональних неузгодженостей між сферами постачання, обігу і споживання. Комплексне поєднання логістичного підходу в підвищенні конкурентного потенціалу в дозволить ТОВ «ДЮК» в результаті забезпечити синергетичний ефект.

7. Запропоновано шляхи підвищення конкурентного потенціалу підприємства легкої промисловості через моделювання управлінських рішень щодо логістичного забезпечення на основі попередньої оцінки та аналізу логістичного потенціалу підприємства, вибору його логістичної стратегії та її впровадження на основі сформованого чіткого логістичного бізнес-плану. Прогнозні дані вказують, логістичний потенціал досліджуваного підприємства є високим, що говорить про можливість упровадження ефективної логістичної стратегії і, як наслідок, підвищення конкурентного потенціалу підприємства за рахунок логістичного забезпечення. Відхилення від «1» загального показника стратегічного логістичного управління підприємством після впровадження логістичної стратегії зі знаком «+», що свідчить про достатній рівень фінансового забезпечення логістичного управління, тобто в перспективі є можливість досягнення більшого ефекту від додаткових вкладень в логістику. Проведений проектний аналіз визначення ефективності від впровадження проекту Е-логістики на досліджуваному підприємстві свідчить, що свідчить про те, що після впровадження принципів Е-логістики коефіцієнти надійності логістичних підсистем підприємства зростуть за всіма елементами логістичної діяльності. Це можливо завдяки впровадженню нової організаційної схеми перевезення вантажів та впровадженні нової системи обробки замовлень. Після впровадження системи Е-логістики підприємство отримає синергетичний ефект за комплексним показником надійності логістичної системи у розмірі +0,14. За допомогою системи Е-логістики можливо вирішувати наступні логістичні завдання: реклама фабрики та продукції; надання інформації про наявний асортимент і його оновлення та прас-листів; облік постійних клієнтів та

партнерів; надання споживачам документів на платній та безкоштовній основі; пошук контрагентів через реєстр бізнес-партнерів та бази інформаційно-логістичних ресурсів в мережі; створення довідкової системи для клієнтів; електронна торгівля через Інтернет; функціонування системи самостійних замовлень.

8. Таким чином, для досліджуваного підприємства ТОВ «ДЮК» вкрай необхідним є своєчасний аналіз логістичного забезпечення конкурентного потенціалу, управління його розвитком та використання наявних можливостей у процесі розробки логістичної стратегії. Оцінка логістичного забезпечення конкурентного потенціалу на прикладі промислового підприємства показала наявність значної кількості проблем у його діяльності. Враховуючи це, було розроблено рекомендації щодо вдосконалення конкурентного потенціалу підприємства. По-перше, керівництву підприємства доцільно введення в штатний розклад фабрики фахівця з логістики, а також оцінити наявне логістичне забезпечення конкурентного потенціалу та, по-друге, розробити дієву логістичну стратегію для підприємства і своєчасно її адаптувати до вимог мінливого ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Г. Логістична діяльність організацій та її системна декомпозиція. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2018. Вип. 37. С. 148-155.
2. Андрушкевич З.М. Проблеми оцінювання маркетинг-логістичного потенціалу підприємства. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/14049193.pdf> (дата звернення: 19.07.2023).
3. Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія. Київ: КНЕУ, 2020. 394 с.
4. Безсмертна О.В., Адлер О.О., Білоконь Т.М. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства: логістичні складники. *Економіка і суспільство*. 2017. №13. С. 351-358.
5. Буднік Д. Ю. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю логістичних систем аграрних підприємств: *Маркетингове забезпечення продуктового ринку*: матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф. 24 трав. 2022 р. Полтава: Полтавський державний аграрний університет, 2022. С. 78-82.
6. Бутов А.М. Перспективи використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Збірник наукових праць Тернопільського національного економічного університету*. 2018. №2. Т. 14. С. 124-131.
7. Васелевський М., Білик І., Дейнега О., Крикавський Є., Якимишин Л. Економіка логістичних систем: монографія. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2018. 596 с.
8. Величко О. П. Сутність раціоналістичної і забезпечувальної логістики та їх зв'язок з менеджментом. *Вісник. НУ «Львівська політехніка». Серія «Логістика»*. 2020. № 735. С. 26-33.
9. Верхоглядова Н. І. Синергетичний ефект впровадження концепції інтегрованої логістики при формуванні конкурентних переваг промислового

підприємства. *Економічний простір*. 2020. №74. С. 183-195.

10. Вітлінський В.В., Скіцько В.І. Концептуальні засади моделювання та управління логістичним ризиком підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. №4. С. 246-253.

11. Воронко О. С., Кравець О. В. Сутність та місце логістичної діяльності в системі управління підприємством. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. №68. С. 28-34.

12. Єлець О.П., Гармаш І.О. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. *Економіка і суспільство*. 2019. Вип. 9. С. 418-422.

13. Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії в торгівлі: монографія. Київ: КНТЕУ, 2018. 432 с.

14. Кобзєва К.В. Розробка аналітичного інструментарію управління логістичними затратами підприємства. URL: <http://manved.at.ua/publ/rozrobka> (дата звернення: 11.09.2023 р.).

15. Короткий Ю. В. Механізм управління логістичним потенціалом підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2015. Вип. 13. Ч. 3. С. 70-73.

16. Костюк Г. В., Гурич Ю. А., Вейнберегер В. В. Концептуальні основи формування логістичної системи підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5318> (дата звернення 07.05.2023 р.).

17. Коюда В.О. Формування та використання конкурентного потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 29. С. 195-204.

18. Кузьмін О. Економічна ефективність використання основних засобів підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. №20(9). С. 240-245.

19. Кузьмін О. Є., Телішевська О. Б. Типологія витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств. *Бізнес Інформ*. 2019. №3. С. 231-236.

20. Ларіна Р.Р., Череп О.Г., Ілаєва А.О.. Моделі і методи логістичного управління суб'єктами господарювання й економікою регіону: монографія. Херсон: ВД «АРІАЛ», 2020. 234 с.

21. Ложажевська О. М., Орлова-Курилова О. В., Макаренко Н. О., Рубежанська В. О. Моделювання адаптивного управління інноваційними підприємствами в умовах трансформації логістичних та маркетингових стратегій взаємодії держави та бізнесу, діджиталізації та сталого розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 9–13.

22. Макаренко Н.О. Підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі удосконалення його інноваційної політики. *Розвиток систем управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств*: монографія / під ред. О.В. Мандич. Харків: Вид-во «Стильна типографія», 2020. С. 36-56.

23. Макарова В.В., Макаренко Н.О. Особливості управління лояльністю клієнтів на торгівельних підприємствах малого бізнесу. *Вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Вип. 42. 2022. С. 90-94.

24. Маковоз О.В., Уткіна Ю.М. Логістичне забезпечення конкурентостійкості підприємств. *Управління соціально-економічними системами в умовах неоіндустріалізації та глобалізації (людина, технології, економіка)*. 2021. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/12714/1/%> (дата звернення: 27.05.2023).

25. Малярець Л.М., Матвієнко-Біляєва Г.Л. Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ, 2019. 227 с.

26. Матвій І.Є. Роль логістичної інфраструктури та аутсорсингу у забезпеченні ефективної діяльності підприємства. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2020. № 580. С. 450-457.

27. Міщук І. П., Гадада В. Г., Марій О. Т. Інституційне забезпечення логістичної діяльності підприємств. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2017. №53. С. 102-108.

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

29. П'ятницька Г. Т., Шевчун М. Б., Яцишина К. В. Інформаційне забезпечення управління якістю логістичних процесів підприємства торгівлі: визначення та організація. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Сер. «Економічні науки»*. 2020. №61. С. 18-26.

30. Савенко І.І. Логістичний підхід в управлінні потоками торгових підприємств. Теоретико-правовий та методологічний аспекти: монографія. Одеса: Поліграф, 2018. 272 с.

31. Савостьянова А.В. Особливості управління стратегічним розвитком логістичного потенціалу підприємств: *Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. 24берез. 2020 р. Полтава: Полтавська державна аграрна академія, 2020. С. 165-167.

32. Скочиляс С. М. Управлінські технології виявлення логістичних витрат підприємства. *Економіка, фінанси, право*. 2018. Вип. 7(1). С. 42-46.

33. Скринник В.О. Концептуальні засади підвищення конкурентного потенціалу підприємства за рахунок логістичного забезпечення. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. 05-06 жовтня 2023 р. Дніпро: Дніпровський державний аграрно-економічний університет, 2023. С. 58-59.

34. Скринник В.О. Логістичний інструментарій конкурентного потенціалу підприємства. *Актуальні питання науки, освіти та суспільства в умовах сучасних викликів*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 27 грудня 2022 р. Кременчук: ЦФЕНД, 2022. Ч. 2. С. 48-50.

35. Солодка О.В. Логістична складова конкурентоспроможності промислового підприємства. URL: http://vlp.com.ua/files/57_2.pdf (дата звернення: 06.08.2023)

36. Стахова М.В., Малик О.В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 16. С. 468-473.

37. Тарасюк Г., Рудківський О., Погайдак О. Ключові показники

ефективності та оцінка логістичної стратегії підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 2. С. 223-231.

38. Черниш С.С. Організаційно-методичні аспекти аналізу рентабельності. *Всеукраїнський науково-виробн. журнал*. 2019. № 7. С. 51-57.

39. Чернописька Н. В., Стасюк К. З. Логістичний потенціал: до питання термінології. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. №2(6). С. 121-126.

40. Чернописька Н.В. Методичні підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємства. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2021. №608. С. 265-271.

41. Lyshenko M., Makarenko N., Mushtai V., Makarova V., Kharchenko I. Formation of Environmental Food Potential of Sumy Region of Ukraine Based on Logistic Management. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 2020, 29(04), pp. 10287-10301.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А. 1 – Визначення терміну у наукових джерелах «конкурентний потенціал»

Автор	Визначення
Ю.В. Короткий [15, с. 71]	систематизований комплекс взаємоузгоджених можливостей і ресурсів внутрішнього середовища, який забезпечує отримання переваг в умовах мінливого зовнішнього середовища і обмежених ресурсів, сприяє досягненню поставлених цілей і при раціональному використанні забезпечує високий статус
В.О. Коюда [17, с. 196]	система взаємодії ресурсів, можливостей та здатностей господарської структури, використання якої створює конкурентні переваги і забезпечує стійку конкурентну позицію на ринку
А.В. Савостьянова [31, с. 166]	здатність підприємства та його системи менеджменту своєчасно та повно формувати збалансований комплекс конкурентних переваг по забезпеченню сталого стратегічного розвитку підприємства, його конкурентоспроможності та здатності адаптації до швидкозмінних умов функціонування на ринку
М.В Стахова, О.В. Малик [36, с. 469]	система можливостей, компетенцій і ресурсів під впливом яких в динаміці формується сукупність внутрішніх конкурентних переваг, які включають дві складові: адаптивність та інноваційність, і які постійно перебувають під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів та формують рівень конкурентоспроможності організації
Н.В. Чернописька [39, с. 122]	системна сукупність економічних ресурсів, компетенцій та можливостей, які вже використовуються або можуть використовуватися як в поточній економічній діяльності, так і в довгостроковій перспективі для забезпечення життєздатності та підвищення цінності підприємства згідно зі встановленими цілями та умовами конкурентного середовища

Джерело: сформовано автором за [15, 17, 31, 36, 39]

Додаток Б

Таблиця Б. 1 – Змістовність та особливості конкурентного потенціалу підприємства

№	Базис згідно з авторськими поглядами	Здійснення процесів різної спрямованості	Досягнення результату
1	2	3	4
1	Внутрішні і зовнішні конкурентні можливості підприємства (МП)	шляхом оптимального використання матеріальних і нематеріальних ресурсів	проводити ефективну конкурентну боротьбу на ринку
2	Комплекс можливостей підприємства	щодо ресурсів підприємства	забезпечує отримання конкурентних переваг на ринку досягнення поставлених стратегічних конкурентних цілей
3	Сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних, трудових і екологічних матеріальних потенціалів	забезпечують йому стійкі конкурентні позиції на ринку	
4	Потенційна можливість (поточні передумови)	зберігати і збільшувати конкурентоспроможність у довгостроковому періоді	
5	Систематизований комплекс взаємоузгоджених МП	ресурсів внутрішнього середовища підприємства в умовах змінюваного зовнішнього середовища та обмежених ресурсів і за раціонального їх використання	забезпечує отримання конкурентних переваг, сприяє досягненню поставлених конкурентних цілей та забезпечує підприємству високий конкурентний статус
6	Сукупність можливостей об'єктів та/або суб'єктів господарювання	сукупність наявних природних, матеріальних, трудових, фінансових ресурсів	надають перевагу перед конкурентами
7	Здатність підприємства	його системи менеджменту формувати збалансований комплекс МП із задоволення потреб споживачів	з метою забезпечення сталого стратегічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності, завчасної адаптації до змін у зовнішньому середовищі
8	Реальна і потенційна здатність компанії	розробляти, виготовляти, збувати й обслуговувати	в конкретних сегментах ринку конкурентні вироби
9	Зручний інструмент порівняння МП і основних конкурентів	побудова багатокутників конкурентоспроможності	є графічними з'єднаннями оцінок становища підприємства і конкурентів за найбільш значущими напрямками

Продовження табл. Б. 1

1	2	3	4
10	Комплексна порівняльна характеристика	яка відображає рівень переважання сукупності показників оцінки МП	визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу стосовно сукупності аналогічних показників підприємств – конкурентів
11	Визначається обсягом і якістю наявних у нього ресурсів з урахуванням потенційної можливості щодо збільшення		
12	Здатність окремих структурних ланок виробництва, організаційної структури підприємства і підприємства загалом	вчасно реагувати на будь-які зміни кон'юнктури ринку за рахунок оновлення виробництва, зміни технологій, проведення НДДКР	
13	Це не набір властивостей, а здатність їх застосувати у виробництві з метою отримання конкурентних переваг	які враховуються в процесі розроблення стратегії та стратегічного плану діяльності підприємства	
14	Організаційно-економічна система ресурсів, сформована виробничим і фінансовим потенціалом	під впливом управлінського середовища	для досягнення максимально можливого результату за найбільш ефективного використання всіх ресурсів
15	Сукупність наявних та невикористаних можливостей підприємства, корпорації, галузі		
16	Сукупність ресурсів та МП	ефективне та розумне використання яких у довгостроковій перспективі	надасть підприємству стійкі конкурентні переваги та гарантуватиме високий конкурентний статус
17	Частина загального потенціалу	в умовах внутрішньо-фірмових трансформацій і впливу зовнішніх ринкових сил	що забезпечує досягнення конкурентних переваг компанії
18	Потенціал, що передбачає дві складові частини: адаптивність; інноваційність	адаптивність розуміється як властивість пристосування, як форма відносин організації із зовнішнім середовищем	
19	Конкурентні переваги низького порядку	пов'язані з можливістю використання дешевших матеріалів, енергії, робочої сили	а також високого порядку – унікальна продукція, прогресивна технологія та висококваліфіковані фахівці, позитивна репутація компанії
20	Наявність таких факторів: внутрішньої компетенції; зовнішньої компетенції, а також динамічної здібності	при цьому конкурентну позицію підприємства визначає його здатність швидко адаптуватися до змін на ринку й управляти наявними знаннями, а також високий інноваційний потенціал у всіх сферах діяльності	

Продовження табл. Б. 1

1	2	3	4
21	Виявлення та реалізація внутрішніх резервів – стратегічного потенціалу, який складається з трьох складників: професіоналізм, знання, виробничий процес	важливо визначити, чим і як стратегічний потенціал фірми відрізняється від стратегічного потенціалу конкурентів	
22	Як реальна, так і потенційна здатність компанії розробляти, виготовляти, збувати та обслуговувати у конкретних сегментах ринку конкурентоспроможні вироби	тобто товари, що перевершують за якісно-ціновими параметрами аналоги і користуються більш пріоритетним попитом у споживачів	
23	Це відкрита багатoeлементна, ієрархічна та динамічна система можливостей, компетенцій і ресурсів внутрішнього середовища підприємства	спрямована на отримання конкурентних переваг в умовах мінливого зовнішнього середовища, яка в разі раціонального й ефективного використання ресурсів	забезпечить підприємству високий конкурентний статус, що відповідає встановленим цілям та завданням

Джерело: складено автором за [17, 36]

Додаток В

Таблиця В. 1 – Розрахунок проектних грошових потоків від реалізації проекту впровадження Е-логістики на ТОВ «ДЮК»

№ п/п	Показники (параметри)	Роки		
		1	2	3
1.	Початкові інвестиції, тис. грн.	700		
	Грошові надходження від реалізації продукції грн.	4800	4800	4800
	• оптимістичний (ймовірність 10%)	5280	5280	5280
	• реальний (ймовірність 70%)	4800	4800	4800
	• песимістичний (ймовірність 20%)	4080	4080	4080
2.	Очікувані грошові надходження від реалізації продукції	4704	4704	4704
	Поточні витрати на реалізацію продукції за відповідних станів економіки, тис. грн.:	650	650	650
	• оптимістичний (ймовірність 10%)	585	585	585
	• реальний (ймовірність 70%)	650	650	650
	• песимістичний (ймовірність 20%)	747	747	747
3.	Очікувані поточні витрати на реалізацію продукції	663	663	663
4.	Логістичні витрати, тис.грн.	500	500	500
5.	Очікуваний прибуток до оподаткування, тис.грн.	3541	3541	3541
6.	Очікуваний чистий прибуток, тис. грн.	2939	2939	2939
7.	Очікуваний чистий грошовий потік, тис. грн.(p.8+p.6)	2439	2439	2439
8.	Дисконтований чистий грошовий потік $(p.9/(1+i)t)$	2698	2117	1661
9.	Кумулятивний дисконтований грошовий потік	2698	4815	6476

Джерело: сформовано і розраховано автором