

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

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра маркетингу та логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: «Стратегічні напрямки формування конкурентоспроможності
продукції торговельного підприємства»**

Виконав:

Костюк Олексій Анатолійович
студент спеціальності
075 «Маркетинг»

Керівник:

Макарова Вікторія Вікторівна
доктор економічних наук, професор
кафедри маркетингу та логістики

Рецензент:

Таранюк Леонід Миколайович
доктор економічних наук, професор
кафедри міжнародних відносин
Сумського державного університету

Суми – 2024

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 СТУДЕНТУ

Костюку Олексію Анатолійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Стратегічні напрямки формування конкурентоспроможності продукції торговельного підприємства»

2. База практичного дослідження:
ТОВ «Баядера Логістик» м. Суми

керівник роботи **Макарова Вікторія Вікторівна, д.е.н., професор**

Затверджена наказом по університету від

«24» липня 2023 р. № 1896-н

3. Строк подання студентом закінченої роботи

6 серпня 2024 року

4. Вихідні дані до роботи:

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова та статистична звітність, законодавчо - нормативні акти з питань діяльності торговельних підприємств, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково - практичних конференціях з питань управління конкурентоспроможністю продукції в торговельних мережах оптової та роздрібної торгівлі

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

розкрити суть, деталі і проблеми управління конкурентоспроможністю продукції торговельного підприємства; визначити стратегічні напрямки формування конкурентоспроможності продукції торговельного підприємства; проаналізувати методичні підходи до формування і оцінки управління конкурентоспроможністю продукції в торговому секторі; надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Баядера Логістик» міста Суми; проаналізувати складові маркетингової діяльності торговельного підприємства; оцінити систему управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства; обґрунтувати виробничий потенціал підприємства для реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції; визначити стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок використання логістичних інноваційних рішень; провести економічну оцінку ефективності використання логістичних інноваційних рішень як заходів з підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства.

6. Дата видачі завдання:

22 травня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	Травень - червень 2023	виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	Липень 2023	виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	Серпень - вересень 2023	виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	Жовтень - листопад 2023	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	Грудень 2023	виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	Січень - лютий 2024	виконано
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	Березень 2024	виконано
8	Оновлення даних за 2019, 2020 роки та доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	Квітень - травень 2024	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	Червень - липень 2024	виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедру, до відділу якості освіти)	01 серпня - 05 серпня 2024	виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	6 серпня 2024	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	19 серпня 2024	виконано

Студент _____
(підпис)

Олексій КОСТЮК

Керівник роботи _____
(підпис)

**Вікторія
МАКАРОВА**

Перевірку на автентичність проведено _____
(підпис)

Надія БАРАНИК

Дипломна робота допущена до захисту _____
(підпис)

**Маргарита
ЛИШЕНКО**

АНОТАЦІЯ

Костюк О.А. Стратегічні напрямки формування конкурентоспроможності продукції торговельного підприємства

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 075 «Маркетинг», СНАУ, Суми – 2024 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі досліджено суть, деталі і проблеми формування конкурентоспроможності продукції торговельного підприємства; визначено стратегічні напрямки управління конкурентоспроможністю підприємства роздрібною торгівлі; проаналізовано та систематизовано методичні підходи до формування і оцінки конкурентоспроможності продукції в торговому секторі.

Проведена діагностика формування конкурентоспроможності продукції досліджуваного підприємства, проаналізована маркетингова політика підприємства за: інтелектуальною, інформаційною, ціновою, а також науково-дослідною та виробничо-збутовою, фінансовою, кадровою, технологічною, маркетинговою, організаційно-управлінською складовими. Визначено, що головні цілі ефективного управління конкурентоспроможності продукції повинні полягати в забезпеченні функціонування підприємства в умовах економічного спаду в результаті несприятливих умов, що склалися в даному регіоні шляхом застосування сучасних інформаційних технологій; швидкій адаптації маркетингової діяльності і всієї торгівельної системи підприємства до мінливих зовнішніх і внутрішніх, економічних та політичних умов.

Вибір стратегічних напрямків впровадження маркетингових заходів щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю продукції було здійснено на основі визначення критеріїв оцінки ефективності маркетингової діяльності та запропоновано забезпечити власну конкурентоспроможність на регіональному торговельному ринку за рахунок впровадження сучасних інформаційних технологій на засадах маркетингу і вдосконалення їх видів через реалізацію маркетингових сценаріїв задля забезпечення стабільного прибутку. На основі впровадження сучасних інформаційних технологій запропоновано вдосконалений алгоритм формування та реалізації бізнес-проекту по впровадженню стратегічних напрямків формування конкурентоспроможності продукції. Доведено, що використання сучасних інформаційних технологій відповідає цілям та задачам пошуку шляху ефективного управління конкурентоспроможністю продукції підприємства, є ритмічним, прибутковим, таким, що не потребує суттєвих капітальних вкладень та максимально ефективно використовує наявні на підприємстві матеріальні ресурси. Господарство зможе забезпечити власну конкурентоспроможність на регіональному ринку за рахунок використання сучасних інформаційних технологій, диверсифікацію цін на продукцію алкогольного виробництва, мінімізацію витрат на зберігання та підвищення ефективності збуту задля забезпечення найбільш стабільного прибутку.

Ключові слова: управління конкурентоспроможністю, маркетингова діяльність, інформаційні технології, торговельне підприємство, маркетингові стратегії.

SUMMARY

Kostiuk Oleksii. Strategic directions of forming the competitiveness of products of a trading enterprise

Qualification work in the specialty 075 «Marketing», SNAU, Sumy – 2024 – Manuscript.

In the qualification work, the essence, details and problems of forming the competitiveness of the products of the trading enterprise were investigated; the strategic directions of managing the competitiveness of the retail trade enterprise are defined; methodical approaches to the formation and assessment of the competitiveness of products in the trade sector are analyzed and systematized.

The diagnosis of the formation of the competitiveness of the products of the investigated enterprise was carried out, the marketing policy of the enterprise was analyzed according to: intellectual, informational, price, as well as research and production and sales, financial, personnel, technological, marketing, organizational and management components. It was determined that the main goals of effective management of product competitiveness should be to ensure the functioning of the enterprise in conditions of economic decline as a result of unfavorable conditions that have developed in this region through the use of modern information technologies; rapid adaptation of marketing activities and the entire trading system of the enterprise to changing external and internal, economic and political conditions.

The selection of strategic directions for the implementation of marketing measures to improve the management of product competitiveness was carried out on the basis of the definition of criteria for evaluating the effectiveness of marketing activities, and it was proposed to ensure one's own competitiveness on the regional trade market through the introduction of modern information technologies on the basis of marketing and the improvement of their types through the implementation of marketing scenarios in order to ensure a stable profit. On the basis of the implementation of modern information technologies, an improved algorithm for the formation and implementation of a business project for the implementation of strategic directions for the formation of product competitiveness is proposed. It has been proven that the use of modern information technologies meets the goals and objectives of finding a way to effectively manage the competitiveness of the enterprise's products, is rhythmic, profitable, does not require significant capital investments and uses the material resources available at the enterprise as efficiently as possible. The farm will be able to ensure its own competitiveness in the regional market due to the use of modern information technologies, diversification of prices for alcohol production products, minimization of storage costs and improvement of sales efficiency in order to ensure the most stable profit.

Keywords: competitiveness management, marketing activity, information technologies, trade enterprise, marketing strategies.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ	20
2.1 Організаційно – економічна характеристика ТОВ «Баядера Логістик»	20
2.2 Аналіз маркетингової діяльності підприємства	29
2.3 Оцінка системи управління конкурентоспроможністю продукції торгівельного підприємства	51
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ	60
3.1 Обґрунтування виробничого потенціалу підприємства для реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції	60
3.2. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок використання логістичних інноваційних рішень	67
3.3 Оцінка ефективності використання логістичних інноваційних рішень як заходів з підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства	72
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	87

ВСТУП

Актуальність дослідження. В сучасних умовах економічного розвитку України особливо важливою є проблема досягнення конкурентних переваг для підприємств різних галузей. Особливу увагу потребують торговельні підприємства, оскільки торгівля є однією з основних галузей, від якої в значній мірі залежить економічний розвиток регіонів та країни в цілому. Для досягнення успіху важливо гармонізувати економічні інтереси підприємства з оточуючим середовищем. Один з центральних елементів системи - це механізм стабілізації та розвитку економічної діяльності підприємства, який спрямований на формування стратегічних напрямів, необхідних для досягнення конкурентних переваг.

Об'єкт дослідження – процес формування конкурентоспроможності товару в ТОВ «Баядера Логістик» м. Суми.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні, організаційні та економічні аспекти формування конкурентоспроможності продукції торговельного підприємства.

Метою практичного дослідження є теоретико-методологічні підходи до організації формування конкурентоспроможності продукції торговельного підприємства та розробка стратегічних напрямків її підвищення.

Для досягнення цієї мети були вирішені наступні завдання:

- дослідити теоретико – методичні аспекти управління конкурентоспроможністю продукції торговельного підприємства;
- провести організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати маркетингову діяльність ТОВ «Баядера Логістик»;
- оцінити систему управління конкурентоспроможністю продукції;
- обґрунтувати виробничий потенціал для реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції;
- запропонувати стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок використання логістичних інноваційних рішень;

- здійснити економічну оцінку використання логістичних інноваційних рішень для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Баядера Логістик».

Методи дослідження. При проведенні наукових досліджень в залежності від поставленого завдання використовувалися наступні наукові методи: системного і структурного аналізу та синтезу – для розкриття суті конкурентоспроможності продукції підприємства; статистико-аналітичні – для виявлення тенденцій між фактичними даними звітної року з даними за попередній період; експертних оцінок – для визначення пріоритетних напрямків управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в розробці автором організаційно-економічних аспектів управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства, зокрема стратегії впровадження логістичних інноваційних рішень для підвищення конкурентоспроможності продукції.

Практична значимість роботи в тому, що результати цього дослідження дають необхідну основу для більш систематичного вивчення питань управління конкурентоспроможністю продукції для ТОВ «Баядера Логістик» в контексті розробки конкретних рекомендацій щодо підвищення її ефективності.

Апробація результатів дослідження. Наукові положення та практичне застосування результатів досліджень представлені на міжнародній. науково-практичній інтернет-конференції «Підприємництво та бізнес-адміністрування у воєнний час». Особливості формування конкурентоспроможності торговельного підприємства (Харків, 01.02–28.02.24 р.) та XVII Міжнародній науково-практичній конференції «Modern problems of the environment, youth and the new generation». Управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства в ринкових умовах. (Загреб, Хорватія. 29.04.–01.05.24).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, основної частини - 3 розділів, висновків, списку використаних джерел. Структура дослідження відображає логіку і характер розвитку наукових проблем. Основний зміст роботи опубліковано на 70 сторінках. Кваліфікаційна робота містить 30 таблиць і 12 рисунків. Список використовуваних джерел включає 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

До теперішнього часу ще не вдалося повністю вирішити концептуальні та термінологічні питання, що стосуються конкурентоспроможності та системи управління нею. Немає єдино визначених термінів і чітких визначень, що створює труднощі в розумінні та може призводити до помилок у наукових дослідженнях та інтерпретаціях цих явищ [1, с. 112]. Різноманітність тлумачень термінів, що стосуються теоретичних аспектів конкурентоспроможності та систем управління нею, показує, що в цій сфері знань існує певний безлад і відсутність чіткої концептуальної структури. Це проявляється в великій кількості різних визначень і підходів, які часто виявляються непослідовними або неадекватними.

Такий стан справ ускладнює наукове дослідження і практичне впровадження концепцій конкурентоспроможності. Наприклад, якщо терміни і поняття не мають єдиного розуміння або чіткої дефініції, це може призводити до різних інтерпретацій і плутанини в дослідженнях [2]. Як результат, важко досягти консенсусу щодо основних принципів і методів управління конкурентоспроможністю, що негативно впливає на ефективність розробки і реалізації стратегій для покращення позицій підприємства на ринку.

Оскільки вітчизняна наука тривалий час не приділяла достатньої уваги проблемам конкуренції та конкурентоспроможності через характер планової командно-адміністративної економіки, де конкуренція не була передбачена, то для розробки сучасних підходів до підвищення конкурентоспроможності підприємств спираються на зарубіжні теорії та методи [16, с. 66]. Ці міжнародні концепції і підходи тепер становлять основу для розробки стратегій і методів підвищення конкурентоспроможності національних підприємств.

Коли ми говоримо про поняття «конкурентоспроможність», то в економічній літературі його часто розглядають у зв'язку з термінами «конкуренція» та «конкурентне середовище». Конкуренція розглядається як процес, в якому компанії використовують свої переваги для досягнення успіху над конкурентами [5, с. 135]. Це ключовий фактор для ринкової економіки, який допомагає підтримувати її баланс і розвиток, а також сприяє ефективній роботі ринкових механізмів. Конкурентне середовище описує ситуацію на ринку, де взаємодіють багато учасників. Це середовище показує рівень економічного суперництва та визначає, як дії окремих компаній впливають на загальну ситуацію на ринку.

Концепція конкурентоспроможності в економічній науці аналізується через системний підхід до управління і застосовується в залежності від конкретного об'єкта, будь то товар, послуга, фізична особа, підприємство, галузь, регіон або країна в цілому. Проілюструємо багаторівневу модель конкурентоспроможності та її основні аспекти на рисунку 1.1.

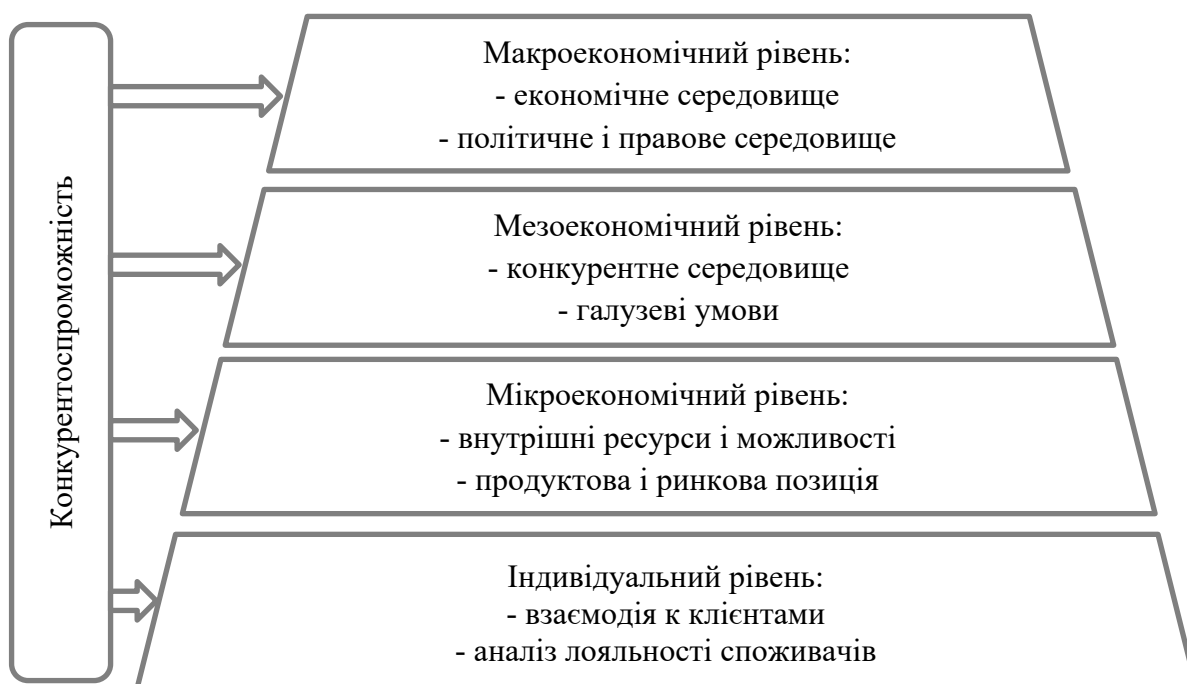


Рисунок 1.1 – Багаторівнева модель конкурентоспроможності

Джерело: систематизовано автором на основі літературних джерел[29, с. 48; 15, с. 316]

Конкурентоспроможність підприємства залежить від багатьох факторів, що діють на різних рівнях. На макроекономічному рівні важливими є загальні економічні умови в країні, такі як рівень ВВП, інфляція, безробіття та ставки податків. Ці фактори впливають на загальний попит, доступність кредитів та вартість ресурсів. Політичне і правове середовище включає стабільність політичної системи, законодавство і регуляторні акти, що впливають на діяльність підприємства [12, с. 44].

На мезоекономічному рівні враховується конкурентне середовище, тобто безпосереднє оточення підприємства, конкуренти, їхні стратегії та сильні сторони. Важливі також галузеві умови, такі як специфіка галузі, циклічність попиту, технологічні вимоги та бар'єри входу на ринок.

Мікроекономічний рівень включає внутрішні ресурси і можливості підприємства: фінансові ресурси, технології, людські ресурси, репутацію тощо. Також важливим є місце підприємства на ринку зі своїми продуктами або послугами.

На індивідуальному рівні значення мають взаємодія з клієнтами, якість обслуговування, комунікація з клієнтами та вирішення їхніх проблем. Оцінюється лояльність споживачів, наскільки вони задоволені продуктами або послугами і чи будуть вони повторно звертатися до компанії.

Конкурентоспроможність є комплексним поняттям, залежним від багатьох факторів на різних рівнях. Зміни на одному рівні можуть вплинути на інші. Наприклад, економічна криза може призвести до посилення конкуренції і змусити підприємство шукати нові ринки збуту [36, с. 38]. Для досягнення успіху необхідно враховувати всі рівні конкурентоспроможності. Недостатньо мати якісний продукт, якщо зовнішні умови не сприяють його продажу. Бізнес-середовище постійно змінюється, тому підприємство повинно постійно аналізувати свою конкурентоспроможність і вносити необхідні корективи в свою стратегію.

Практичне застосування цієї схеми дозволяє оцінити, на яких рівнях підприємство має сильні і слабкі сторони, розробити стратегію підвищення

конкурентоспроможності та приймати зважені управлінські рішення. Ця схема універсальна і може бути застосована до будь-якого підприємства, незалежно від сфери діяльності. В українських умовах особливу увагу варто приділяти макроекономічному і політичному рівням через їх високу динамічність і непередбачуваність.

Ширше розуміння конкурентоспроможності галузі включає в себе комплекс показників, які відображають ефективність функціонування галузей і характеристику їх виробничих структур. Це визначає, наскільки стабільно розвивається галузь і як добре вона конкурує як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях [19, с. 16]. Аналіз конкурентоспроможності галузі ґрунтується на оцінці успіхів окремих підприємств і їх продукції у конкуренції.

Концепція конкурентоспроможності підприємств зазнала значних змін. Якщо раніше успіх бізнесу залежав від наявності традиційних факторів виробництва, то сьогодні на перший план виходять більш сучасні та динамічні чинники. Технологічний прогрес, глобалізація та інші макроекономічні процеси сприяли появі нових викликів і можливостей для підприємств. Конкурентні переваги – це унікальні характеристики продукції або послуг компанії, або ж особливості її бізнес-процесів, які відрізняють її від конкурентів і роблять її пропозицію більш привабливою для споживачів. Конкурентна перевага – це завжди відносне поняття, яке визначається у порівнянні з іншими гравцями на ринку. Незалежно від того, в якій сфері діє компанія, всі конкурентні переваги можна розділити на дві основні категорії залежно від того, на що вони спрямовані: задоволення потреб клієнтів або зниження витрат.

Конкурентоспроможність підприємства тісно пов'язана з його стратегією. Ефективна стратегія не лише допомагає компанії виділитися на ринку, але й забезпечує стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Здатність передбачати зміни на ринку та оперативно адаптувати стратегію до нових умов – це одна з ключових компетенцій сучасного бізнесу [35, с. 212]. Конкурентоспроможність підприємства – це результат взаємодії двох груп факторів: загальногалузових умов та специфічних особливостей самої компанії. Перші визначають зовнішнє

середовище, в якому працює підприємство, а другі – його внутрішній потенціал. Більш детально, ключові фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, розглянемо на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Ключові фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі літературних джерел [37, 40]

Конкурентоспроможність продукції є складною характеристикою, яка враховує численні взаємопов'язані фактори. Оцінка конкурентоспроможності повинна включати привабливість продукції для споживачів та інтереси виробників у її виготовленні та реалізації. Економічні фактори впливають на конкурентоспроможність товарів, враховуючи інтереси як споживачів, так і виробників. Крім того, конкурентні фактори враховують не лише параметри аналогічних товарів, але й потреби потенційних покупців.

Конкурентоспроможність продукції часто є складним явищем, яке вимагає значних матеріальних і наукових затрат. Продаж продукції на ринку може бути складним завданням, оскільки необхідно досягти балансу між витратами виробника і вартістю продукції, а також задовольнити потреби споживачів [30, с. 211].

Ми розглядаємо концепцію «управління конкурентоспроможністю продукції» як набір методів, інструментів і механізмів, що забезпечують довготривалу перевагу продукції над конкурентами [22]. Це передбачає постійне вдосконалення товарів, розробку і поліпшення основних бізнес-процесів відповідно до стратегії і ринкових тенденцій, ефективне використання ресурсів, адаптацію до змін у зовнішньому середовищі і тривалу співпрацю з партнерами.

Для детального розгляду наукових підходів до управління конкурентоспроможністю продукції, важливо чітко визначити, що таке «система управління конкурентоспроможністю товару» підприємства. На нашу думку, таку систему варто розглядати як організовану структуру з таких аспектів:

- Об'єкт управління – це виробничо-технологічний цикл, який відповідає за формування якості та конкурентоспроможності продукції на всіх етапах її життєвого циклу.

- Суб'єкт управління – це трудовий колектив підприємства та органи управління, які займаються загальними і спеціалізованими функціями у сфері управління якістю і конкурентоспроможністю продукції.

- Процес управління – це інформаційний процес, спрямований на розробку управлінських рішень, які забезпечують прийнятний стан діяльності суб'єкта управління відповідно до критеріїв ефективності організації.

- Прийняття рішень – це управлінські завдання, що мають неструктурований характер, пов'язані з управлінням якістю та конкурентоспроможністю продукції.

Загалом, систему управління конкурентоспроможністю товару підприємства можна розглянути графічно (рис. 1.3).

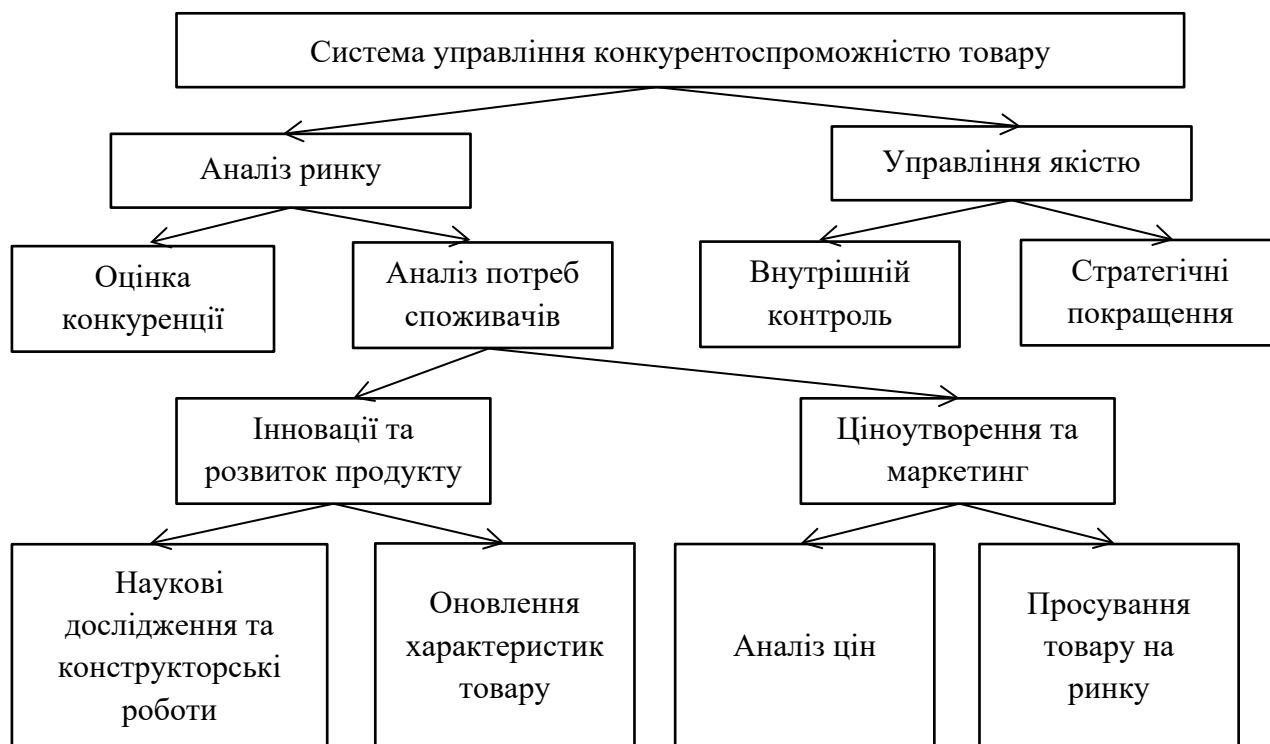


Рисунок 1.3 – Система управління конкурентоспроможністю товару

Джерело: систематизовано автором на основі літературних джерел [10, с. 119; 28, с. 60]

Схема управління конкурентоспроможністю товару наочно демонструє ключові компоненти цього процесу та їх взаємозв'язки, а також циклічний характер процесу. Аналіз ринку є основою для прийняття управлінських рішень, оскільки дозволяє виявити потреби споживачів, ідентифікувати конкурентів і розглянути тенденції ринку. Цей блок охоплює аналіз розміру та динаміки ринку, його сегментацію, конкуренцію і поведінку споживачів. Оцінка потреб споживачів є продовженням аналізу ринку і включає методи, такі як опитування та фокус-групи, для розуміння очікувань споживачів. Це допомагає створювати продукти, які найбільше відповідають їхнім вимогам.

Інновації та розвиток продукту є критичним компонентом для підтримки конкурентоспроможності. Вони включають розробку нових продуктів, модернізацію існуючих і впровадження нових технологій. Оновлення характеристик товару деталізує, як саме відбувається розвиток продукту, включаючи зміни в дизайні, поліпшення функціональних можливостей та

підвищення якості. Управління якістю передбачає систематичний контроль якості на всіх етапах виробництва, що є важливим для збереження високого рівня продукції [13, с. 224].

Ціноутворення та маркетинг об'єднують визначення ціни продукту та його просування на ринку. Визначення конкурентоспроможної ціни та розробка маркетингової стратегії, включаючи рекламні кампанії та PR, є основними завданнями цього блоку. Аналіз цін включає моніторинг цін конкурентів та адаптацію власної цінової політики відповідно до ринкових умов. Просування товару реалізує маркетингову стратегію через конкретні дії для інформування споживачів про продукт.

Загалом, система управління конкурентоспроможністю товару є комплексним і циклічним процесом, що вимагає постійного аналізу та адаптації до змін на ринку. Всі елементи системи тісно взаємопов'язані, і зміни в одному з них можуть вплинути на інші. Головна увага приділяється споживачеві та його потребам.

Конкурентоспроможність товару відображає, наскільки ефективно він задовольняє конкретні потреби в порівнянні з іншими подібними продуктами на ринку. Це означає здатність товару успішно конкурувати з аналогічними пропозиціями. Оцінюючи конкурентоспроможність товарів, важливо враховувати рівень задоволення споживачів від покупки [6, с. 108]. Це задоволення визначається через порівняння реальних характеристик товару з очікуваннями споживача.

Позитивна оцінка товару може підвищити ймовірність повторної покупки, але вона не є єдиним чинником. Важливими також є функціональні та економічні зв'язки споживача з компанією та привабливість пропозицій конкурентів. Оцінювальна система має поєднувати рівень задоволеності споживача з показниками, які компанія може контролювати, такими як властивості товару, і аналізувати, як це впливає на лояльність до компанії та прибутковість. Аналіз і систематизація існуючих методів дозволяють створити їх класифікацію для кращого розуміння і управління конкурентоспроможністю товару (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Метод оцінки	Опис методу	Застосування для оцінки	Переваги	Недоліки
Порівняльний аналіз	Порівняння характеристик продукту (ціна, якість, функціональність тощо) з характеристиками конкурентів.	Продукції, окремих характеристик продукції	Простий у виконанні, надає конкретні дані про відмінності	Може бути суб'єктивним, якщо критерії порівняння не визначені чітко
Балонний аналіз	Визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз зовнішнього середовища.	Підприємства в цілому	Дозволяє виявити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність	Вимагає великої кількості даних і часу для проведення
Метод аналізу цінності	Оцінка співвідношення вартості продукту для споживача та витрат на його виробництво.	Продукції	Дозволяє визначити, наскільки продукт відповідає потребам споживача і чи є він конкурентоспроможним з точки зору ціни	Вимагає складної процедури розрахунків
Метод експертних оцінок	Оцінка конкурентоспроможності на основі думок експертів у відповідній галузі.	Продукції, підприємства	Дозволяє врахувати якісні характеристики, які важко кількісно оцінити	Результати залежать від компетентності експертів
Метод бенчмаркінгу	Порівняння діяльності підприємства з діяльністю кращих компаній у галузі.	Підприємства в цілому	Дозволяє виявити найкращі практики і визначити напрямки для вдосконалення	Може бути складним у реалізації, якщо немає доступу до інформації про конкурентів
Метод індексів конкурентоспроможності	Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності на основі системи вагових коефіцієнтів.	Продукції, підприємства	Дозволяє отримати загальну оцінку конкурентоспроможності	Вибір вагових коефіцієнтів може бути суб'єктивним

Джерело: розраховано автором з використанням даних джерела [17, с.106; 21]

Аналізуючи різні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, можна виділити основні: порівняльний аналіз передбачає порівняння характеристик продукту з конкурентами, що забезпечує простий і зрозумілий спосіб визначення відмінностей, але може бути суб'єктивним без чітких критеріїв.

Балонний аналіз фокусується на виявленні сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища.

Метод аналізу цінності оцінює співвідношення вартості продукту для споживача і витрат на його виробництво. Це допомагає визначити конкурентоспроможність продукту з точки зору ціни, але процес розрахунків може бути складним [23, с. 302]. Метод експертних оцінок використовує думки фахівців для оцінки якості та конкурентоспроможності продукції і підприємства, але точність результатів залежить від компетентності експертів.

Бенчмаркінг дозволяє порівнювати діяльність підприємства з провідними компаніями в галузі, допомагаючи виявити найкращі практики та напрямки для вдосконалення, хоча це може бути складно через обмежений доступ до інформації про конкурентів [25, с. 189]. Метод індексів конкурентоспроможності використовує вагові коефіцієнти для розрахунку інтегрального показника, що забезпечує загальну оцінку конкурентоспроможності, хоча вибір цих коефіцієнтів може бути суб'єктивним.

Логістика є ключовим елементом у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Впровадження інноваційних логістичних рішень дозволяє оптимізувати процеси, знижувати витрати, покращувати якість обслуговування клієнтів та отримувати конкурентні переваги.

Підвищення конкурентоспроможності за допомогою логістичних інноваційних рішень може значно покращити ефективність компанії. Використання новітніх технологій, таких як автоматизація складських процесів та управління запасами, сприяє зниженню витрат і підвищенню ефективності ланцюга постачання [31]. Дані аналітики допомагають прогнозувати попит, оптимізувати маршрути доставки та керувати ризиками, що забезпечує більш точне планування ресурсів і зменшує витрати на транспортування.

Використання Інтернету речей (IoT) для моніторингу вантажів і складських умов забезпечує своєчасне виявлення проблем і покращення контролю за якістю. Автоматизація процесів, зокрема роботизовані системи на складі, прискорює обробку замовлень і зменшує кількість помилок. Інноваційні моделі доставки,

такі як безпілотні транспортні засоби або дрони, знижують час доставки і витрати на транспортування.

Впровадження екологічних практик, таких як оптимізація маршрутів для зменшення викидів CO₂ або використання відновлювальних джерел енергії, не тільки знижує витрати, але й підвищує репутацію компанії як соціально відповідального підприємства [32, с. 66]. Таким чином, інноваційні логістичні рішення можуть значно підвищити конкурентоспроможність, забезпечуючи більшу ефективність і кращий рівень обслуговування. Розглянемо вплив логістичних інновацій на конкурентоспроможність підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Логістичні інновації та їх вплив на конкурентоспроможність

Логістична інновація	Вплив на конкурентоспроможність	Приклади реалізації
Цифрова трансформація логістики	Підвищення ефективності, прозорості та швидкості логістичних процесів.	Впровадження систем управління складом (WMS), транспортної логістики (TMS), планування ресурсів підприємства (ERP).
Інтернет речей (IoT)	Збільшення прозорості та контролю над логістичними операціями.	Використання датчиків для відстеження руху вантажів, моніторинг стану складських запасів.
Роботизація та автоматизація	Зниження витрат на працю, підвищення точності та швидкості виконання операцій.	Застосування роботів для складання замовлень, управління транспортом.
Дропшипінг	Зниження витрат на зберігання та доставку товарів.	Співпраця з постачальниками, які безпосередньо відправляють товар клієнту.
3D-друк	Зменшення витрат на виробництво та доставку, можливість індивідуалізації продукції.	Виробництво запасних частин, прототипів, індивідуальних товарів на замовлення клієнта.
Колаборативні роботи (коботи)	Підвищення ефективності роботи персоналу, зменшення ризику помилок.	Співпраця людей і роботів при виконанні складних завдань.
Оптимізація маршрутів	Зниження транспортних витрат, скорочення часу доставки.	Використання спеціалізованого програмного забезпечення для планування оптимальних маршрутів.
Створення мікроскладів	Збільшення швидкості доставки, зменшення витрат на доставку.	Розміщення невеликих складів ближче до клієнтів.
Індивідуальна логістика	Підвищення рівня задоволеності клієнтів.	Доставка товарів у зручний для клієнта час і місце.
Зворотна логістика	Зменшення впливу на навколишнє середовище, підвищення ефективності використання ресурсів.	Організація повернення та утилізації товарів.

Джерело: розраховано автором з використанням даних джерела [38, с. 69; 39, с. 42]

Впровадження логістичних інновацій має кілька ключових переваг. По-перше, це дозволяє знижувати витрати шляхом оптимізації процесів, скорочення витрат на транспортування і зберігання. По-друге, підвищується ефективність, оскільки інновації сприяють швидшому виконанню замовлень і зменшують кількість помилок. Поліпшення якості обслуговування клієнтів є ще однією важливою перевагою, завдяки індивідуальному підходу, швидшій доставці і високому рівню сервісу. Інновації також збільшують прозорість, забезпечуючи контроль над усіма етапами логістичного процесу [33, с. 308]. Завдяки цьому підприємства можуть підвищити свою конкурентоспроможність, отримуючи переваги над конкурентами завдяки більш ефективній та гнучкій логістиці. Вибір конкретних інноваційних рішень залежить від специфіки бізнесу, розміру підприємства, бюджету та інших факторів.

Логістичні інновації відіграють ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств. Впровадження нових технологій і рішень у логістиці дозволяє знижувати витрати, завдяки оптимізації процесів, скороченню витрат на транспортування та зберігання. Це також підвищує ефективність завдяки швидшому виконанню замовлень і зменшенню помилок.

Крім того, інновації в логістиці поліпшують якість обслуговування клієнтів, забезпечуючи індивідуальний підхід, швидку доставку і високий рівень сервісу. Вони також збільшують прозорість процесів, що дозволяє краще контролювати всі етапи ланцюга постачання [27, с. 130]. Усе це сприяє підвищенню конкурентоспроможності, надаючи підприємству переваги над конкурентами через більш ефективну і гнучку логістику. Вибір конкретних інноваційних рішень має бути обґрунтованим і враховувати специфіку бізнесу, розмір підприємства, бюджет та інші фактори.

Отже, логістичні інновації для підприємства суттєво підвищують конкурентоспроможність підприємств, знижуючи витрати, підвищуючи ефективність, покращуючи обслуговування клієнтів та забезпечуючи більшу прозорість процесів. Вони дозволяють підприємствам отримати переваги над конкурентами завдяки більш ефективній та гнучкій логістиці.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Баядера Логістик»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Баядера Логістик» засноване 21 квітня 2008 року. Згідно із зазначеними даними, статутний капітал підприємства складає 1058400 гривень, що свідчить про значну початкову інвестицію в компанію. Це може бути важливим фактором при оцінці фінансової стійкості та потенціалу розвитку підприємства. На чолі компанії стоїть директор Безуглий Олександр Миколайович. Посада керівника важлива для визначення стратегій розвитку, прийняття стратегічних рішень та забезпечення ефективного управління підприємством.

Щодо основної діяльності, згідно з Класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД), головним видом економічної діяльності ТОВ «Баядера Логістик» є оптова торгівля напоями (КВЕД 46.34). Це означає, що компанія спеціалізується на оптовій торгівлі різноманітними напоями, що може включати як алкогольні, так і безалкогольні напої. Щодо фіскальних аспектів, компанія є платником податку на додану вартість (ПДВ) і має відповідне свідоцтво з номером 358715026516. Це вказує на те, що вона здійснює операції, які підпадають під оподаткування ПДВ.

Щодо фінансових показників, вказано, що виторг компанії за 2023 рік склав 10442240000 гривень. Це свідчить про значний обсяг обороту компанії, що може бути індикатором успішності її діяльності та потенціалу для подальшого розвитку. Ураховуючи ці дані, можна зробити висновок про те, що ТОВ «Баядера Логістик» є стабільною компанією зі значним потенціалом у сфері оптової торгівлі напоями. Вона має достатній капітал, компетентного керівника та високий оборот, що створює перспективи для подальшого успішного розвитку.

На балансі ТОВ «Баядера Логістик» знаходиться 18 об'єктів нерухомості, земельна ділянка, що призначена для будівництва та обслуговування будівель ринкової інфраструктури (адміністративних будинків, офісних приміщень та інших будівель громадської забудови, які використовуються для здійснення підприємницької та іншої діяльності, пов'язаної з отриманням прибутку) та 10 автотранспортних засобів, з яких в машинно-тракторному парку переважно вантажні автомобілі та фургони. Також налічується 148 ліцензій, зокрема на внутрішні перевезення вантажів вантажними автомобілями, причепами та напівпричепами та роздрібну торгівлю алкогольними напоями та тютюновими виробами.

У 2023 році, за даними ТОВ «Баядера Логістик», у компанії було офіційно працевлаштовано 2366 осіб, при цьому чоловіків і жінок було у співвідношенні 36% до 64%. З них 70% мали вищу освіту, 24% - середню спеціальну, а 6% - середню освіту. Стосовно розподілу працівників за категоріями, 10% складали керівники, 8% - спеціалісти, 44% - працівники виробництва, 30% - працівники магазинів та 8% - працівники логістики. Щодо вікового розподілу, 15% працівників були у віці від 20 до 30 років, 33% - від 30 до 40 років, 42% - від 40 до 50 років і лише 10% були старші 50 років. Щодо плинності кадрів, вона не перевищувала 15%, що свідчить про стабільність персоналу підприємства.

Організаційна структура ТОВ «Баядера Логістик» є ключовим компонентом для розуміння та аналізу системи управління компанією. Ця структура визначає, як влада, відповідальність та комунікація розподіляються всередині організації. Аналіз організаційної структури дозволяє встановити, наскільки ефективно розподілені ресурси та як вони взаємодіють для досягнення стратегічних цілей компанії. Такий аналіз може також виявити можливості для вдосконалення управлінської системи та забезпечення більшої ефективності в роботі всієї організації. Давайте розглянемо організаційну структуру ТОВ «Баядера Логістик». (рис. 2.1).

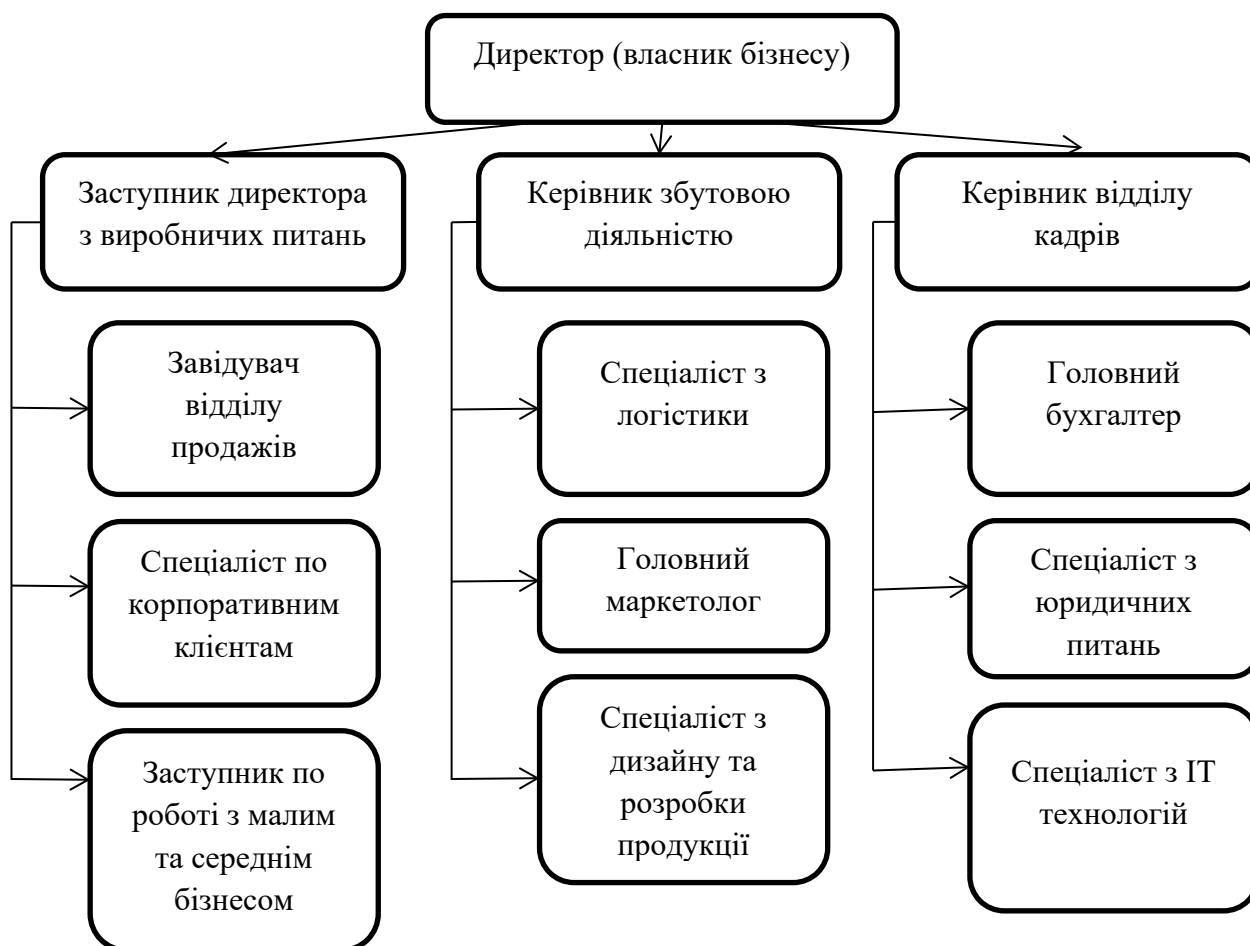


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Баядера Логістик»

Джерело: офіційний сайт компанії «Баядера Логістик» [24]

Організаційна структура ТОВ «Баядера Логістик» відповідає моделі лінійно-функціональної організаційної структури. Це означає, що в компанії існує чітка ієрархія з керівниками на кожному рівні, які відповідають за конкретні функціональні області. В такій структурі кожен співробітник має визначену сферу відповідальності, що полегшує контроль та координацію робіт.

Переваги такої структури полягають у чіткості ієрархії, відповідальності та ефективності у прийнятті рішень. Однак, вона може бути недостатньо гнучкою та стати причиною бюрократії та недостатньої комунікації між відділами. Для покращення організаційної структури ТОВ «Баядера Логістик» рекомендується розглянути такі заходи: делегування повноважень на нижчі рівні управління, скорочення кількості рівнів управління для зменшення бюрократії, покращення

комунікації між відділами, впровадження елементів проєктного менеджменту та застосування елементів матричної структури для полегшення координації між різними проєктами та відділами. Варто також зауважити, що оптимальна організаційна структура може відрізнятися залежно від конкретних умов та потреб компанії.

Максимальне використання трудового потенціалу є критичним фактором для успіху будь-якої компанії. Це сприяє підвищенню продуктивності, конкурентоспроможності та інновацій. Ефективний підбір, розвиток та управління персоналом відіграють важливу роль, оскільки мотивовані та кваліфіковані працівники стають ключем до успіху, особливо в умовах постійної зміни на ринку. Детальний аналіз рівня використання трудових ресурсів дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно використовується працівниками час і ресурси компанії. Це допомагає виявити проблемні сфери та можливості для покращення [18, с. 300]. На основі цього аналізу можна розробити комплекс заходів для підвищення мотивації, розвитку навичок, оптимізації структури та умов праці. Це допоможе компанії максимально використовувати свій трудовий потенціал, що значно підвищить її продуктивність, конкурентоспроможність та інноваційність. Наразі розглянемо рівень використання трудового потенціалу у ТОВ «Баядера Логістик» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Рівень використання персоналу ТОВ «Баядера Логістик»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 до 2021, +/-
Середньорічна чисельність працівників – всього, осіб	2607	2401	2366	-241
Відпрацьовано людино-днів на 1 працівника, днів	285	268	271	-14
Рівень використання запасу робочого часу, %	86,2	89,8	81,4	-4,8
Тривалість робочого дня, люд-год.	7,65	8,03	7,67	0,02
Виробіток товарної продукції на 1 працівника, тис. грн.	6,61	6,25	9,98	3,37

Джерело: розраховано автором з використанням офіційний даних фінансової звітності: форми № 1 (Баланс) та форми № 2 (Звіт про фінансові результати)

Зважаючи на наведені показники за 2021 - 2023 роки для ТОВ «Баядера Логістик», можемо провести наступний аналіз. У період з 2021 по 2023 рік

відбулось зменшення чисельності працівників на 241 особу, що становить втрату працівників у розмірі близько 10%. Це може бути спричинено різними факторами, такими як реорганізація підприємства, зміни в потребах на ринку тощо. Незважаючи на зменшення чисельності працівників, кількість відпрацьованих людино-днів на одного працівника залишається високою та стабільною, і навіть трохи зросла у 2023 році порівняно з 2021 роком. Рівень використання запасу робочого часу вказує на ефективність використання робочого часу працівників. Зменшення цього показника з 2021 по 2023 рік на 4,8% може свідчити про певні проблеми у плануванні робочого часу або можливо про зменшення виробничих обсягів.

Показник тривалості робочого дня майже не змінився протягом трьох років, що може свідчити про стабільність у цьому аспекті. Виробіток товарної продукції на 1 працівника вказує на продуктивність працівників. Зростання виробітку товарної продукції на 1 працівника з 6,61 тис. грн. у 2021 році до 9,98 тис. грн. у 2023 році свідчить про певні покращення у цій сфері. Загалом, ці показники вказують на потребу уважніше розглядати планування робочого часу та використання трудових ресурсів, а також можливість вивчення причин зменшення чисельності працівників і роботи над покращенням цього аспекту. Одночасно, зростання виробітку на одного працівника є позитивним сигналом, що може бути наслідком оптимізації процесів або підвищенням продуктивності.

Оцінка продуктивності підприємства на основі обсягів виробництва та реалізації є ключовим аспектом для розуміння його фінансового стану та ефективності роботи. Аналіз структури продукції дозволяє визначити, які продукти та послуги є найбільш прибутковими та які можуть бути оптимізовані або переглянуті в стратегії підприємства. Це знання допомагає підприємствам підвищувати продуктивність та підвищувати їхню конкурентоспроможність на ринку.

Необхідно пам'ятати, що оцінка продуктивності є постійним процесом, який потребує регулярного оновлення інформації та аналізу для досягнення успіху в

конкурентному середовищі. Для більш детального аналізу ТОВ «Баядера Логістик» ми розглянемо склад та структуру їхньої товарної продукції (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Склад та структура товарної продукції ТОВ «Баядера Логістик» в середньому за 2021 – 2023 рр.

Види продукції	2021 р.		2022 р.		2023 р.		В середньому за 2021-2023 рр.	
	Виручка, тис. грн.	Питома Вага, %	Виручка, тис. грн.	Питома Вага, %	Виручка, тис. грн.	Питома Вага, %	Виручка, тис. грн.	Питома Вага, %
Горілка «Нікіта»	195,0	11,32	168,9	11,26	265,8	11,26	209,9	11,3
Горілка «Козацька рада»	179,1	10,4	153,9	10,26	243,4	10,31	192,1	10,3
Горілка «Воздух»	76,1	4,42	65,8	4,39	103,9	4,4	82,0	4,4
Горілка «Хлібний дар»	185,3	10,76	162,0	10,8	253,8	10,75	200,4	10,8
Коньяки «Коблево»	21,5	1,25	19,0	1,27	30,0	1,27	23,5	1,3
Бренді «Коблево»	40,3	2,34	35,4	2,36	56,2	2,38	44,0	2,4
Бренді «Брендсон»	119,0	6,91	104,7	6,98	164,5	6,97	129,4	7,0
Горілка «40% Українська»	90,3	5,24	79,5	5,3	126,3	5,35	98,7	5,3
Коньяки «Коблево Резерв»	175,9	10,21	151,0	10,07	238,0	10,08	188,3	10,1
Вермути «Маренго»	99,6	5,78	88,3	5,89	139,3	5,9	109,1	5,9
Горілка «Перша гільдія»	115,2	6,69	100,2	6,68	158,6	6,72	124,7	6,7
Вина ігристі «Маренго»	66,8	3,88	58,9	3,93	94,4	4	73,4	3,9
Вина «Аліко»	157,9	9,17	145,8	9,72	228,5	9,68	177,4	9,5
Вина «Коблево Резерв»	72,0	4,18	56,2	3,75	87,6	3,71	71,9	3,9
Вина «Коблево Бордо»	13,3	0,77	11,1	0,74	18,2	0,77	14,2	0,8
Вина «Коблево Селект»	74,8	4,34	69,7	4,65	107,4	4,55	84,0	4,5
Шампанське «Коблево»	40,0	2,32	29,1	1,94	45,1	1,91	38,1	2,1
Всього по підприємству	1722,4	100,0	1500,0	100,0	2360,8	100,0	1861,1	100,0

Джерело: розраховано автором з використанням даних прайс-листів офіційного сайту ТОВ «Баядера Логістик» [24]

З аналізу представленої таблиці можна зробити наступні висновки. Загальна виручка підприємства зросла з 1722,4 тис. грн. у 2021 році до 2360,8 тис. грн. у 2023 році, що є позитивним сигналом і свідчить про зростання виробництва та продажу рибної продукції.

Щодо аналізу структури товарної продукції, то бачимо, що горілка «Нікіта», горілка «Козацька рада» та горілка «Хлібний дар» є основними продуктами, які приносять найбільшу частку виручки протягом трьох років. Вони займають вагомую частку в структурі виручки та демонструють стабільні показники. Деякі продукти, такі як бренді «Брендсон», горілка «40% Українська», коньяки «Коблево Резерв», вина «Аліко», показали зростання виручки протягом досліджуваного періоду. Це може свідчити про успішні стратегії маркетингу або популярність цих продуктів серед споживачів.

Такі продукти в загальній структурі, як вина «Коблево Бордо» та шампанське «Коблево», мають меншу вагу у загальній структурі виручки. Можливо, необхідно провести додатковий аналіз та визначити чинники, які обмежують їхню популярність серед споживачів або розглянути можливість оптимізації цих продуктів. У середньому за період 2021-2023 років, горілка складає близько 49% від загальної виручки, вина - 31%, бренді - 10%, коньяки - 5%, вермути - 5%. Загалом, аналіз структури товарної продукції дозволяє зрозуміти, які продукти є найбільш прибутковими для підприємства та які можуть потребувати додаткової уваги або оптимізації.

Аналіз економічних показників є критичним для оцінки успішності та фінансового стану будь-якого підприємства. Ці показники, такі як прибутковість, рентабельність, кредитоспроможність та оборотність активів, грають важливу роль у визначенні його конкурентоспроможності та здатності реагувати на зміни на ринку [3, с 29]. Аналіз економічних показників допомагає виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також забезпечує підставу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Для ТОВ «Баядера Логістик» важливо провести глибокий аналіз економічних показників, який допоможе зрозуміти його поточне становище та знайти шляхи до подальшого розвитку і підвищення

ефективності в умовах сучасного бізнес-середовища. Для цього розглянемо основні економічні показники, наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Основні економічні показники фінансової діяльності ТОВ «Баядера Логістик» за 2021-2023 рр.

с	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023р. від 2021р., ±	
				тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	8102,6	7250,5	10442,2	2339,6	128,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	6380,2	5750,5	8081,5	1701,3	126,7
Валовий прибуток, тис. грн..	1722,4	1500,0	2360,8	638,3	137,1
Загальна сума витрат, тис. грн.	8107,3	7399,5	10414,8	2307,5	128,5
Валюта балансу, тис. грн.	2720,0	3560,4	2720,0	0,0	100,0
Власний капітал, тис. грн.	71,5	108,5	71,5	0,0	100,0
Власні оборотні кошти, тис. грн.	2627,7	3476,5	2627,7	0,0	100,0
Чистий прибуток, тис. грн.	21,6	-27,9	62,2	40,7	288,7
Рентабельність діяльності, %	0,3	-0,4	0,6	0,3	-
Рентабельність продажу, %	27,0	26,1	29,2	2,2	-
Сукупна рентабельність, %	0,3	-0,4	0,6	0,3	-
Рентабельність активів, %	0,8	-0,8	2,3	1,5	-
Рентабельність власного капіталу, %	12,6	-12,4	38,0	25,3	-

Джерело: розраховано автором з використанням даних фінансово-майнового стану ТОВ «Баядера Логістик»

Аналіз фінансових показників ТОВ «Баядера Логістик» за 2021-2023 роки свідчить про позитивну динаміку розвитку компанії. За цей період спостерігається значне зростання основних показників ефективності та прибутковості, що свідчить про успішність управлінських стратегій та конкурентоспроможність підприємства на ринку. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 28,9%, що свідчить про збільшення обсягів продажу компанією. Це може бути результатом успішної маркетингової стратегії, вдосконалення продукції або розширення асортименту.

При цьому собівартість реалізованої продукції також зросла на 26,7%, що може бути пов'язано зі зростанням цін на сировину та матеріали. Однак, зростання валового прибутку на 37,1% вказує на те, що компанія вдало управляє витратами та забезпечує ефективне використання ресурсів. Загальна сума витрат також збільшилася на 28,5%, що може бути пов'язано зі зростанням

адміністративних витрат та витрат на маркетинг. Однак, не зважаючи на це, чистий прибуток підвищився на 288,7%, що свідчить про те, що компанія стає більш прибутковою та ефективною.

У відсотковому вираженні рентабельність діяльності зросла з 0,3% у 2021 році до 0,6% у 2023 році, а рентабельність продажу збільшилася з 27,0% до 29,2% за той же період. Рентабельність активів та власного капіталу також показали позитивну динаміку, зростаючи з 0,8% до 2,3% та з 12,6% до 38,0% відповідно. Загалом, фінансові показники ТОВ «Баядера Логістик» свідчать про позитивні тенденції розвитку компанії. Зростання обсягів продажів, валового та чистого прибутку, а також покращення рентабельності свідчать про успішну діяльність компанії та її ефективність на ринку.

У зв'язку з позитивними тенденціями у фінансових показниках ТОВ «Баядера Логістик», рекомендується вживати наступні заходи для подальшого успішного розвитку компанії: продовжувати активно досліджувати ринок та розширювати асортимент продукції або послуг, щоб задовольняти попит споживачів та реагувати на їхні потреби; зосередитися на збільшенні частки експортної виручки, розширюючи географію присутності на зовнішніх ринках та розвиваючи експортні канали; інвестувати у маркетинг та просування продукції для підвищення свідомості про бренд компанії та привертання нових клієнтів; оптимізувати ланцюги постачання та логістику для забезпечення ефективного управління запасами та зниження витрат на перевезення та зберігання товарів; здійснювати контроль за зростанням витрат, щоб уникнути непередбачених витрат та забезпечити ефективне використання ресурсів компанії.

Варто враховувати, що для більш детального аналізу та формування конкретних рекомендацій необхідно аналізувати додаткову інформацію про динаміку цін, обсяги продажів, витрати та конкурентне середовище, в якому функціонує підприємство. Надходження такої інформації дозволить зробити більш обґрунтовані та практичні рішення щодо стратегії розвитку компанії в сучасному ринковому середовищі та підвищення його конкурентоспроможності в цілому.

2.2 Аналіз маркетингової діяльності підприємства

Аналіз асортименту визначається як основний інструмент для оцінки оптимізації асортименту та прийняття обґрунтованих рішень. Процес включає визначення цілей, збір та обробку інформації, проведення аналізу та формулювання висновків і рекомендацій [7, с. 110].

На етапі визначення цілей аналізу важливо оцінити, чи відповідає асортимент продукції потребам ринку, визначити його конкурентну позицію та сформулювати стратегію його розвитку. Збір та обробка інформації передбачає аналіз продажів, продуктових лінійок, конкурентів та ринкової кон'юнктури. На основі отриманих результатів формулюються висновки та рекомендації. Це може бути розширення або скорочення асортименту продукції, впровадження нових продуктів, зняття з виробництва старих продуктів, зміна цінової політики та позиціонування продуктів на ринку.

Що ще важливіше, аналіз асортименту - це безперервний процес, який слід проводити регулярно, щоб відповідати потребам ринку та забезпечувати конкурентоспроможність компанії. Крім того, аналіз повинен враховувати такі фактори, як особливості галузі, розмір і тип компанії, цільові групи клієнтів і конкурентне середовище. Комплексний аналіз асортименту продукції може допомогти компаніям збільшити прибутковість, розширити частку ринку, підвищити конкурентоспроможність і задовольнити потреби клієнтів.

Забезпечення належної ширини та глибини продуктової пропозиції є значним викликом і вимагає не лише ретельного планування продуктів та послуг, але й глибокого розуміння потреб ринку. Такий стратегічний підхід дозволяє компанії не тільки реагувати на різноманітні та мінливі вимоги клієнтів, але й створювати унікальну конкурентну перевагу за рахунок різноманітності та гнучких можливостей. Розглянемо детальніше структуру та склад товарного асортименту ТОВ «Баядера Логістик» для більш глибокого та всебічного розуміння його глибини та широти (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Структура глибини та ширини асортименту рибної продукції
ТОВ «Баядера Логістик»

Товарна номенклатура			
Ширина	Глибина		
	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Горілчані вироби	1.1. Горілка «Нікіта»	1.1. Горілка «Нікіта»	1.1. Горілка «Нікіта»
	1.2. Горілка «Козацька рада»	1.2. Горілка «Козацька рада»	1.2. Горілка «Козацька рада»
	1.2.1. Горілка Козацька рада «Класична»	1.2.1. Горілка Козацька рада «Класична»	1.2.1. Горілка Козацька рада «Класична»
	1.2.2. Горілка Козацька рада «Перцева»	1.2.2. Горілка Козацька рада «Джавелін»	1.2.2. Горілка Козацька рада «Незламна»
	1.2.3. Горілка Козацька рада «Особлива»	1.2.3. Горілка Козацька рада «Спешл»	1.2.3. Горілка Козацька рада «Спешл»
	1.3. Горілка «Воздух»	1.3. Горілка «Воздух»	1.3. Горілка «Воздух»
	1.3.1. Горілка «Воздух» Оксіженіум	1.3.1. Горілка «Воздух» Оксіженіум	1.3.1. Горілка «Воздух» Оксіженіум
	1.3.2. Горілка «Воздух» Легка	1.3.2. Горілка «Воздух» Легка	1.3.2. Горілка «Воздух» Легка
	1.4. Горілка «Хлібний дар»	1.4. Горілка «Хлібний дар»	1.4. Горілка «Хлібний дар»
	1.4.1. Горілка «Хлібний дар» Класична	1.4.1. Горілка «Хлібний дар» Палянична	1.4.1. Горілка «Хлібний дар» Українська по-європейськи
	1.4.2. Горілка «Хлібний дар» Житня Люкс	1.4.2. Горілка «Хлібний дар» На пророщеному зерні	1.4.2. Горілка «Хлібний дар» Житня Люкс
	1.4.3. Горілка «Хлібний дар» Пшенична	1.4.3. Горілка «Хлібний дар» Пшенична	1.4.3. Горілка «Хлібний дар» Міцна
	1.5. Горілка «40% Українська»	1.5. Горілка «40% Українська»	1.5. Горілка «40% Українська»
	1.5.1. Горілка «40% Українська» Класична	1.5.1. Горілка «40% Українська» Класична	1.5.1. Горілка «40% Українська» Класична
	1.5.2. Горілка «40% Українська» Особлива	1.5.2. Горілка «40% Українська» Особлива	1.5.2. Горілка «40% Українська» Фірмова
	1.6. Горілка «Перша гільдія»	1.6. Горілка «Перша гільдія»	1.6. Горілка «Перша гільдія»
Коньячні вироби	2.1. Коньяки «Коблево»	2.1. Коньяки «Коблево»	2.1. Коньяки «Коблево»
	2.2. Коньяки «Коблево Резерв»	2.2. Коньяки «Аліко»	2.2. Коньяки «Аліко»

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
Бренді	3.1. Бренді «Коблево»	3.1. Бренді «Коблево»	3.1. Бренді «Коблево»
	3.2. Бренді «Брендсон»	3.2. Бренді «Брендсон»	3.2. Бренді «Брендсон»
	3.2.1. Бренді «Брендсон» Класік	3.2.1. Бренді «Брендсон» Класік	3.2.1. Бренді «Брендсон» Запальний
	3.2.2. Бренді «Брендсон» Вибуховий	3.2.2. Бренді «Брендсон» Роял Х.О.	3.2.2. Бренді «Брендсон» Роял Х.О.
Винні напої	4.1. Вина ігристі «Маренго»	4.1. Вина ігристі «Маренго»	4.1. Вина ігристі «Маренго»
	4.2. Вина «Аліко»	4.2. Вина «Аліко»	4.2. Вина «Аліко»
	4.3. Вина «Коблево Резерв»	4.3. Вина «Коблево Каберне»	4.3. Вина «Коблево Каберне»
	4.4. Вина «Коблево Бордо»	4.4. Вина «Коблево Бордо»	4.4. Вина «Коблево Мерло»
	4.5. Вина «Коблево Селект»	4.5. Вина «Коблево Трамінер»	4.5. Вина «Коблево Трамінер»
Шампанське	5.1. Шампанське «Коблево»	5.1. Шампанське «Коблево»	5.1. Шампанське «Коблево»
Вермути	6.1. Вермути «Маренго»	6.1. Вермути «Маренго»	6.1. Вермути «Маренго»

Джерело: розраховано автором з використанням даних прайс-листів офіційного сайту ТОВ «Баядера Логістик» [24]

Аналізуючи наведені дані, можна відмітити основні тенденції для підприємства. Ширина асортименту визначається кількістю різних категорій товарів, які пропонуються. У таблиці наведено різні категорії алкогольних напоїв, такі як горілка, коньяк, бренді, вино, шампанське та вермути. За рік 2021 всі ці категорії залишилися незмінними, і нові категорії не були додані. Таким чином, ширина асортименту залишилася однаковою протягом років 2021-2023.

Глибина асортименту визначається кількістю продуктів у межах кожної категорії. Наприклад, у категорії «Горілка» на підприємстві має декілька торгових марок, такі як «Нікіта», «Козацька рада», «Хлібний дар» тощо. Також, кожна підкатегорія має різні сорти або види, наприклад, «Козацька рада» має сорти «Класична», «Перцева», «Особлива» тощо. Зміни в глибині асортименту відбуваються за рахунок додавання нових сортів або видів продуктів у межах кожної категорії. Наприклад, у 2022 році було додано нові сорти горілки під брендом «Козацька рада», такі як «Джавелін» та «Спешл», що збільшило глибину

асортименту цієї категорії. Також, були додані нові сорти вина та шампанського у 2023 році.

Отже, ширину асортименту можна вважати стабільною протягом досліджуваного періоду, оскільки категорії залишилися незмінними, але глибина асортименту збільшувалася за рахунок додавання нових сортів чи видів продуктів у межах існуючих категорій. Загалом, товарний асортимент ТОВ «Баядера Логістик» досить різноманітний і може задовольнити різні смаки споживачів. Різноманіття продуктів відкриває для компанії широкі можливості на ринку та дозволяє привернути до себе увагу різноманітної аудиторії.

Аналіз маркетингового комплексу - це процес глибокого вивчення всіх аспектів маркетингової діяльності компанії з метою з'ясування їхнього впливу на загальну стратегію підприємства та їхньої взаємодії між собою. Цей аналіз охоплює багато складових, таких як продуктова політика, стратегія ціноутворення, реклама та просування, дослідження ринку, взаємодія зі споживачами і конкурентами. Узагальнюючи, аналіз маркетингового комплексу допомагає компаніям зрозуміти, як їхня маркетингова стратегія впливає на їхній успіх і як можна покращити цей вплив.

Отже, якщо ми застосуємо ці принципи до ТОВ «Баядера Логістик», ми можемо розглянути, як ці компоненти маркетингового стратегічного аналізу впливають на їх бізнес.

Наприклад, компонента «Продукт» для «Баядера Логістик» включає в себе оцінку якості їхніх логістичних послуг, можливо, розробку нових послуг або оптимізацію існуючих. «Ціна» може означати стратегію тарифів на їхні послуги порівняно з конкурентами. «Місце» може включати розгляд кращих каналів розподілу для їхніх логістичних послуг та оптимізацію логістичної мережі. «Промоція» може включати маркетингові заходи для просування їхніх послуг серед потенційних клієнтів. Таким чином, аналіз кожної з цих компонент допоможе ТОВ «Баядера Логістик» розуміти їхні сильні та слабкі сторони та знайти можливості для покращення свого маркетингового плану (табл. 2.5.)

Таблиця 2.5 - Основні характеристики маркетингового комплексу ТОВ «Баядера Логістик» в 2023 році

Товар	Ціна, грн./пл	Система збуту	Методи просування товарів на ринку
Горілка «Нікіта»	172,92	ТОВ «Баядера Логістик» використовує традиційну модель збуту, що ґрунтується на відомих методах продажу товарів і послуг. Ця система включає розгалужену мережу дистрибуції, традиційний маркетинг і рекламу, прямий контакт з клієнтами, відпрацьовані методи продажу і стандартне обслуговування клієнтів. Переваги такої системи полягають у її простоті, широкому охопленні та контролі над процесом продажу.	ТОВ «Баядера Логістик» застосовує комплексний підхід у просуванні своїх продуктів, що включає різноманітні канали реклами: від традиційних, таких як мас-медіа та громадський транспорт, до цифрової реклами в Інтернеті, прямого маркетингу, стимулювання збуту, партнерських програм, спонсорства та PR-подій. Цей комплексний підхід сприяє підвищенню впізнаваності бренду, залученню нових клієнтів, підвищенню рівня лояльності та збільшенню обсягів продажів.
Горілка «Козацька рада»	220,34		
Горілка «Воздух»	102,60		
Горілка «Хлібний дар»	250,00		
Коньяки «Коблево»	104,00		
Бренді «Коблево»	166,53		
Бренді «Брендсон»	201,82		
Горілка «40% Українська»	105,85		
Коньяки «Коблево Резерв»	150,61		
Вермути «Маренго»	108,18		
Горілка «Перша гільдія»	144,00		
Вина ігристі «Маренго»	1459,00		
Вина «Аліко»	55,36		
Вина «Коблево Резерв»	193,23		
Вина «Коблево Бордо»	200,17		
Вина «Коблево Селект»	51,88		
Шампанське «Коблево»	108, 74		

Джерело: розраховано автором з використанням даних прайс-листів офіційного сайту ТОВ «Баядера Логістик» [24]

Товари, що пропонує ТОВ «Баядера Логістик», охоплюють широкий асортимент алкогольної продукції, від горілки до шампанського. Вони представлені в різних цінових сегментах, щоб задовольнити різні потреби споживачів. Ціни на продукцію відповідають конкурентним стандартам ринку і враховують якість, попит та ціноутворення конкурентів.

Система збуту базується на традиційній моделі з розгалуженою мережею дистрибуції, охоплюючи дистриб'юторів, роздрібні магазини, супермаркети та онлайн-магазини. У просуванні своїх товарів компанія використовує комплексний підхід через різноманітні канали реклами, включаючи мас-медіа, цифрову рекламу, прямий маркетинг, стимулювання збуту, партнерські програми, спонсорство та PR-події.

Рекомендації включають розширення асортименту, більш гнучку цінову політику, оптимізацію системи збуту, інвестиції в цифрові канали просування та

розвиток програм лояльності. Загальний висновок полягає в тому, що маркетинговий комплекс ТОВ «Баядера Логістик» є добре організованим і дозволяє компанії ефективно конкурувати на ринку алкогольної продукції.

АВС-аналіз - це метод управління запасами та ресурсами, який дозволяє класифікувати об'єкти за їхньою важливістю та внеском у загальний результат підприємства. Він базується на принципі Парето, відомому як «правило 80/20», що стверджує, що приблизно 80% результатів досягається через 20% зусиль.

Застосовуючи АВС-аналіз, підприємство розділяє свої ресурси (такі як сировина, товари, клієнти тощо) на три групи:

1. Група А: Об'єкти, що становлять основний внесок у загальний результат підприємства. Ці об'єкти зазвичай складають лише невеликий відсоток від загальної кількості, але приносять значний обсяг прибутку або мають велике значення для діяльності підприємства.

2. Група В: Об'єкти, які мають помірне значення. Вони не так критичні, як об'єкти групи А, але все ще потребують уваги та управління.

3. Група С: Об'єкти, які мають найменше значення. Вони можуть бути великою кількістю, але приносять невеликий внесок у загальний результат.

Застосовуючи АВС-аналіз, підприємство може оптимізувати свої дії наступним чином: підприємство зосереджує свою увагу, ресурси та зусилля на управлінні цими об'єктами, оскільки вони мають найбільший вплив на прибуток; об'єкти групи В потребують меншої уваги, але все ж важливі для підприємства. Це дозволяє оптимізувати використання ресурсів та мінімізувати ризики. Підприємство може зменшити витрати на управління об'єктами групи С, таким чином звільняючи ресурси для більш важливих напрямків.

Загальною метою впровадження АВС-аналізу є забезпечення ефективного використання ресурсів підприємства та максимізація прибутку, шляхом концентрації зусиль на найважливіших об'єктах діяльності. Визначимо відповідні частки об'єктів для кожної групи. Результати АВС - аналізу для ТОВ «Баядера Логістик» наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - ABC – аналіз товарного асортименту ТОВ «Баядера Логістик» в 2023 р.

Назва товару	Виручка від реалізації, тис. грн.	Частка в обсягах реалізації, %	Частка в обсягах реалізації з накопичуванням, %	Група
Горілка «Нікіта»	209,90	11,28	11,28	А
Горілка «Козацька рада»	192,14	10,32	21,60	А
Горілка «Воздух»	81,95	4,40	26,01	А
Горілка «Хлібний дар»	200,37	10,77	36,77	А
Коньяки «Коблево»	23,52	1,26	38,04	А
Бренді «Коблево»	43,96	2,36	40,40	А
Бренді «Брендсон»	129,42	6,95	47,36	А
Горілка «40% Українська»	98,69	5,30	52,66	А
Коньяки «Коблево Резерв»	188,29	10,12	62,78	А
Вермути «Маренго»	109,06	5,86	68,64	А
Горілка «Перша гільдія»	124,69	6,70	75,34	А
Вина ігристі «Маренго»	73,40	3,94	79,28	А
Вина «Аліко»	177,42	9,53	88,82	В
Вина «Коблево Резерв»	71,94	3,87	92,68	В
Вина «Коблево Бордо»	14,18	0,76	93,44	В
Вина «Коблево Селект»	83,97	4,51	97,96	С
Шампанське «Коблево»	38,05	2,04	100,00	С
Всього	1860,98	100,00	-	-

Джерело: розраховано автором з використанням даних прайс-листів офіційного сайту ТОВ «Баядера Логістик» [24]

Аналізуючи наведені розрахунки, можна відмітити наступне. Група А: товари, що мають найбільший вплив на виручку, складають основу бізнесу. Це горілка та деякі бренді. Можливі стратегії включають підвищення якості, рекламу та маркетинг для підтримки продажів Група В: товари з помірним впливом на виручку, але все ще значимі для підприємства. Тут можуть бути застосовані стратегії, які спрямовані на збільшення виручки та покращення управління запасами Група С: товари, які мають найменший вплив на виручку, можливо, потребують менше уваги та ресурсів для управління. Проте, важливо забезпечити, щоб ці товари не перешкождали управлінню більш важливими товарами. Отже, на основі цих даних ТОВ «Баядера Логістик» може приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення для оптимізації своєї діяльності та максимізації прибутку.

XYZ-аналіз спрямований на класифікацію об'єктів залежно від характеру їхнього споживання. Група X охоплює ресурси з стабільним попитом, що дозволяє точно прогнозувати їхнє використання. Група Y включає ресурси, попит на які змінюється в залежності від факторів, таких як сезонність або інші випадкові обставини. Група Z визначає ресурси, споживання яких нерегулярне і прогнозування їх складно. Наприклад, для ТОВ «Баядера Логістик» результати XYZ-аналізу можуть допомогти в управлінні запасами та плануванні виробництва з урахуванням характеру споживання різних ресурсів. Це дозволить підприємству ефективніше реагувати на зміни попиту та оптимізувати свою діяльність для досягнення кращих результатів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - XYZ – аналіз товарного асортименту ТОВ «Баядера Логістик» в 2023 р.

Назва товару	Період						Коеф. варіації, V, %	Група
	січень - лютий, тис. грн.	березень - квітень, тис. грн.	травень - червень, тис. грн.	липень - серпень, тис. грн.	вересень - жовтень, тис. грн.	листопад - грудень, тис. грн.		
Горілка «Нікіта»	47,85	39,87	29,24	31,90	55,82	61,14	26,53	Y
Горілка «Козацька рада»	160,64	58,41	109,53	41,38	60,85	41,38	54,85	Z
Горілка «Воздух»	18,70	19,74	14,54	16,62	21,81	12,46	18,22	X
Горілка «Хлібний дар»	48,22	40,60	27,92	30,45	53,29	58,37	26,09	Y
Коньяки «Коблево»	7,50	4,50	3,30	3,60	6,30	6,90	30,44	Z
Бренді «Коблево»	10,11	8,99	6,74	7,30	12,36	12,92	23,94	Y
Бренді «Брендсон»	19,75	14,81	36,20	46,07	18,10	26,33	41,02	Z
Горілка «40% Українська»	13,89	17,68	20,21	18,95	13,89	13,89	16,01	X
Коньяки «Коблево Резерв»	7,14	35,69	26,18	28,56	49,97	54,73	46,90	Z
Вермути «Маренго»	52,93	20,89	15,32	16,71	29,25	32,04	45,83	Z
Горілка «Перша гільдія»	26,97	23,80	17,45	19,04	33,31	36,49	26,59	Y
Вина ігристі «Маренго»	24,55	10,39	10,39	10,39	10,39	21,72	41,44	Z
Вина «Аліко»	73,13	34,28	25,14	27,42	47,99	52,56	38,32	Z
Вина «Коблево Резерв»	12,26	15,77	18,39	22,77	18,39	19,27	18,11	X
Вина «Коблево Бордо»	2,91	2,73	2,00	2,18	3,82	4,18	26,84	Y
Вина «Коблево Селект»	26,85	27,93	23,63	12,89	22,56	24,71	21,27	Y
Шампанське «Коблево»	4,06	6,76	4,96	5,41	9,47	10,37	34,14	Z

Джерело: розраховано автором з використанням даних фінансової звітності, даних прайс-листів офіційного сайту ТОВ «Баядера Логістик» [24]

З наведених даних таблиці 2.7 можна виділити ключові моменти. Група X: товари з низьким коефіцієнтом варіації (V), які мають стабільний попит протягом року. Наприклад, горілка «Воздух», коньяки «Коблево Резерв» та вина «Коблево Резерв». Група Y: товари з помірним коефіцієнтом варіації, попит на які може змінюватися в залежності від сезонних або інших факторів. Наприклад, горілка «Нікіта», горілка «Хлібний дар» та горілка «Перша гільдія». Група Z: товари з високим коефіцієнтом варіації, споживання яких нерегулярне і прогнозування їх складно. Наприклад, горілка «Козацька рада», бренді «Брендсон» та вина «Аліко».

Для товарів з групи X може бути застосована стратегія статичного запасу, оскільки їхній попит стабільний. Для товарів з групи Y може бути корисно використовувати динамічний підхід до управління запасами, який враховує сезонність або інші фактори, що впливають на попит. Товари з групи Z можуть вимагати більш активного моніторингу та планування запасів, оскільки їхній попит непередбачуваний.

Результати XYZ - аналізу можуть бути використані для розробки більш ефективного плану виробництва та поставок. Наприклад, товари з групи Z можуть бути замовлені в менших обсягах, але з більшою частотою, для зменшення ризику перевитрат або невикористаних запасів. XYZ - аналіз допоможе ТОВ «Баядера Логістик» оптимізувати свою діяльність з урахуванням різноманітності попиту на їхні товари та підвищити ефективність управління запасами.

В об'єднаному аналізі ABC-XYZ враховуються два основні аспекти: важливість товару для компанії (ABC-аналіз) та стабільність його продажів або попиту (XYZ-аналіз). Цей комплексний підхід дозволяє класифікувати товари з урахуванням їх стратегічного значення та прогнозованості попиту, щоб приймати оптимальні рішення щодо управління запасами, маркетингу та ресурсами компанії. У таблиці 2.8 товари розподілені у різні сегменти в залежності від їхньої продажності та стабільності обсягів продажу в категоріях товарів. Це дозволяє керівництву компанії зрозуміти, які товари є ключовими для бізнесу та які потребують особливого уваги у плануванні та управлінні.

Таблиця 2.8 - Матриця ABC-XYZ для ТОВ «Баядера Логістик»

AX	AY	AZ
Горілка «Воздух»	Горілка «Нікіта»	Горілка «Козацька рада»
Горілка «40% Українська»	Горілка «Хлібний дар»	Коньяки «Коблево»
-	Бренді «Коблево»	Бренді «Брендсон»
-	Горілка «Перша гільдія»	Коньяки «Коблево Резерв»
-	-	Вермути «Маренго»
-	-	Вина ігристі «Маренго»
BX	BY	BZ
Вина «Коблево Резерв»	Вина «Коблево Бордо»	Вина «Аліко»
CX	CY	CZ
-	Вина «Коблево Селект»	Шампанське «Коблево»

Джерело: власні розрахунки автора

В даній матриці представлені товари ТОВ «Баядера Логістик» розділені на категорії в залежності від їхньої важливості для компанії (ABC) та ступеня стабільності продажів або попиту (XYZ). Сегмент AX (ABC: A, XYZ: X): - горілка «Воздух», горілка «40% Українська». Сегмент AY (ABC: A, XYZ: Y): горілка «Нікіта», горілка «Хлібний дар», бренді «Коблево», горілка «Перша гільдія». Сегмент AZ (ABC: A, XYZ: Z): горілка «Козацька рада», бренді «Брендсон», коньяки «Коблево Резерв», вермути «Маренго», вина ігристі «Маренго». Сегмент BX (ABC: B, XYZ: X): вина «Коблево Резерв». Сегмент BY (ABC: B, XYZ: Y): вина «Коблево Бордо». Сегмент BZ (ABC: B, XYZ: Z): вина «Аліко». Сегмент CY (ABC: C, XYZ: Y): вина «Коблево Селект». Сегмент CZ (ABC: C, XYZ: Z): шампанське «Коблево».

Цей аналіз допомагає визначити, які товари є ключовими для компанії (сегменти AX, AY, AZ, BX, BY, BZ), які потребують уваги у плануванні та управлінні (сегменти AY, AZ, BY, BZ, CY, CZ), а також які можуть потребувати додаткового аналізу та контролю (сегменти AZ, BZ, CZ).

Аналіз балансу асортиментного портфеля за допомогою адаптованої матриці БКГ є важливим кроком у стратегічному управлінні. Цей підхід дозволяє оцінити ефективність кожної категорії товарів або послуг, враховуючи їхню поточну та потенційну прибутковість, а також ризики. В цілому, такий аналіз стає

стратегічним інструментом для досягнення довгострокового успіху підприємства. Ми можемо надати оцінку ефективності асортиментного портфеля, використовуючи адаптовану матрицю БКГ (таблиця 2.9), для формулювання стратегічних кроків для кожної Стратегічної Одиниці Бізнесу (СОБ).

Таблиця 2.9 - Вихідна інформація для побудови адаптованої матриці БКГ для ТОВ «Баядера Логістик»

Найменування асортиментної групи	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.		Темпи зростання обсягів реалізації, %	Питома вага у загальному асортиментному портфелі 2023 року, %
	2022 р.	2023 р.		
Горілка «Нікіта»	168,9	265,8	157,38	24,83
Горілка «Хлібний дар»	162,0	253,8	156,65	23,71
Бренді «Коблево»	35,4	56,2	158,72	5,25
Горілка «Перша гільдія»	100,2	158,6	158,33	14,82
Горілка «Воздух»	65,8	103,9	157,74	9,70
Горілка «40% Українська»	79,5	126,3	158,87	11,80
Вина «Коблево Бордо»	11,1	18,2	163,76	1,70
Вина «Коблево Резерв»	56,2	87,6	155,70	8,18
Всього	679,2	1070,4	-	-

Джерело: власні розрахунки автора

Загальна виручка від реалізації продукції ТОВ «Баядера Логістик» зросла з 679,2 тис. грн. у 2022 році до 1070,4 тис. грн. у 2023 році. Таке значне збільшення свідчить про успішний розвиток бізнесу компанії протягом цього періоду. У порівнянні з 2022 роком, всі асортиментні групи показали зростання виручки від реалізації продукції у 2023 році. Найбільше зростання відбулося у групах Горілка «Нікіта», Горілка «Хлібний дар» та Бренді «Коблево». Ці групи мають значну питому вагу у загальному асортиментному портфелі компанії у 2023 році.

За темпами зростання обсягів реалізації продукції можна зробити висновок, що продукція груп Горілка «40% Українська», Горілка «Воздух», Горілка «Перша гільдія» та Вина «Коблево Резерв» є найбільш перспективною в контексті подальшого росту.

Узагальнюючи, компанія має стабільний зростаючий тренд, але рекомендується звернути особливу увагу на розвиток та просування продукції з вищезгаданих груп, оскільки вони є основними джерелами прибутку та

потенційного зростання в майбутньому. На основі вихідних даних будемо матрицю БКГ, де кожна Стратегічна Одиниця Бізнесу (СОБ) розташовується у відповідному квадранті з урахуванням її питомої ваги у структурі асортименту та темпів зростання обсягів реалізації (рис. 2.2).

Темпи зростання обсягів реалізації, %	Питома вага СОБ, %									
		низький				високий				
		1,71	5,25	8,18	9,74	11,86	14,82	23,71	24,83	
	велика	155,72	«Дійні корови»				«Зірки»			
		156,65	Вина «Коблево Резерв»				Горілка «Хлібний дар»			
		157,38	Горілка «Воздух»				Горілка «Нікіта»			
		157,74								
незначна	158,33	«Собаки»				«Складні діти»				
	158,72	Бренді «Коблево»				Горілка «Перша гільдія»				
	158,87	Вина «Коблево Бордо»				Горілка «40% Українська»				
	163,76									

Рисунок 2.2 - Адаптована матриця Бостон Колсантинг Груп для ТОВ «Баядера Логістик»

Джерело: власні розрахунки автора

Дані продукти розподілені відповідно до їхнього рівня важливості та стабільності в продажах у різні категорії за аналогією з матрицею БКГ для ТОВ «Баядера Логістик».

«Дійні корови». Ця категорія включає продукти з великою важливістю та високою стабільністю в продажах. Сюди входять Горілка «Воздух» та Вина «Коблево Резерв», які є ключовими для компанії та продовжують показувати стійкі обсяги продажів. Хоча вони приносять стабільний грошовий потік, вони не вимагають великих інвестицій. Такі «корови» варто берегти і уважно контролювати, оскільки вони є зоною впевненості для ТОВ «Баядера Логістик».

«Зірки». Ця категорія також має велику важливість у портфелі продуктів компанії, але стабільність їхніх продажів трохи нижча порівняно з «Дійними

коровами». Сюди входять Горілка «Хлібний дар» та Горілка «Нікіта». Ці продукти приносять найбільший дохід та рентабельність інвестицій, але водночас вимагають значних витрат. Можливо, що цей товар приносить багато грошей, але його маржинальність може бути невисокою. Основна увага в цьому випадку повинна бути приділена не лише збереженню частки ринку, а й активному її збільшенню.

«Собаки»: Ця категорія має середню важливість та низьку стабільність продажів. Сюди включаються Бренді «Коблево» та Вина «Коблево Бордо». Зазвичай ця категорія приносить обмежений дохід і вимагає значних зусиль для управління. Незважаючи на те, що рекомендується відмовитися від таких продуктів, це може бути занадто спрощеним підходом, оскільки «Собаки» можуть приносити стабільний дохід при невеликих витратах.

«Складні діти». Ця категорія має невелику важливість та низьку стабільність в продажах. Сюди входить Горілка «40% Українська» та Горілка «Перша гільдія». Ця зона характеризується невизначеністю, ризиками і потенційним виграшем. Тобто на момент аналізу неясно, чи продовжиться зростання попиту, чи, навпаки, спаде.

Зважаючи на розподіл продуктів за категоріями в адаптованій матриці БКГ, ТОВ «Баядера Логістик» може розробити стратегії управління для кожної групи продуктів з метою оптимізації прибутковості та ефективності управління асортиментом. Важливо постійно відстежувати та аналізувати динаміку ринку, зміни в споживчих уподобаннях та конкурентну ситуацію для ефективного управління асортиментом і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Аналіз цінової політики підприємства - це глибоке дослідження різних аспектів формування цін на його товари та послуги. Він включає в себе вивчення ринкових умов, конкурентного середовища, потреб споживачів і змін попиту. Проте визначення цін - лише один етап цього процесу. Не менш важливо враховувати стратегічні цілі компанії та її позицію на ринку, оскільки цінова політика може впливати на конкурентоспроможність, прибутковість та загальне становище підприємства. Вивчення цінової політики включає аналіз вартості

виробництва та постачання товарів, що охоплює витрати на сировину, працю, технологічні процеси та управління. Для визначення оптимальних цін потрібно розглядати різні стратегії ціноутворення.

Суттєвим аспектом дослідження відпускних цін для ТОВ «Баядера Логістик» є можливість оптимізації їхньої стратегії на ринку алкогольної продукції. Розглянемо динаміку цін, (табл. 2.10) за період з 2021 по 2023 роки.

Таблиця 2.10 - Динаміка відпускних цін на продукцію підприємства

Вид продукції	2021	2022	2023	Середні ціни реалізації, грн./л	Відхилення 2023 р. до 2021 р, +,-
Горілка «Нікіта»	178,3	178,5	172,9	176,5	-5,4
Горілка «Козацька рада»	127,7	131,6	131,9	130,4	4,2
Горілка «Воздух»	138,3	139,5	139,3	139,0	1,0
Горілка «Хлібний дар»	119,8	135,5	122,1	125,8	2,3
Коньяки «Коблево»	155,7	153,8	154,7	154,7	-0,9
Бренді «Коблево»	133,3	136,0	136,6	135,3	3,3
Бренді «Брендсон»	108,9	107,4	121,0	112,4	12,2
Горілка «40% Українська»	172,8	176,7	173,6	174,3	0,8
Коньяки «Коблево Резерв»	154,0	154,6	153,8	154,1	-0,2
Вермути «Маренго»	123,2	133,3	136,6	131,0	13,4
Горілка «Перша гільдія»	151,2	144,7	145,7	147,2	-5,5
Вина ігристі «Маренго»	264,1	276,3	274,1	271,5	10,0
Вина «Аліко»	121,2	119,6	118,6	119,8	-2,6
Вина «Коблево Резерв»	95,9	94,0	92,6	94,2	-3,3
Вина «Коблево Бордо»	106,4	112,2	112,7	110,4	6,3
Вина «Коблево Селект»	111,0	114,9	116,1	114,0	5,1
Шампанське «Коблево»	101,1	102,7	115,6	106,5	14,5

Джерело: розраховано автором з використанням даних прайс-листів офіційного сайту ТОВ «Баядера Логістик» [24]

Зважаючи на надану таблицю з даними про динаміку цін на різні види продукції протягом трьох років, де вказано ціни за 2021, 2022 та 2023 роки, давайте зробимо кілька спостережень.

Горілка «Нікіта»: ціна зменшилася на 5,4 грн./л від 2021 до 2023 року. Бренді «Брендсон»: зафіксовано значний зріст ціни на 12,2 грн./л у 2023 році порівняно з 2021 роком. Вермути «Маренго»: ціна зросла на 13,4 грн./л від 2021 до 2023 року. Горілка «Перша гільдія»: зменшення ціни на 5,5 грн./л відзначено в

2023 році порівняно з 2021 роком. Шампанське «Коблево»: великий приріст ціни на 14,5 грн./л виявлений у 2023 році порівняно з 2021 роком.

Дослідження ринку споживачів алкогольної продукції є ключовим етапом для розробки успішної стратегії підприємства. Воно спрямоване на глибоке зрозуміння потреб та уподобань клієнтів, включаючи їхні вибори щодо видів алкоголю та переваги у збуті. Аналіз ринку відіграє ключову роль у забезпеченні високої якості алкогольної продукції та задоволенні потреб клієнтів. Для детальнішого вивчення споживачів алкогольної продукції ми розглянемо категорії клієнтів, які регулярно використовують алкогольну продукцію (рис. 2.3).

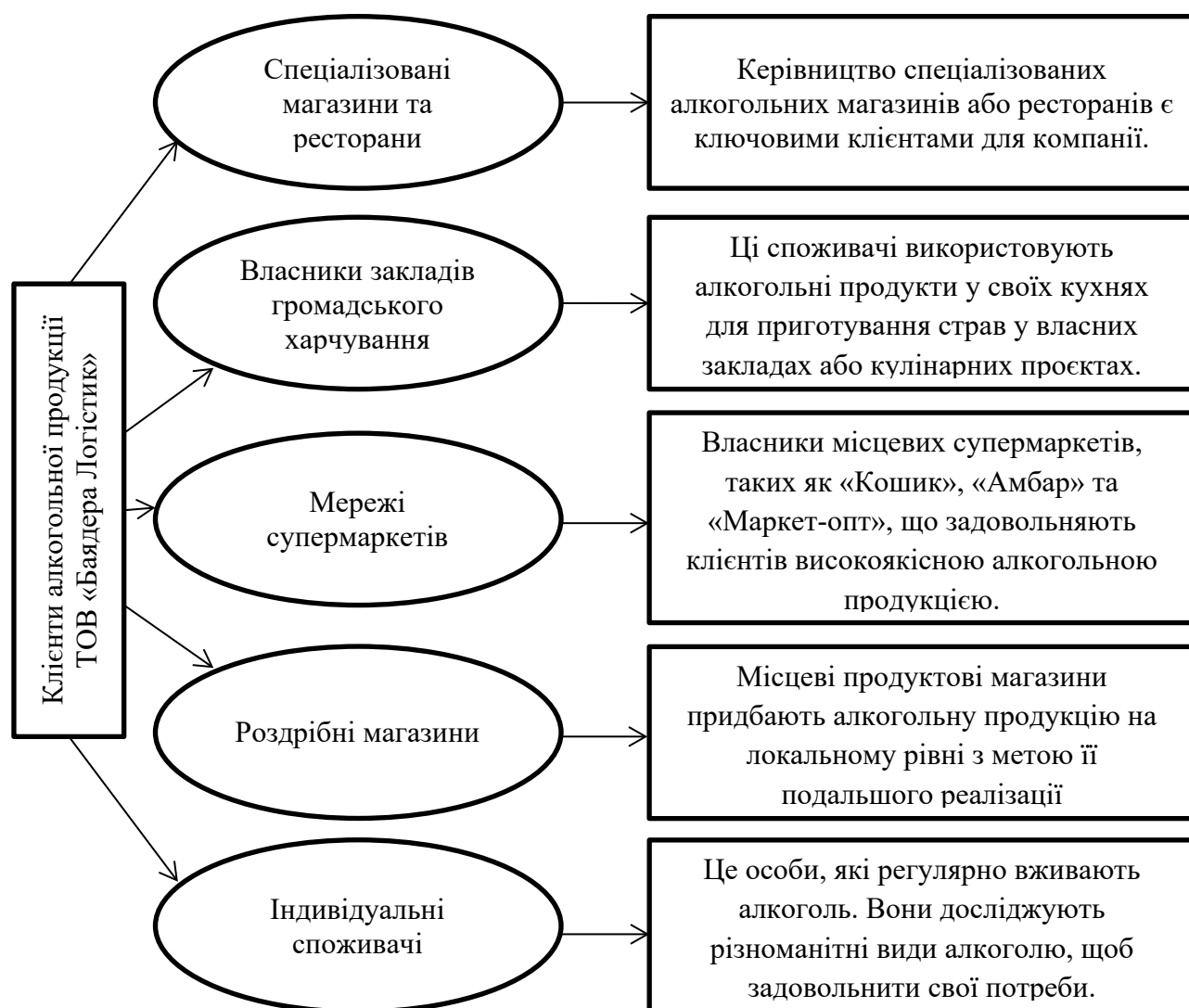


Рисунок 2.3 – Споживачі алкогольної продукції торгової ТОВ «Баядера Логістик»

Джерело: офіційний сайт ТОВ «Баядера Логістик» [24]

ТОВ «Баядера логістик» успішно обслуговує різноманітні клієнтські сегменти, включаючи спеціалізовані магазини та ресторани, які високо оцінюють надійність постачальника та якість продукції. Мережі великих супермаркетів розглядають підприємство як надійного партнера для задоволення потреб споживачів у високоякісній алкогольній продукції. Головними споживачами алкогольної продукції у місті Суми та Сумській області залишаються спеціалізовані магазини, ресторани та інші заклади громадського харчування, а також мережі супермаркетів. Отже, доцільно проаналізувати частку збуту продукції серед ключових споживачів та інших категорій (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Обсяги і структура ринків збуту продукції в ТОВ «Баядера Логістик» в 2023 році

Групи товарів	Ринок збуту						Всього, л
	Спеціалізовані магазини та ресторани		Мережі супермаркетів		Інші споживачі		
	обсяг збуту, л	питома вага, %	обсяг збуту, л	питома вага, %	обсяг збуту, л	питома вага, %	
Горілка «Нікіта»	77,5	50,4	67,3	43,8	8,9	5,8	153,7
Горілка «Козацька рада»	109,3	59,2	66,6	36,1	8,7	4,7	184,6
Горілка «Воздух»	58,7	78,7	13,5	18,1	2,4	3,2	74,6
Горілка «Хлібний дар»	60,1	28,9	134,5	64,7	13,3	6,4	207,8
Коньяки «Коблево»	7,3	37,6	11,5	59,3	0,6	3,1	19,4
Бренді «Коблево»	22,4	54,5	17,5	42,6	1,2	2,9	41,1
Бренді «Брендсон»	86,7	63,8	46,9	34,5	2,3	1,7	135,9
Горілка «40% Українська»	39,8	54,7	30,5	41,9	2,5	3,4	72,8
Коньяки «Коблево Резерв»	99,8	64,5	52,7	34,1	2,2	1,4	154,7
Вермути «Маренго»	70,8	69,4	28,9	28,3	2,3	2,3	102,0
Горілка «Перша гільдія»	31,2	28,7	71,7	65,9	5,9	5,4	108,9
Вина ігристі «Маренго»	26,5	76,8	5,5	16,1	2,4	7,1	34,5
Вина «Аліко»	80,3	41,7	94,2	48,9	18,1	9,4	192,6
Вина «Коблево Резерв»	67,5	71,4	22,8	24,1	4,3	4,5	94,5
Вина «Коблево Бордо»	10,1	62,3	5,5	34,2	0,6	3,5	16,1
Вина «Коблево Селект»	21,2	22,9	63,7	68,9	7,6	8,2	92,5
Шампанське «Коблево»	23,1	59,3	13,0	33,2	2,9	7,5	39,0

Джерело: розраховано автором з використанням даних фінансової звітності

З наведених даних таблиці можна проаналізувати обсяги та структуру ринків збуту різних груп товарів у ТОВ «Баядера Логістик» у 2023 році. Дані відображають обсяги збуту у спеціалізованих магазинах та ресторанах, мережах супермаркетів та інших споживачів. Загалом, можна відзначити, що спеціалізовані магазини та ресторани є головними споживачами у більшості категорій, за винятком деяких товарів, де мережі супермаркетів мають більшу частку збуту. Наприклад, у категоріях горілки «Воздух» та «Коньяки Коблево», спеціалізовані магазини та ресторани відіграють головну роль у збуті.

Для отримання більш детального уявлення про господарську діяльність ТОВ «Баядера Логістик» в сфері малого бізнесу, розглянемо динаміку обсягів реалізації алкогольної продукції на ринку Сумської області за період 2021-2023 років (див. табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - Динаміка обсягів збуту основних видів продукції ТОВ «Баядера Логістик» за 2021-2023 рр.

Вид продукції	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Середні обсяги реалізації, л	Відхилення 2023 р. до 2021 р, +,-
Горілка «Нікіта»	109,4	94,6	153,7	119,2	44,4
Горілка «Козацька рада»	140,3	116,9	184,6	147,3	44,2
Горілка «Воздух»	55,1	47,2	74,6	58,9	19,5
Горілка «Хлібний дар»	154,7	119,5	207,8	160,7	53,2
Коньяки «Коблево»	13,8	12,4	19,4	15,2	5,5
Бренді «Коблево»	30,2	26,0	41,1	32,5	10,9
Бренді «Брендсон»	109,3	97,5	135,9	114,3	26,6
Горілка «40% Українська»	52,2	45,0	72,8	56,7	20,5
Коньяки «Коблево Резерв»	114,2	97,7	154,7	122,2	40,5
Вермути «Маренго»	80,8	66,3	102,0	83,0	21,2
Горілка «Перша гільдія»	76,2	69,2	108,9	84,8	32,7
Вина ігристі «Маренго»	25,3	21,3	34,5	27,0	9,2
Вина «Аліко»	130,3	121,9	192,6	148,3	62,4
Вина «Коблево Резерв»	75,1	59,8	94,5	76,5	19,5
Вина «Коблево Бордо»	12,5	9,9	16,1	12,8	3,7
Вина «Коблево Селект»	67,3	60,7	92,5	73,5	25,2
Шампанське «Коблево»	39,5	28,3	39,0	35,6	-0,5

Джерело: розраховано автором з використанням даних прайс-листів офіційного сайту ТОВ «Баядера Логістик» [24]

В таблиці наведені дані щодо динаміки обсягів збуту основних видів продукції ТОВ «Баядера Логістик» за період 2021-2023 років, а також середніх обсягів реалізації та відхилень обсягів збуту у 2023 році в порівнянні з 2021 роком. Загалом можна відзначити, що більшість продуктів показали позитивну динаміку збуту протягом тримісячного періоду 2021-2023 років. Наприклад, обсяги збуту горілки «Нікіта», «Козацька рада», «Хлібний дар» та Коньяків «Коблево Резерв» значно підвищилися.

Однак, деякі продукти, такі як Вина «Коблево Бордо» та Шампанське «Коблево», показали невелике зменшення обсягів збуту в 2023 році в порівнянні з 2021 роком. Загальною тенденцією є зростання обсягів збуту більшості продуктів у порівнянні з попередніми роками, що може свідчити про позитивний розвиток бізнесу та популярність алкогольної продукції серед споживачів.

Еластичність попиту - це ключовий показник, який визначає, як зміна ціни впливає на кількість продукту, що купується. Якщо попит на товар є еластичним, це означає, що навіть невелика зміна ціни призводить до значного збільшення або зменшення кількості куплених товарів. Навпаки, якщо попит є нееластичним, зміна ціни має обмежений вплив на кількість продукту, що купується. Наприклад, продукти першої необхідності, такі як хліб або основні медикаменти, можуть мати нееластичний попит, оскільки споживачі не можуть легко замінити їх на інші товари або відмовитися від їх придбання навіть за високих цін.

Еластичність попиту залежить від різних факторів, таких як наявність альтернативних продуктів, рівень доходів споживачів, їхні вподобання, рівень конкуренції на ринку та інші фактори. Вона є важливим аспектом для бізнесу при встановленні цін, розробці маркетингових стратегій та прийнятті рішень про стратегічне планування. Вивчення еластичності попиту є важливим інструментом для суб'єкта господарської діяльності з метою оптимізації виробництва, встановлення цін, розробки маркетингових стратегій та стратегічного планування. Для аналізу еластичності попиту на алкогольну продукцію ТОВ «Баядера Логістик» ми розглянемо таблицю 2.13.

Таблиця 2.13 - Еластичність попиту на основні види продукції

Види продукції	Зміни рівня цін			Зміни обсягів продажу			Коефіцієнт цінової еластичності
	Абсолютний приріст ціни, грн./л	Середні ціни реалізації грн./ц	Абсолютний приріст по відношенню до середніх цін	Абсолютний приріст обсягів продажу, л	Обсяги продажу в середньому за період, л	Абсолютний приріст по відношенню до середніх обсягів продажу	
Горілка «Нікіта»	-5,4	176,5	-0,03	44,4	119,2	0,37	-0,1
Горілка «Козацька рада»	4,2	130,4	0,03	44,2	147,3	0,30	0,1
Горілка «Воздух»	1,0	139,0	0,01	19,5	58,9	0,33	0,0
Горілка «Хлібний дар»	2,3	125,8	0,02	53,2	160,7	0,33	0,1
Коньяки «Коблево»	-0,9	154,7	-0,01	5,5	15,2	0,36	0,0
Бренді «Коблево»	3,3	135,3	0,02	10,9	32,5	0,34	0,1
Бренді «Брендсон»	12,2	112,4	0,11	26,6	114,3	0,23	0,5
Горілка «40% Українська»	0,8	174,3	0,00	20,5	56,7	0,36	0,0
Коньяки «Коблево Резерв»	-0,2	154,1	0,00	40,5	122,2	0,33	0,0
Вермути «Маренго»	13,4	131,0	0,10	21,2	83,0	0,25	0,4
Горілка «Перша гільдія»	-5,5	147,2	-0,04	32,7	84,8	0,39	-0,1
Вина ігристі «Маренго»	10,0	271,5	0,04	9,2	27,0	0,34	0,1
Вина «Аліко»	-2,6	119,8	-0,02	62,4	148,3	0,42	-0,1
Вина «Коблево Резерв»	-3,3	94,2	-0,03	19,5	76,5	0,25	-0,1
Вина «Коблево Бордо»	6,3	110,4	0,06	3,7	12,8	0,29	0,2
Вина «Коблево Селект»	5,1	114,0	0,04	25,2	73,5	0,34	0,1
Шампанське «Коблево»	14,5	106,5	0,14	-0,5	35,6	-0,01	-9,5

Джерело: розраховано автором з використанням даних прайс-листів офіційного сайту ТОВ «Баядера Логістик» [24]

За допомогою даних таблиці можна проаналізувати еластичність попиту на різні види продукції. Для цього розглянемо коефіцієнт цінової еластичності, який показує, наскільки зміна ціни впливає на обсяги продажу.

Горілка «Нікіта» - коефіцієнт еластичності $-0,1$, що вказує на незначну негативну залежність між зміною ціни і обсягами продажу. Це може свідчити про те, що споживачі не реагують значно на зміни ціни, або про наявність деякої стабільності в попиті на цей продукт. Бренді «Брендсон» - коефіцієнт еластичності $0,5$, що вказує на високу позитивну залежність між зміною ціни і обсягами продажу. Це означає, що навіть невелике збільшення ціни може призвести до значного зменшення обсягів продажу, а зниження ціни - до їх зростання.

Вина «Аліко» - коефіцієнт еластичності $-0,1$, що свідчить про невелику негативну залежність між зміною ціни і обсягами продажу, але з вищим абсолютним значенням. Шампанське «Коблево» - коефіцієнт еластичності $-9,5$, що є дуже великим числом. Це може бути результатом непередбачуваного попиту на цей продукт або наявності сильної конкуренції на ринку. Ці дані важливі для формування цінової політики, розробки маркетингових стратегій та стратегічного планування, оскільки вони допомагають зрозуміти, як споживачі реагують на зміни цін і як ці зміни можуть впливати на доходи компанії.

Крім того, знання еластичності попиту на алкоголь допомагає підприємствам передбачити реакцію ринку на різні фактори, такі як зміни в економічних умовах, рекламні кампанії або впровадження нових продуктів. Такий аналіз може сприяти впровадженню ефективних стратегій управління та планування розвитку бізнесу.

Маркетингові комунікації є важливою складовою успішної маркетингової стратегії будь-якої компанії. Вони включають в себе планування, розробку та виконання стратегій зв'язку з цільовою аудиторією з метою ефективного просування продуктів, послуг або бренду [20, с. 38]. Основними задачами маркетингових комунікацій є інформування цільової аудиторії, переконання споживачів в здійсненні покупки, формування позитивного іміджу компанії та підтримка довгострокових відносин з клієнтами.

Маркетингові комунікації включають комплекс стратегій та інструментів, які компанії використовують для спілкування зі своєю аудиторією. Основні

складові цього процесу включають рекламу, яка передає ключові повідомлення через різноманітні медіа, зв'язки з громадськістю, спрямовані на позитивне сприйняття компанії в суспільстві, стимулювання збуту для збільшення продажів та прямий маркетинг для безпосередньої взаємодії з клієнтами.

Ефективні маркетингові комунікації відіграють ключову роль у зміцненні конкурентних позицій підприємства, збільшенні обсягів продажів та формуванні довгострокових відносин із клієнтами. Шляхом уважного аналізу результатів та реакції аудиторії можна налаштувати стратегії таким чином, щоб вони краще відповідали змінам на ринку та очікуванням споживачів. Цей підхід не лише сприяє ефективній взаємодії з ринком, а й сприяє формуванню позитивного образу бренду та його стабільності в часі. Розглянемо структуру та види рекламних заходів в ТОВ «Баядера Логістик» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Види та структура рекламних заходів ТОВ «Баядера Логістик»

Види рекламних заходів	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023р. від 2021р., (+/-)
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	
Промоція в публікаціях «Вісник ІМК Сумщина», цифрова реклама в громадському транспорті	3244,9	72,5	3850,2	64,2	3514,2	61,4	269,4
Прямий зв'язок з клієнтами за допомогою телефону, пошти, електронної пошти та ін..	125,3	2,8	377,8	6,3	406,4	7,1	281,1
Організація спонсорських заходів, публікації в соц. мережах та участь у ярмарках через спонсорство та PR.	501,3	11,2	1043,5	17,4	1036,0	18,1	534,7
Тестування безкоштовних пробних екземплярів, демонстрації.	604,2	13,5	725,7	12,1	767,0	13,4	162,7
Всього	4475,7	100,0	5997,2	100,0	5723,5	100,0	1247,8

Джерело: розраховано автором з використанням даних фінансової звітності

На основі аналізу рекламних заходів за період з 2021 по 2023 рік можна зробити такі висновки. Витрати на промоцію в публікаціях «Вісник ІМК Сумщина» та цифрову рекламу в громадському транспорті зросли з 3244,9 тис. грн. у 2021 році до 3514,2 тис. грн. у 2023 році. Однак відносна частка витрат на ці види реклами зменшилася з 72,5% до 61,4% від загальної суми витрат на рекламу. Позитивне відхилення становить 269,4 тис. грн., що свідчить про зростання витрат на ці види реклами в порівнянні зі станом у 2021 році.

У 2023 році витрати на прямий зв'язок з клієнтами через телефон, пошту, електронну пошту та інші канали значно зросли на 406,4 тис. грн. Питома вага цих витрат також збільшилася з 2,8% до 7,1%. Загальне відхилення показує позитивний результат у 281,1 тис. грн. Це свідчить про інтенсивний розвиток цього напрямку рекламних заходів, що підтверджується збільшенням витрат та відносною часткою цього виду комунікації в загальній сумі витрат на рекламу.

У порівнянні з 2021 роком, загальні витрати на участь у ярмарках через спонсорство та PR значно зросли до 1036,0 тис. грн. у 2023 році. Питома вага цих витрат також збільшилася до 18,1%, що свідчить про значний вплив цього напрямку. Загальне відхилення позначається позитивним показником у 534,7 тис. грн., що свідчить про ефективність заходів, пов'язаних із спонсорством та PR.

Витрати на тестування безкоштовних пробних екземплярів та демонстрації також зросли з 604,2 тис. грн. у 2021 році до 767,0 тис. грн. у 2023 році. Питома вага цих витрат залишилася майже на одному рівні, становлячи 13,5% у 2021 році і 13,4% у 2023 році. Загальне відхилення позначається позитивним показником у 162,7 тис. грн., що свідчить про певне зростання ефективності цього напрямку рекламних заходів.

Загальні витрати на рекламні заходи з 2021 по 2023 рік зросли на 1247,8 тис. грн., а питома вага цих витрат також збільшилася. Це свідчить про загальний позитивний тренд у розвитку маркетингових стратегій організації. Аналіз показує тенденцію до зростання витрат на всі види рекламних заходів, причому особливо ефективними виявляються прямий зв'язок з клієнтами та організація спонсорських заходів і PR.

2.3 Оцінка системи управління конкурентоспроможністю продукції торговельного підприємства

Оцінка фінансових та маркетингових показників ТОВ «Баядера Логістик» дозволяє визначити конкурентну позицію продукції на ринку. Аналіз конкурентної ситуації в галузі здійснюється за моделлю Портера і включає кілька етапів:

1. Загальна характеристика галузі;
2. Дослідження та опис конкурентів;
3. Глибокий аналіз головного конкурента;
4. Оцінка ймовірності появи нових конкурентів на ринку.

ТОВ «Баядера Логістик» є одним з найбільших дистриб'юторів алкогольних напоїв на ринку. Хоча ця галузь може виглядати привабливою для виходу на ринок, існує безліч непрямих факторів, що ускладнюють ситуацію. Чорний ринок, постійне підвищення акцизів, податки, міждержавні конфлікти, заборона експорту до певних країн, пандемія, зниження купівельної спроможності громадян та інші чинники мають дуже негативний вплив на ринок алкогольних напоїв.

Розглянемо також дію факторів прямого впливу, які неоднозначно впливають на підприємство. Основними постачальниками ТОВ «Баядера Логістик» є декілька українських компаній, таких як ТОВ «Національні алкогольні традиції», ПАТ «Коблево», ТОВ «Національна горілчана компанія», ТОВ «Миколаївський коньячний завод» та інші, а також іноземні партнери. Ці постачальники забезпечують повний цикл виробництва, високу якість продукції, можливість розробки нових продуктів та заповнення магазинних полиць більш ніж на 50% асортименту. У компанії є понад 70 різновидів продукції, які продаються в більш ніж 7000 торгових точках по всій країні.

Споживачами продукції ТОВ «Баядера Логістик» є як внутрішні, так і зовнішні контрагенти. Внутрішніми є представники оптових і роздрібних мереж, а до зовнішніх належать країни, такі як Молдова, Казахстан, Великобританія, Німеччина, Угорщина, Латвія, Ізраїль, Грузія, Вірменія, Естонія та інші.

Конкуренція у цій галузі досить багато. Серед них можна виділити компанію «GlobalSpirits» з брендами «Хортиця», «Первак», «Мароша», «Шустов»; компанію ЕВТ з брендами «Союз-Віктан», «Медов», «Коктебель»; компанію Nemiroff з брендом «Nemiroff»; компанію Алеф з брендом «Грін Дей». Кожна з цих компаній займає свою частку на ринку і має свою постійну клієнтську базу. «Хлібний дар», «Nemiroff» та «Хортиця» вважають себе лідерами у галузі алкогольної продукції. Тому пропонується розглянути розподіл ринку на частки виробників алкогольних товарів на рис. 2.4.

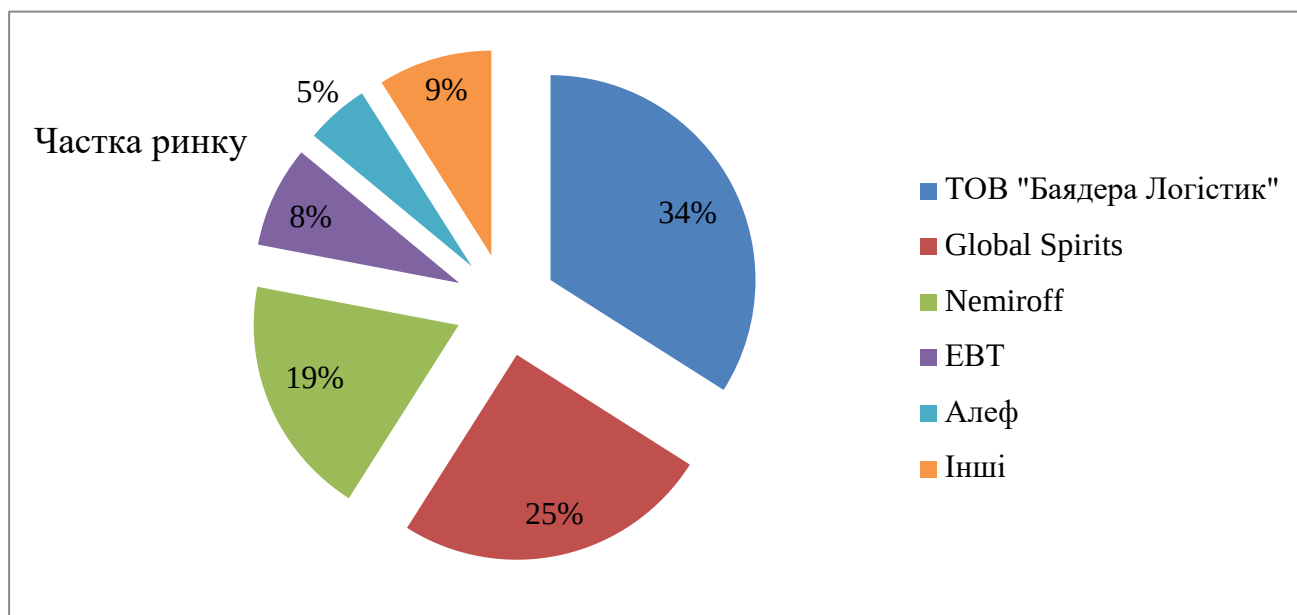


Рисунок 2.4 - Частка ринку ТОВ «Баядера Логістик» у відношенні до основних конкурентів

Джерело: власні розрахунки автора з використанням даних [20, с. 39; 24]

З даних наведеного рисунку можна відмітити, що ТОВ «Баядера Логістик» має найбільшу частку на ринку, за ним слідує холдинг «Global Spirits», а на третьому місці розташований холдинг «Nemiroff». Разом вони займають 78% ринку алкогольних напоїв в Україні. Це свідчить про насиченість ринку, де основні гравці мають значну частку. Якщо тенденція зростання продовжиться, це може призвести до банкрутства менших компаній в галузі.

Для забезпечення лідерства на ринку важливо аналізувати сильні та слабкі сторони власного підприємства і основного конкурента. Спочатку ми побудуємо

профіль діяльності ТОВ «Баядера Логістик», а потім проаналізуємо головного конкурента - холдинг «Global Spirits», порівнявши оцінки нашого підприємства з оцінками конкурента. Розглянемо основний профіль діяльності досліджуваного підприємства (табл. 2.15)

Таблиця 2.15 - Профіль діяльності ТОВ «Баядера Логістик»

Показник	Бали			Оцінка результатів
	1	2	3	
Ступінь досягнення цілей	+			Низький. Цілі не чітко визначені або не досягаються.
Рівень ризику			+	Високий. Існує значна ймовірність виникнення проблем.
Ступінь доцільності організаційної структури		+		Середній. Структура може бути більш ефективною.
Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві	+			Низький. Існує дефіцит комунікації та співпраці.
Стиль правління			+	Авторитарний. Рішення приймаються централізовано без участі співробітників.
Рівень прибутку		+		Середній. Прибуток може бути вищим.
Доля ринку		+		Середня. Існує потенціал для збільшення частки ринку.
Система контролю якості товару	+			Низька. Система контролю якості потребує покращення.
Широта асортименту		+		Середня. Асортимент може бути ширшим.
Гнучкість цінової політики	+			Низька. Цінова політика не завжди відповідає ринковим умовам.
Система організації збуту	+			Низька. Система збуту потребує покращення.
Система стимулювання покупців	+			Низька. Відсутня чітка система стимулювання покупців.
Ступінь маркетингової активності	+			Низька. Маркетингова активність може бути вищою.
Стан матеріально-технічної бази		+		Середній. Матеріально-технічна база потребує оновлення.
Кваліфікаційний склад кадрів		+		Середній. Кваліфікація кадрів може бути вищою.
Оцінка руху кадрів			+	Висока. Спостерігається високий рівень плинності кадрів.
Ступінь мотивації кадрів		+		Низький. Мотивація кадрів може бути вищою.
Фінансові можливості підприємства		+		Середні. Фінансові можливості можуть бути кращими.
Загальна кількість балів	32			-

Джерело: розраховано автором з використанням даних джерела [7, с. 111; 24]

Проаналізуємо профіль діяльності основного конкурента досліджуваного підприємства за ринковою часткою на ринку алкогольної продукції України холдинг «Global Spirits» (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 - Профіль діяльності конкурента холдингу «Global Spirits»

Показник	Бали				
	-2	-1	0	1	2
Ступінь досягнення цілей			0		
Рівень ризику				+	
Ступінь доцільності організаційної структури					+
Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві				+	
Стиль правління			0		
Рівень прибутку					+
Доля ринку					+
Система контролю якості товару				+	
Широта асортименту			0		
Гнучкість цінової політики		-			
Система організації збуту				+	
Система стимулювання покупців				+	
Ступінь маркетингової активності					+
Стан матеріально-технічної бази			0		
Кваліфікаційний склад кадрів		-			
Оцінка руху кадрів					+
Ступінь мотивації кадрів				+	
Фінансові можливості підприємства			0		
Загальна кількість балів	14				

Джерело: розраховано автором з використанням даних джерела [7, с. 111; 24]

З таблиці 2.16 видно, що компанія «Global Spirits» представляє серйозного конкурента для ТОВ «Баядера Логістик» в різних аспектах їх діяльності. Особливо вона вирізняється високим рівнем ризику, добре організованою структурою, значною часткою на ринку, високими стандартами контролю якості продукції, широким асортиментом товарів і активною маркетинговою стратегією. Ці фактори роблять її сильним конкурентом у сфері алкогольних напоїв.

Для отримання більш глибокого розуміння діяльності ТОВ «Баядера Логістик» рекомендується застосувати SWOT-аналіз. Цей метод дозволяє систематично оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, виявити можливості

для розвитку та потенційні загрози, що дозволить зрозуміти його конкурентоспроможність та виявити стратегічні напрями розвитку (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 - Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Баядера Логістик»

Сильні сторони	Оцінка фактора	Слабкі сторони	Оцінка фактора
Великий асортимент товару	4	Відсутність доступу до нових технологій	2
Висока якість товару	5	Відсутність чіткої стратегії розвитку	3
Найбільша роздрібна мережа магазинів алкогольної продукції на території Сумської області	4	Недосконала маркетингова стратегія	3
Власні торгові марки	4	Економічно нестабільне середовище	5
Історія та сформована репутація	3		
Багаторічний досвід роботи у сфері	4		
Зростаючий попит на продукти або послуги	5		
Можливості	Оцінка фактора	Загрози	Оцінка фактора
Рестайлінг торгових точок	3	Обмеження торгівлі через військові дії на території України	5
Просування у соціальних мережах	3	Втрата матеріальних ресурсів	4
Розширення асортименту алкогольної продукції	2	Мобілізація працівників підприємства	4
Автоматизація бізнес-процесів	3	Перебої з електропостачанням	3
Розширення каналів зв'язку з клієнтами	4	Коливання курсу валют та інфляційні очікування	4
Розробка унікальних продуктів або послуг	2		

Джерело: розраховано автором з використанням даних офіційного сайту ТОВ «Баядера Логістик» [24]

Запропонований SWOT-аналіз для ТОВ «Баядера Логістик» надає глибоке розуміння його внутрішніх сильних та слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз. Сильні сторони підприємства включають великий асортимент товарів, високу якість продукції, розгалужену роздрібну мережу та власні торгові марки. Також важливими є його історія, сформована репутація та багаторічний досвід роботи у сфері. Однак слабкі сторони включають відсутність доступу до новітніх технологій, недостатню розробку стратегії розвитку, нестабільне економічне середовище та недоліки в маркетинговій стратегії.

Щодо можливостей, компанія може скористатися рестайлінгом торгових точок, просуванням у соціальних мережах, розширенням асортименту. Але слід також враховувати загрози, такі як обмеження торгівлі через військові дії, втрата матеріальних ресурсів, мобілізація працівників підприємства, перебої з електропостачанням та фінансові ризики.

Загальна оцінка SWOT показує, що ТОВ «Баядера Логістик» має суттєвий потенціал для розвитку, але повинно управляти своїми слабкими сторонами та ефективно використовувати можливості, враховуючи потенційні загрози. Враховуючи аналіз сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз для ТОВ «Баядера Логістик», ми розглянемо узагальнені результати SWOT-аналізу (рис. 2.5). Ці результати відображають оцінку впливу факторів у кожній з категорій, допомагаючи зрозуміти загальну стратегічну позицію цього підприємства.

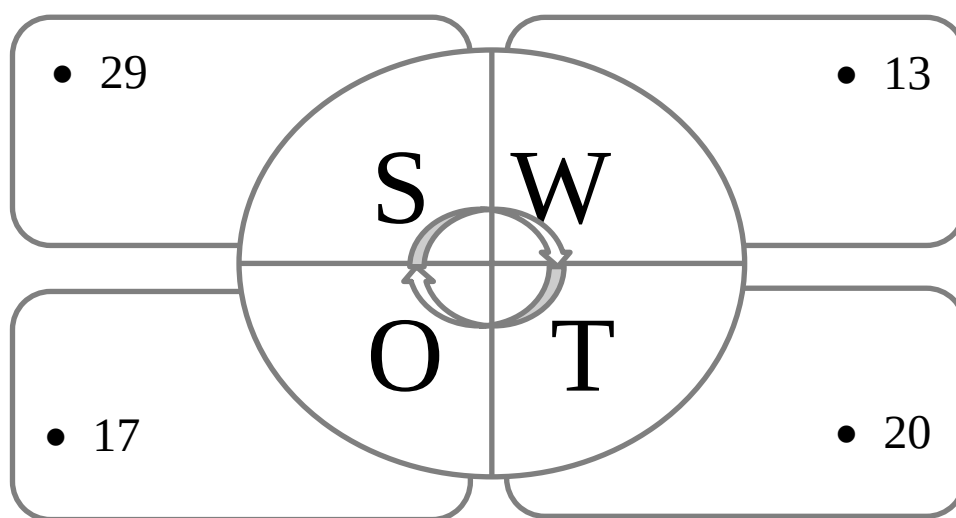


Рисунок 2.5 - Узагальнена оцінка факторів SWOT-аналізу в ТОВ «Баядера Логістик»

Джерело: власні розрахунки автора

Підприємство малого бізнесу, яке було проаналізоване за допомогою SWOT-аналізу, знаходиться в квадранті S-T, що свідчить про наявність суттєвих сильних сторін, але одночасно стикається зі значними викликами. Ця ситуація обумовлена впливом воєнного конфлікту на території України. Загроза фізичного знищення та недостатня інфраструктура, така як електропостачання, зв'язок та

Інтернет, серйозно обмежує можливості мережі магазинів. У таких умовах важливо для підприємця активно розглядати стратегії виживання та пошуку нових можливостей для забезпечення стійкості та відновлення бізнес-процесів.

Наступним кроком є розробка «багатокутника конкурентоспроможності» продукції проти деяких ключових конкурентів на ринку: холдингу «Global Spirits» та Nemiroff. Для використаємо метод оцінки Л.В. Баумгартена. Цей метод необхідний для виявлення існуючих проблем з конкурентами, що діють на споживчому ринку алкогольної продукції, та визначення важливості кожного з аналізованих показників (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 - Оцінка рівня конкурентоспроможності продукції на ринку алкогольної продукції

Критерій	Значення коефіцієнту, a_i	Баядера Логістик		Global Spirits		Nemiroff	
		b_{i1}	$a_i \cdot b_{i1}$	b_{i2}	$a_i \cdot b_{i2}$	b_{i2}	$a_i \cdot b_{i2}$
Ціна та асортимент продукції	0,15	4	0,60	4	0,60	2	0,30
Результат та ефективність	0,13	5	0,65	4	0,52	3	0,39
Естетичність зовнішнього вигляду	0,14	5	0,70	5	0,70	5	0,70
Термін придатності	0,08	5	0,40	5	0,40	5	0,40
Дистрибуція та канали розподілу	0,11	5	0,55	4	0,44	2	0,22
Реклама	0,07	5	0,35	4	0,28	3	0,21
Унікальність торгової марки	0,16	4	0,64	4	0,64	3	0,48
Ступінь впізнання бренду	0,09	5	0,45	5	0,45	5	0,45
Рівень лояльності торгової марки	0,04	4	0,16	4	0,16	3	0,12
Кваліфікація і якість персоналу	0,03	5	0,15	5	0,15	3	0,09

Джерело: власні розрахунки автора

З наведених даних таблиці 2.18 з коефіцієнтами a_i і оцінками b_i для ТОВ «Баядера Логістик», Global Spirits і Nemiroff можна зрозуміти їхню конкурентоспроможність за різними аспектами. Баядера Логістик виділяється високими оцінками в ефективності результатів і дистрибуції, що підкреслює її

сильні сторони в цих сферах. Global Spirits показує високі показники у візуальному оформленні та маркетингових зусиллях. У той час як Nemiroff, хоча й має високу оцінку в деяких аспектах, виявляється менш конкурентоспроможним в інших, таких як цінова стратегія та унікальність бренду.

На основі вищезгаданих критеріїв та їх оцінок побудуємо графічне представлення багатокутника конкурентоспроможності продукції ТОВ «Баядера Логістик». Це дозволить виділити сильні та слабкі сторони компанії порівняно з її головними конкурентами на ринку алкогольних напоїв (рис. 2.6).

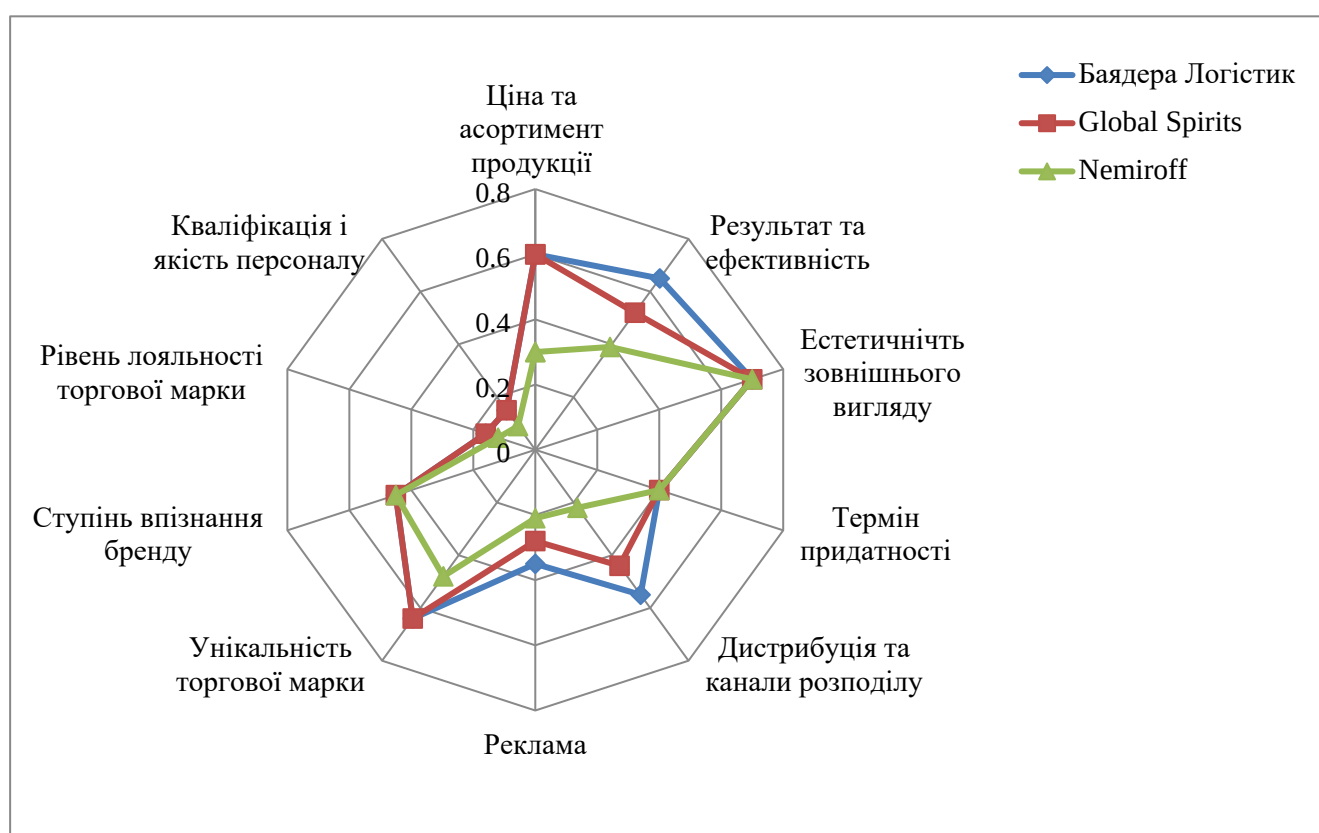


Рисунок 2.6 - Багатокутник конкурентоспроможності продукції ТОВ «Баядера Логістик» у відношенні основних конкурентів

Джерело: власні розрахунки автора

На основі аналізу багатокутника конкурентоспроможності продукції, можна зробити висновок, що ТОВ «Баядера Логістик» позиціонується як виробник високоякісної та конкурентоспроможної алкогольної продукції. Проте є деякі аспекти, на які варто звернути увагу керівництву, зокрема співвідношення

асортименту товарів та їх ціну, ступінь лояльності до марки та унікальність торговельної пропозиції. Наприклад, компанія Global Spirits також має високі оцінки у цих аспектах, що свідчить про її конкурентоспроможність. Шлях до зайняття першої позиції на ринку алкоголю для ТОВ «Баядера Логістик» полягає в вирішенні цих питань.

Щодо більш детального розуміння позицій даних підприємств та їх конкурентоздатності на ринку алкогольної продукції, проведемо градацію отриманих рівнів конкурентоспроможності (табл. 2.19).

Таблиця 2.19 - Градація досліджуваних рівнів конкурентоспроможності

Референтне значення показника	Рівень конкурентоспроможності	Фактичне значення	Співвідношення рівня конкурентоспроможності по підприємствам
4,01 – 5,00	Високий	4,65 4,33	Баядера Логістик Global Spirits
3,01 – 4,00	Середній	3,36	Nemiroff
2,01 – 3,00	Слабкий	-	-
1,00 – 2,00	Низький	-	-

Джерело: згруповано автором на основі власних розрахунків

З аналізу зазначених підприємств можна зробити кілька загальних висновків. Баядера Логістик та Global Spirits демонструють високий рівень конкурентоспроможності з референтним значенням 4,33, що свідчить про їхню сильну позицію на ринку. Ці підприємства мають стабільні ринкові позиції, ефективно конкурують і, ймовірно, мають високі показники якості продукції та послуг. Nemiroff має середній рівень конкурентоспроможності з референтним значенням 3,36, що вказує на можливість покращення своїх позицій. Це може включати інвестиції в інновації, маркетинг, розширення ринків або покращення якості продукції. Підприємства вже встановили певні стандарти та підтримують їх на достатньо високому рівні. Баядера Логістик та Global Spirits повинні продовжувати інвестувати в інновації та підтримувати високу якість продукції, розширювати ринки збуту та зміцнювати бренд. Nemiroff має провести аналіз слабких місць та знайти можливості для їх покращення, інвестувати в маркетинг та розширення асортименту продукції. В цілому, аналіз показує високий рівень конкурентоспроможності в досліджуваній галузі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ

3.1 Обґрунтування виробничого потенціалу підприємства для реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції

Обґрунтування виробничого потенціалу підприємства для реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції включає всебічний аналіз ресурсів, технологій та можливостей підприємства. Початковий етап охоплює оцінку трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів. Важливо врахувати кваліфікацію працівників, якість сировини, наявність фінансових засобів для інвестицій та систему управління інформацією [34, с. 138]. Далі слід здійснити технологічний аналіз, який включає оцінку стану виробничих потужностей, потребу у модернізації обладнання, впровадження інноваційних технологій та автоматизації виробництва.

Управлінський потенціал передбачає оцінку відповідності організаційної структури стратегічним цілям підприємства, наявність системи управління якістю та підтримку інноваційної культури. Маркетинговий потенціал аналізує ринок, досліджує потреби споживачів та конкурентне середовище, а також визначає стратегії просування продукції та цінову політику [11]. Логістичний потенціал включає управління постачанням та оптимізацію системи дистрибуції, зокрема зберігання, транспортування та доставки продукції.

Таким чином, обґрунтування маркетингового потенціалу підприємства для реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції передбачає комплексний підхід до аналізу всіх складових виробничого процесу. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, визначити пріоритетні напрямки

розвитку та створити основу для ефективного планування і реалізації стратегічних цілей.

Основні критерії вибору та аналізу стратегічних варіантів розвитку включають оцінку рівня маркетингового потенціалу та аналіз можливих напрямів розвитку. Оцінка маркетингового потенціалу ТОВ «Баядера Логістик» за елементами внутрішнього маркетингового середовища показує, що існують можливості для значного підвищення цього потенціалу завдяки більш ефективній маркетинговій діяльності та застосуванню маркетингових інструментів. Результати проведеного SWOT-аналізу допомогли визначити сильні та слабкі сторони зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Баядера Логістик», а також окреслити ключові напрямки для підвищення його операційної ефективності.

Наступний етап управління маркетинговим потенціалом полягає у розробці, аналізі та прогнозуванні альтернативних корпоративних стратегій, на основі яких обирається найоптимальніша стратегія, що відповідає потребам підприємства. Для оцінки маркетингового потенціалу використовувався метод експертної оцінки, у якому брали участь керівник підприємства, головний бухгалтер підприємства, головний маркетолог та автор дослідження. В результаті цього процесу були визначені середні бали за обраними критеріями оцінки (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Оцінювання маркетингового потенціалу ТОВ «Баядера Логістик» та конкурентів

Маркетинговий потенціал (основні елементи та функції маркетингу)	Досліджувані підприємства																
	ТОВ «Баядера Логістик»					Разом	Global Spirits					Разом	Nemiroff				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Товарний потенціал	10	8	9	7	9	43	8	9	7	9	8	41	7	8	7	7	9
Ціновий потенціал	9	9	9	8	8	43	7	9	7	9	8	40	7	9	7	8	9
Комунікаційний потенціал	9	9	8	9	9	44	9	8	9	8	9	43	8	7	7	9	7
Збутовий потенціал	7	8	8	9	9	41	9	8	9	8	9	43	9	9	8	7	8
Потенціал маркетингового інструментарію	9	9	9	8	7	42	8	7	8	9	8	40	7	8	10	9	9
Внутрішній маркетинг	9	8	8	9	8	42	9	8	7	9	9	42	8	8	8	9	7

Джерело: власні дослідження автора

Аналізуючи наведені в таблиці 3.1 загальний бал товарного потенціалу ТОВ «Баядера Логістик» становить 43, що свідчить про добре розвинений товарний потенціал. Global Spirits отримало 41 бал, також демонструючи високий рівень товарного потенціалу, хоча трохи нижчий, ніж у ТОВ «Баядера Логістик». Nemiroff із 38 балами показує трохи нижчий, але все ще досить високий товарний потенціал. Щодо цінового потенціалу, ТОВ «Баядера Логістик» також отримало 43 бали, що вказує на ефективну цінову стратегію. Global Spirits і Nemiroff мають по 40 балів, що свідчить про високий рівень цінового потенціалу, хоча й трохи нижчий, ніж у ТОВ «Баядера Логістик».

Комунікаційний потенціал ТОВ «Баядера Логістик» є найвищим серед усіх категорій з 44 балами, що свідчить про сильну комунікаційну стратегію. Global Spirits трохи поступається з 43 балами, але все ще демонструє дуже високий рівень. Nemiroff із 38 балами має найнижчий комунікаційний потенціал серед аналізованих підприємств. Збутовий потенціал ТОВ «Баядера Логістик» оцінено в 41 бал, що свідчить про високий рівень збутового потенціалу. Global Spirits із 43 балами має найвищий показник серед усіх підприємств, вказуючи на добре розвинену систему збуту. Nemiroff отримало 41 бал, що також свідчить про високий рівень збутового потенціалу.

Потенціал маркетингового інструментарію ТОВ «Баядера Логістик» оцінено в 42 бали, що свідчить про високий рівень використання маркетингових інструментів. Global Spirits отримало 40 балів, трохи нижчий, але все ще високий показник. Nemiroff із 43 балами має найвищий потенціал серед усіх підприємств у цій категорії. Внутрішній маркетинг ТОВ «Баядера Логістик» отримав 42 бали, що свідчить про високий рівень внутрішнього маркетингу. Global Spirits має такий же високий рівень із 42 балами. Nemiroff із 40 балами демонструє трохи нижчий, але все ще високий рівень внутрішнього маркетингу.

Отже, всі три підприємства мають високий рівень маркетингового потенціалу, проте ТОВ «Баядера Логістик» і Global Spirits показують дещо кращі результати порівняно з Nemiroff. На основі підсумкового оціночного аналізу експертів за обраними критеріями оцінки маркетингового потенціалу, що

враховує особливості використання маркетингового потенціалу через основні елементи та функції маркетингу, було сформовано і визначено загальний рейтинг досліджуваних підприємств, який наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Визначення загального рейтингу ТОВ «Баядера Логістик» та конкурентів з використанням основних маркетингових функцій та елементів

Маркетинговий потенціал(основні функції та елементи маркетингу)	Коефіцієнт вагомості	Підприємства - конкуренти					
		ТОВ «Баядера Логістик»		Global Spirits		Nemiroff	
		Всього балів	Оцінка	Всього балів	Оцінка	Всього балів	Оцінка
Товарний потенціал	0,25	43	10,75	41	10,25	38	9,5
Ціновий потенціал	0,15	43	6,45	40	6	40	6
Комунікаційний потенціал	0,25	44	11	43	10,75	38	9,5
Збутовий потенціал	0,15	41	6,15	43	6,45	41	6,15
Потенціал маркетингового інструментарію	0,15	42	6,3	40	6	43	6,45
Внутрішній маркетинг	0,05	42	2,1	42	2,1	40	2
Разом балів	1,0	-	42,75	-	41,55	-	39,6

Джерело: власні дослідження автора

Аналізуючи наведені розрахунки, бачимо, що загальний бал для ТОВ «Баядера Логістик» становить 42,75, для Global Spirits — 41,55, для Nemiroff — 39,6. ТОВ «Баядера Логістик» має найвищий загальний бал, що вказує на найкращий маркетинговий потенціал серед трьох підприємств. Особливо високі оцінки отримані за товарний та комунікаційний потенціал. Global Spirits займає другу позицію із загальним балом 41,55, показуючи високі результати за комунікаційним та збутовим потенціалом, що свідчить про добре розвинені маркетингові стратегії у цих сферах. Nemiroff має найнижчий загальний бал 39,6. Незважаючи на деякі сильні сторони, такі як потенціал маркетингового інструментарію, загальні результати нижчі, ніж у конкурентів, що вказує на необхідність покращення маркетингових стратегій у кількох напрямках.

Таким чином, за результатами підсумкового аналізу, ТОВ «Баядера Логістик» демонструє найвищий рівень маркетингового потенціалу, тоді як Global

Spirits та Nemiroff мають дещо нижчі показники, що вказує на потенційні області для покращення.

В результаті проведеного аналізу асортименту товарної продукції досліджуваного підприємства, було визначено, що найбільший дохід ТОВ «Баядера Логістик» отримує від реалізації товару, що потрапив в категорію «Дійні корови» за матрицею Бостон Колсантинг Груп, а саме горілки торгової марки «Воздух», а також товару з категорії «Зірки» - горілки торгової марки «Нікіта». Керуючись даними дослідженнями, визначимо, на скільки конкурентоздатною є даний вид продукції для підприємства. Для отримання кількісної оцінки конкурентоспроможності продукції торгової марки «Воздух» та «Нкіта» від ТОВ «Баядера Логістик» було проведено опитування серед користувачів соціальних мереж Facebook та Instagram (85 осіб) та власного кола спілкування (20 осіб). Учасники оцінювали такі параметри як колір продукту, смак, міцність, аромат, а також післясмак та вартість продукту за 10-бальною шкалою. Отримані результати наведемо в таблиці 3.3 для подальшої розробки конкурентної стратегії розвитку підприємства на засадах маркетингу.

Таблиця 3.3 - Оцінка конкурентоспроможності алкогольної продукції ТОВ «Баядера Логістик» за опитуванням експертів

Показники	Торгова марка «Воздух»			Торгова марка «Нікіта»		
	Користувачі соц. мереж Facebook та Instagram	Власне коло опитування	Середнє значення	Користувачі соц. мереж Facebook та Instagram	Власне коло опитування	Середнє значення
Якісні:	46	45	9,1	44	45	8,9
Смак	10	8	9,0	9	10	9,5
Міцність	8	10	9,0	9	8	8,5
Аромат	9	10	9,5	10	9	9,5
Колір	9	8	8,5	8	10	9,0
Післясмак	10	9	9,5	8	8	8,0
Економічні:	9	8	8,5	8	9	8,5
Вартість продукту	9	8	8,5	8	9	8,5

Джерело: власні дослідження автора

За результатами наведених даних, торгова марка «Воздух» загалом має вищі оцінки в кількісних показниках та деяких якісних аспектах, таких як міцність і післясмак. Проте торгова марка «Нікіта» перевершує у показниках смаку та кольору. Вартість продукту для обох марок однакова. Зважаючи на ці показники, обидві марки мають свої сильні сторони, але «Воздух» трохи перевершує «Нікіта» за загальним середнім балом. Для розрахунку групового показника потрібно визначити коефіцієнт вагомості для кожної позиції продукції торгових марок «Воздух» та «Нікіта». Відповідні розрахунки представлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Рівень коефіцієнта вагомості товарної продукції ТОВ «Баядера Логістик»

Показники	Торгова марка «Воздух»		Сума	Коефіцієнт вагомості	Торгова марка «Нікіта»		Сума	Коефіцієнт вагомості
	Користувачі соц. мереж Facebook, Instagram	Власне коло опитування			Користувачі соц. мереж Facebook, Instagram	Власне коло опитування		
Смак	10	8	18	0,17	9	10	19	0,18
Міцність	8	10	18	0,17	9	8	17	0,16
Аромат	9	10	19	0,18	10	9	19	0,18
Колір	9	8	17	0,16	8	10	18	0,17
Післясмак	10	9	19	0,18	8	8	16	0,15
Вартість продукту	9	8	17	0,16	8	9	17	0,16
Разом	55	53	108	1,00	52	54	106	1,00

Джерело: власні дослідження автора

Аналізуючи представлені показники для торгових марок «Воздух» і «Нікіта», можна зробити наступні висновки. Обидві марки мають високі оцінки у багатьох категоріях, зокрема у смаку, міцності, ароматі і післясмаку. Щодо вибору критеріїв вагомості серед споживачів алкогольної продукції, бачимо, що підприємству необхідно орієнтуватися здебільшого на смак та аромат, а також на вартість продукту для забезпечення конкурентоздатності не лише зазначених видів, а й іншої товарної продукції в цілому. Для більшого розуміння рівня конкурентоспроможності даної алкогольної продукції необхідно визначити

груповий показник конкурентоспроможності продукції ТОВ «Баядера Логістик» (табл. 3.5)

Таблиця 3.5 - Груповий показник конкурентоспроможності алкогольної продукції торговельного підприємства

Показники	Коефіцієнт вагомості	Торгова марка «Воздух»		Коефіцієнт вагомості	Торгова марка «Нікіта»	
		Середнє значення, q	Одиничне значення, $q \cdot a_i$		Середнє значення, q	Одиничне значення, $q \cdot a_i$
Смак	0,17	9,0	1,50	0,18	9,5	1,70
Міцність	0,17	9,0	1,50	0,16	8,5	1,36
Аромат	0,18	9,5	1,67	0,18	9,5	1,70
Колір	0,16	8,5	1,34	0,17	9,0	1,53
Післясмак	0,18	9,5	1,67	0,15	8,0	1,21
Вартість продукту	0,16	8,5	1,34	0,16	8,5	1,36
Груповий показник	-	-	9,02	-	-	8,87

Джерело: власні дослідження автора

Щодо загального показника конкурентоспроможності продукції за загальною оцінкою, «Воздух» трохи випереджає «Нікіту» (9,02 проти 8,87). У розділі індивідуальних оцінок, «Нікіта» отримала вищі бали за смаком і ароматом, тоді як горілка торгової марки «Воздух» - за міцністю і після смаком, а також визначається високою міцністю і виразним післясмаком, але має слабкі сторони у смаку, колірі і вартості. У «Нікіти» сильні сторони - це смак і аромат, але є проблеми з міцністю, післясмаком і вартістю продукту.

Згідно з проведеними дослідженнями, ТОВ «Баядера Логістик» посідає лідируючі позиції на ринку алкогольної продукції завдяки вдалому поєднанню високої якості та привабливої ціни: Продукція компанії вирізняється бездоганними органолептичними характеристиками (смак, аромат, міцність, зовнішній вигляд), при цьому пропонуючись за конкурентною ціною, що робить її доступною для широкого кола споживачів та високим оцінкам органолептичних характеристик. Позитивні відгуки експертів та споживачів підтверджують відмінну якість продукції ТОВ «Баядера Логістик», що робить її впізнаваною та затребуваною на ринку. Цей комплекс факторів свідчить про те, що ТОВ «Баядера

Логістик» є одним з найуспішніших гравців на ринку алкогольної продукції, здатним забезпечити споживачів якісним продуктом за доступною ціною.

3.2 Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок використання логістичних інноваційних рішень

Управління інноваційною діяльністю в логістичній сфері ТОВ «Баядера Логістик» потребує урахування потенційних можливостей для впровадження інновацій. Використання інформаційних систем дозволяє не лише контролювати поточний стан, але й ефективно планувати майбутні дії. Комплексний аналіз з урахуванням різних факторів стає можливим завдяки застосуванню передових технологій, які ідеально вписуються в контекст логістичних інновацій.

Сучасна концепція системи управління ресурсами (ERP) поєднує в собі планування матеріального забезпечення, фінансовий облік, та управління логістичними каналами. ERP є стратегією інтеграції виробництва і операцій, управління людськими ресурсами, фінансового менеджменту і управління активами [4]. Загалом, ERP дозволяє поєднати сучасні методи управління організацією з інноваційними технологіями.

При розгляді впровадження ERP-системи для ТОВ «Баядера Логістик» в логістичній сфері важливо врахувати кілька ключових аспектів. По-перше, це можливість отримувати повну інформацію про всі аспекти діяльності в реальному часі, що дозволить ефективно відслідковувати і аналізувати ключові показники для оперативного управління. Впровадження ERP також спрощує обробку великого обсягу даних, які зберігаються в одній системі, зменшуючи ризик помилок і затримок у процесах поставок [9, с 50]. Додатково, ERP забезпечує модулярну структуру, що дозволяє легко інтегрувати нові модулі і впроваджувати оновлення без значних витрат на технічний супровід і інтеграцію, що часто стає проблемою для складної ІТ-інфраструктури підприємства.

Для удосконалення ланцюгів поставок у ТОВ «Баядера Логістик» рекомендується використовувати сучасні інноваційні технології, що ґрунтуються

на математичних моделях і дозволяють оптимізувати процеси прийняття рішень. ERP-системи базуються на математичних моделях програмування, які впроваджені в зручні для користувачів інтерфейси для управління бізнес-процесами [14]. Ці системи забезпечують оптимальні рішення у ланцюгу поставок за допомогою оптимізаторів, таких як SNP (supply network planner), що використовуються в ERP від Oracle і SAP. Вони аналізують вихідні дані, критерії і обмеження, задані компанією, для стратегічного планування ланцюга поставок, що дозволяє знаходити оптимальні рішення з урахуванням потреб бізнесу.

Пропонуємо ТОВ «Баядера логістик» використовувати Oracle SNO для поліпшення управління логістичними процесами. Oracle SNO є модулем інтегрованого рішення, що базується на концепції інтегрованого бізнес-планування. Це рішення автоматизує формування планових показників, включаючи прогнозування попиту на товари, моделювання ланцюгів поставок і бюджетування. Особливістю Oracle SNO є його налаштування і використання через зручний графічний інтерфейс, що дозволяє швидко створювати моделі постачання. Цей модуль використовується у багатьох країнах і готовий до інтеграції з різними обліковими системами [8, с. 25].

Впровадження Oracle SNO принесе значні переваги ТОВ «Баядера логістик», зокрема зниження витрат, удосконалення управління та систематизацію інформації у ланцюгах поставок. Актуалізована система дозволить оперативно відстежувати зміни, аналізувати причинно-наслідкові зв'язки та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це, в свою чергу, допоможе приймати оптимальні рішення з оптимізації ланцюгів поставок компанії.

Процеси впровадження інноваційного проєкту прийняття логістичних рішень з запровадження ERP-системи Oracle SNO доцільно розподілити на певні етапи (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Впровадження заходів з запровадження ERP-системи Oracle SNO в ТОВ «Баядера логістик»

Джерело: власні дослідження автора

Управлінські дії, які спрямовані на виконання проєкту, включають собою різноманітні рішення на операційному рівні. Ці рішення є поточними і часто є відповіддю на конкретні умови і обставини, які складаються під час виконання проєкту. Вони складно піддаються загальній класифікації, оскільки їх характер і напрямки визначаються конкретним контекстом і впливом багатьох факторів, які можуть бути важко передбачити під час планування.

Впровадження ERP-системи для ТОВ «Баядера логістик» - це складний і тривалий процес, який включає кілька ключових етапів. Починаючи з діагностики діяльності підприємства і ідентифікації проблем і потреб, проходять кроки формалізації управління бізнес-процесами та опису поточних задач для системи. Потім відбувається адаптація та навчання персоналу, а також технічне тестування системи перед запуском у реальну діяльність підприємства.

Етапи підготовки до використання зазвичай займають від 4 до 8 місяців. Після успішного запуску системи на роботу регулярно проводиться аналіз її

функціонування. Цей процес включає доопрацювання проблемних моментів та постійне удосконалення бізнес-процесів. З часом в існуючу ERP-систему можуть додаватися нові модулі і розширюватися функціональні можливості, що відповідають зростаючим потребам та стратегічним цілям компанії. Розглянемо послідовні етапи впровадження ERP-системи Oracle SNO для ТОВ «Баядера логістик» і проілюструємо їх за допомогою діаграми Ганта (рис. 3.2).

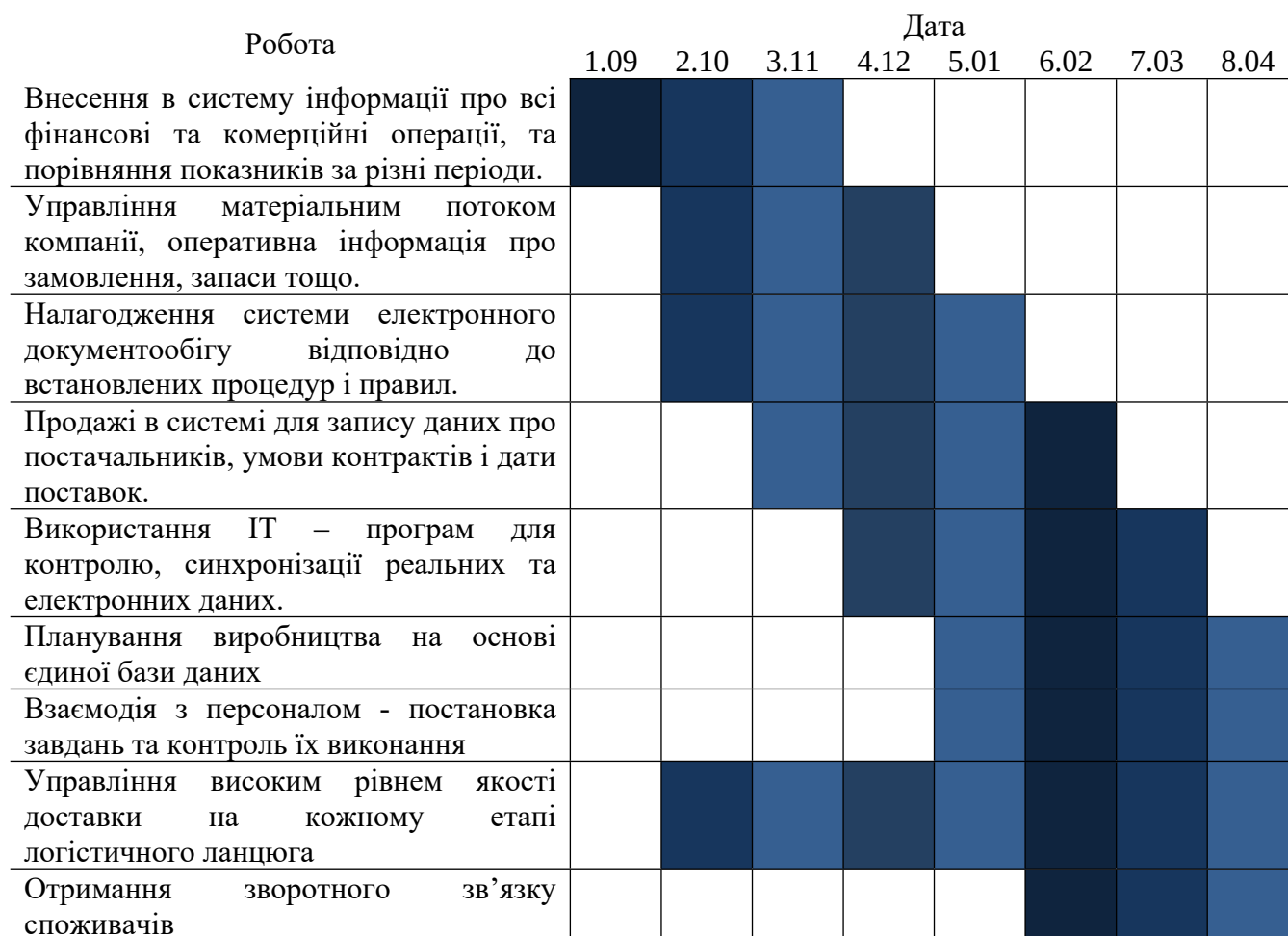


Рисунок 3.2. - Проєкт запровадження ERP-системи Oracle SNO для ТОВ «Баядера Логістик» за діаграмою Ганта

Джерело: розроблено автором з використанням даних [39, с. 45]

Як бачимо, для реалізації проєкту запровадження ERP-системи Oracle SNO, враховуючи повний перелік робіт та етапів впровадження заходів підприємству необхідно 8 місяців. Окрім термінів реалізації проєкту впровадження автоматизованої системи підтримки прийняття інноваційних логістичних рішень

для підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку алкогольної продукції ТОВ «Баядера Логістик» важливо розглянути всі зв'язані із цим витрати. Розробка програмного забезпечення для запропонованого продукту здійснюється через постачальника послуг з встановлення ERP-систем. Таким чином, враховуються витрати, які будуть одноразовими на етапі впровадження, а також постійні витрати на обслуговування програмного забезпечення. Розрахунок цих витрат представлений в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Витрати на впровадження ERP-системи Oracle SNO для ТОВ «Баядера логістик»

Захід	Витрати, грн.		Характеристика
	на захід / на місяць	на рік	
Витрати на консалтинг	-	2500	Зосереджені на аналізі та оцінці потреб, щоб визначити потреби підприємств та розробки плану впровадження.
Адаптація програмного забезпечення	601,4	7216,8	Процес модифікації чи налаштування програми для відповідності конкретним вимогам
Тестування ІТ продукту	124,6	1495,2	Впровадження та підтримка ERP-системи Oracle SNO та технічному та функціональному рівні
Підготовка фінансової та облікової документації	450	5400	Охоплює ряд ключових аспектів для ефективного функціонування у відповідності законодавчим вимогам.
Витрати на навчання та підготовку персоналу	425	5100	Витрати на навчання персоналу для ефективного використання програмного забезпечення
Непередбачувані та інші витрати	320	3840	Витрати не залежать від результатів стратегічного плану
Разом з витрат	25552		-

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Загальна сума витрат на впровадження ERP-системи для ТОВ «Баядера логістик» складає 25552 грн. на рік. Ці витрати охоплюють різноманітні аспекти проекту, включаючи консультації з встановлення системи, адаптацію програмного забезпечення до потреб компанії, тестування його функціональності, підготовку необхідної фінансової та облікової документації, навчання персоналу, а також інші неочікувані витрати, які можуть виникнути під час проектування та впровадження.

3.3 Оцінка ефективності використання логістичних інноваційних рішень як заходів з підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства

Запровадження ERP-системи Oracle SNO для ТОВ «Баядера логістик» включає використання хмарних сервісів Oracle, що усуває необхідність у встановленні додаткового обладнання. Це означає, що компанія зможе зекономити на початкових витратах, пов'язаних з інфраструктурою, та зосередитися на більш ефективному впровадженні системи.

Хмарні сервіси Oracle будуть застосовуватися у фінансово-економічному відділі, маркетинговому відділі та відділі продажів. Це забезпечить швидшу обробку даних, їх сортування та передачу, що значно підвищить ефективність бізнес-процесів. Інтеграція таких сервісів дозволить автоматизувати рутинні операції, зменшити ймовірність помилок та прискорити прийняття рішень на основі актуальної інформації.

Крім того, використання ERP-системи сприятиме поліпшенню співпраці з ритейлерами через підвищення прозорості та відстеження руху продукції. Це дозволить вчасно реагувати на зміни в попиті, оптимізувати запаси та забезпечити високу якість обслуговування клієнтів [26]. Аналіз даних про споживчі вподобання та потреби допоможе маркетинговому відділу розробляти більш цілеспрямовані стратегії просування продукції.

Таким чином, впровадження ERP-системи Oracle SNO забезпечить ТОВ «Баядера логістик» не лише технічні переваги, але й стратегічні можливості для зростання бізнесу, підвищення його ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

Прогнозування потенційного доходу від впровадження логістичних інноваційних рішень здійснюється за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей. Цей підхід використовує експертні оцінки, що дозволяють більш точно визначити прогнозоване значення чистого прибутку від реалізації продукції алкогольної продукції в торгових мережах. Використання стандартного розподілу

ймовірностей забезпечує обґрунтованість прогнозів, оскільки враховуються різні сценарії розвитку подій: песимістичний, оптимістичний та найбільш вірогідний. Це дає змогу не лише передбачити можливий прибуток, але й оцінити ризики та вірогідність їх виникнення. Таким чином, впровадження логістичних інновацій може привести до більш точного планування та управління ресурсами, що в кінцевому результаті сприятиме збільшенню прибутків підприємства.

Для оцінки прогнозованого приросту обсягів реалізації на наступний рік для ТОВ «Баядера логістик» було проведено опитування провідних спеціалістів та керівників відділів департаментів продажу та маркетингу. За результатами цього опитування були отримані наступні дані (рис. 3.3).

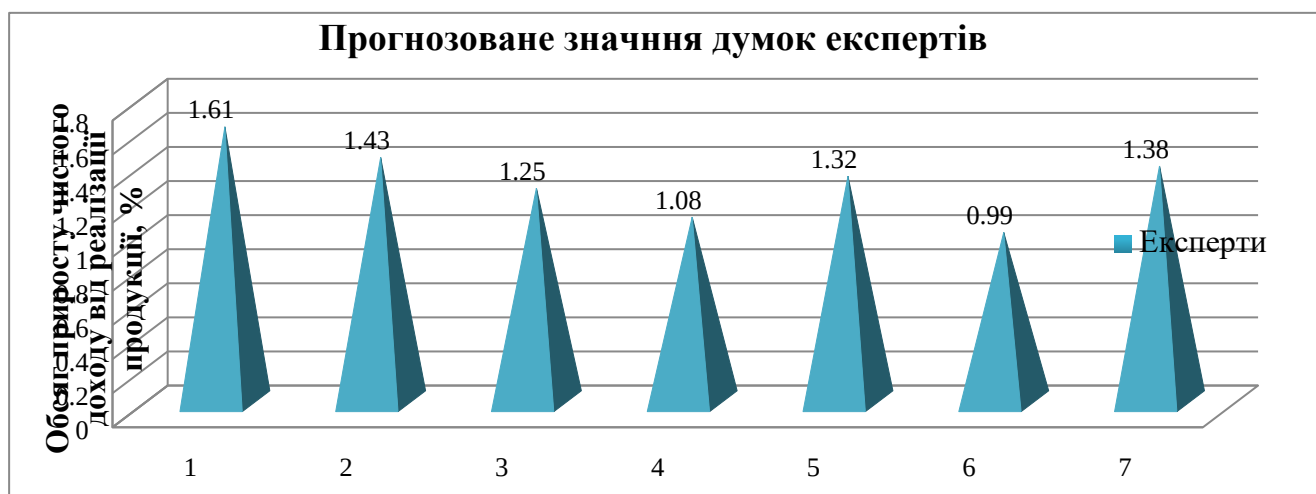


Рисунок 3.3 – Результати прогнозованого значення думок експертів щодо приросту чистого доходу

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Аналізуючи графік прогнозованого приросту чистого доходу від реалізації продукції за думками експертів, можна побачити, що в середньому, прогнози експертів вказують на приріст близько 1,29%. Всі прогнози свідчать про позитивний приріст чистого доходу від реалізації продукції, що можна використати для подальшого планування та прийняття стратегічних рішень компанією.

Щоб оцінити приріст обсягів реалізації продукції після впровадження заходів, використаємо метод стандартного розподілу ймовірностей. Для цього

врахуємо співвідношення оптимістичного, найбільш ймовірного та песимістичного прогнозів. Використовуючи метод середньоквадратичного відхилення, визначимо рівень варіації думок незалежних експертів відносно середнього значення. Наша мета – обчислити ці величини на основі експертних оцінок і перевірити їх на точність та репрезентативність.

Згідно з високими оцінками експертів, можна припустити, що реалізація проєкту використання логістичних інноваційних рішень має потенціал для значного приросту чистого доходу. Проте, для об'єктивної оцінки необхідно також врахувати ризики та можливі фактори, які можуть вплинути на конкурентоспроможність і реалізацію проєкту.

Визначимо стандартне відхилення, яке вказує на ступінь розсіювання думок окремих експертів навколо середнього значення. Це дозволить оцінити, наскільки однотайні або розбіжні їхні оцінки щодо прогнозованого приросту обсягу чистого доходу від реалізації продукції (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 - Розсіювання думок окремих експертів методом середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Обсяг приросту чистого доходу від реалізації продукції, %	1,61	1,43	1,25	1,08	1,32	0,99	1,38	9,06
Середнє значення думок експертів, $Q_{\text{сер}}$	1,29							-
Абсолютне відхилення, Q_a	-0,32	-0,14	0,04	0,21	-0,03	0,30	-0,09	-
Середньоквадратичне відхилення, Q_a^2	0,100	0,018	0,002	0,046	0,001	0,093	0,007	0,267

Джерело: власні розрахунки автора

Аналіз наведених розрахунків показує оцінки приросту чистого доходу від реалізації продукції, представлені різними експертами. Середнє значення оцінок експертів становить 1,29%. Абсолютні відхилення оцінок від середнього значення варіюються від -0,30% до 0,32%, що свідчить про певну розбіжність у думках експертів. Середньоквадратичне відхилення, яке дорівнює приблизно 0,27%, показує, наскільки оцінки експертів відрізняються від середнього значення в

середньому квадратному вигляді. Це свідчить про помірну варіативність у думках експертів. Загалом, дані вказують, що думки експертів мають певний рівень розбіжності, але в основному оцінки концентруються навколо середнього значення.

Наступним кроком узагальнимо результати від впровадження ERP-системи Oracle SNO для ТОВ «Баядера логістик» як заходів з підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства за допомогою вдосконалення логістичних інноваційних рішень. Для цього розглянемо три сценарії: оптимістичний, реалістичний і песимістичний. Залежно від кожного з цих сценаріїв можемо прогнозувати результати проєкту.

Оцінюючи результати, ми врахуємо думки незалежних експертів, які можуть допомогти зрозуміти різницю в прогнозах. Також беремо до уваги прирости змінних і постійних витрат, які пов'язані з діяльністю алкогольного бізнесу. Це включає вартість реалізації проєкту та очікувані прирости чистого прибутку. На основі цих даних ми розглянемо, як впровадження ERP-системи Oracle SNO вплине на загальні результати підвищення конкурентоспроможності підприємства та діяльності в цілому (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 - Очікувані результати від реалізації проєкту впровадження ERP-системи Oracle SNO для ТОВ «Баядера Логістик»

Показник	Проектне значення
Очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу, %	1,15
Чистий дохід від реалізації продукції в проєктному році, тис. грн.	10443,39
Змінні витрати, тис грн.	3332,73
Сумарний приріст змінних витрат, %	0,37
Приріст повних витрат, %	0,57
Повні витрати в проєктному році, тис грн.	5920,61
Приріст прибутку від реалізації продукції в проєктному році, %	0,58
Приріст чистого додаткового прибутку, %	0,48
Прибуток від реалізації проєкту в прогнозованому році, тис грн.	29,84

Джерело: власні розрахунки автора

Проектне значення показує зростання чистого доходу на 1,15%, що вказує на помірне покращення фінансових результатів. Чистий дохід від реалізації продукції запланований на рівні 10443,39 тис. грн. Змінні витрати складають 3332,73 тис. грн., і їх приріст очікується на рівні 0,37%, що є незначним. Приріст загальних витрат, включаючи як змінні, так і постійні, становить 0,57%. Повні витрати в проектному році складуть 5920,61 тис. грн. Приріст прибутку від реалізації продукції передбачається на рівні 0,58%, а приріст чистого додаткового прибутку — 0,48%. Прибуток від реалізації проекту оцінюється в 29,84 тис. грн.

Зростання доходу і прибутку є помірним, а витрати зростають у невеликих межах. Проект виглядає рентабельним, але для значнішого покращення результатів може знадобитися оптимізація витрат або збільшення доходів. Розглянемо, як вплине реалізація проекту на ключові економічні показники діяльності торговельного підприємства за реалізації алкогольної продукції. Проаналізуємо, як цей проект з впровадження ERP-системи Oracle SNO вплине на фінансові результати компанії, зокрема на можливі доходи та інші важливі фінансові показники (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 - Вплив інновації на основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Баядера логістик»

Показники	2023 р.	Проектний період	Відхилення проектного показника від базового	
			тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	10442,24	12015,84	1573,60	15,07
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	8081,49	9002,79	921,30	11,40
Валовий прибуток, тис. грн.	2360,75	2641,74	280,99	11,90
Загальна сума витрат, тис. грн.	10414,80	11347,97	933,17	8,96
Чистий прибуток, тис. грн.	62,22	74,27	12,05	19,40
Рентабельність продажу, %	29,21	30,69	5,09 в.п.	-
Сукупна рентабельність, %	0,60	0,62	3,45 в.п.	-

Джерело: власні розрахунки автора

Аналізуючи наведені розрахунки, бачимо, що у проектному періоді очікується, що чистий дохід від реалізації продукції зросте до 12 015,84 тис. грн,

що на 1 573,60 тис. грн більше, ніж у 2023 році. Це представляє приріст на 15,07%, що є значним покращенням. Собівартість реалізованої продукції збільшиться до 9 002,79 тис. грн, що на 921,30 тис. грн більше, ніж у попередньому році. Це відповідає приросту на 11,40%, що менше, ніж зростання доходів.

Валовий прибуток зросте до 2 641,74 тис. грн, що на 280,99 тис. грн більше, ніж у 2023 році. Це приріст на 11,90%, що свідчить про зростання прибутковості від продажу продукції. Загальна сума витрат підвищиться до 11 347,97 тис. грн, що на 933,17 тис. грн більше, ніж у 2023 році. Це приріст на 8,96%, що менше, ніж приріст доходу. Чистий прибуток зросте до 74,27 тис. грн, що на 12,05 тис. грн більше, ніж у попередньому році. Це приріст на 19,40%, що показує поліпшення фінансового результату.

Рентабельність продажу збільшиться до 30,69%, що на 5,09 в.п. більше, ніж у 2023 році. Це свідчить про покращення ефективності продажів. Сукупна рентабельність зросте до 0,62%, що на 3,45 в.п. більше, ніж у попередньому році. Це показує, що загальна рентабельність бізнесу також покращується. Загалом, проєктний період обіцяє значне зростання доходів і прибутків, а також покращення рентабельності. Це свідчить про успішність проєкту та його позитивний вплив на фінансові результати підприємства.

Отже, ефективне управління інноваціями є важливим напрямком для розвитку підприємств у сучасних умовах. Можливості інвестування в інновації залежать від характеру об'єкта інвестування. Особливості цього процесу змінюються в залежності від етапу інноваційного циклу компанії ТОВ «Баядера логістик», значущості самої інновації з вдосконалення логістичних рішень, очікуваних результатів впровадження ERP-системи Oracle SNO та масштабу інновацій та їх безпосередній вплив на підвищення конкурентоспроможності алкогольної продукції та діяльність підприємства в цілому. Ці фактори впливають на вибір потенційних інвесторів і джерел фінансування для інновацій.

ВИСНОВКИ

Результатом дослідження є вирішення науково-прикладного завдання щодо формування стратегічних напрямків управління збутом продукції на аграрному підприємстві. Це дало змогу зробити такі висновки:

1. Конкурентоспроможність продукції часто є складним явищем, яке вимагає значних матеріальних і наукових затрат. Продаж продукції на ринку може бути складним завданням, оскільки необхідно досягти балансу між витратами виробника і вартістю продукції, а також задовольнити потреби споживачів. Інновації та розвиток продукту є критичним компонентом для підтримки конкурентоспроможності. Вони включають розробку нових продуктів, модернізацію існуючих і впровадження нових технологій. Впровадження логістичних інновацій має кілька ключових переваг. Логістичні інновації для підприємства суттєво підвищують конкурентоспроможність підприємств, знижуючи витрати, підвищуючи ефективність, покращуючи обслуговування клієнтів та забезпечуючи більшу прозорість процесів.

2. Аналіз фінансових показників ТОВ «Баядера Логістик» за 2021-2023 роки свідчить про позитивну динаміку розвитку компанії. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 28,9%, що свідчить про збільшення обсягів продажу компанією. При цьому собівартість реалізованої продукції також зросла на 26,7%, що може бути пов'язано зі зростанням цін на сировину та матеріали. Однак, зростання валового прибутку на 37,1% вказує на те, що компанія вдало управляє витратами та забезпечує ефективне використання ресурсів. Загальна сума витрат також збільшилася на 28,5%, що може бути пов'язано зі зростанням адміністративних витрат та витрат на маркетинг. Однак, не зважаючи на це, чистий прибуток підвищився на 288,7%, що свідчить про те, що компанія стає більш прибутковою та ефективною.

3. Товари, що пропонує ТОВ «Баядера Логістик», охоплюють широкий асортимент алкогольної продукції, від горілки до шампанського. Вони представлені в різних цінових сегментах, щоб задовольнити різні потреби

споживачів. Ціни на продукцію відповідають конкурентним стандартам ринку і враховують якість, попит та ціноутворення конкурентів. Система збуту базується на традиційній моделі з розгалуженою мережею дистрибуції, охоплюючи дистриб'юторів, роздрібні магазини, супермаркети та онлайн-магазини. У просуванні своїх товарів компанія використовує комплексний підхід через різноманітні канали реклами, включаючи мас-медіа, цифрову рекламу, прямий маркетинг, стимулювання збуту, партнерські програми, спонсорство та PR-події.

4. ТОВ «Баядера Логістик» має найбільшу частку на ринку, за ним слідує холдинг «Global Spirits», а на третьому місці розташований холдинг «Nemiroff». Разом вони займають 78% ринку алкогольних напоїв в Україні. ТОВ «Баядера Логістик» виділяється високими оцінками в ефективності результатів і дистрибуції, що підкреслює її сильні сторони в цій сфері. Підприємство позиціонується як виробник високоякісної та конкурентоспроможної алкогольної продукції. Проте є деякі аспекти, на які варто звернути увагу керівництву, зокрема співвідношення асортименту товарів та їх ціну, ступінь лояльності до марки та унікальність торговельної пропозиції. Також ТОВ «Баядера Логістик» має продовжувати інвестувати в інновації та підтримувати високу якість продукції, розширювати ринки збуту та зміцнювати бренд.

5. ТОВ «Баядера Логістик» має найвищий загальний бал 42,75, що вказує на найкращий маркетинговий потенціал серед трьох підприємств-конкурентів. Global Spirits займає другу позицію із загальним балом 41,55, показуючи високі результати за комунікаційним та збутовим потенціалом, Nemiroff має найнижчий загальний бал 39,6. Позитивні відгуки експертів та споживачів підтверджують відмінну якість продукції ТОВ «Баядера Логістик», що робить її впізнаваною та затребуваною на ринку. Цей комплекс факторів свідчить про те, що досліджуване підприємство є одним з найуспішніших гравців на ринку алкогольної продукції, здатним забезпечити споживачів якісним продуктом за доступною ціною.

6. Управління інноваційною діяльністю в логістичній сфері ТОВ «Баядера Логістик» потребує урахування потенційних можливостей для впровадження інновацій. Впровадження Oracle SNO принесе значні переваги ТОВ «Баядера

логістик», зокрема зниження витрат, удосконалення управління та систематизацію інформації у ланцюгах поставок. Етапи підготовки до використання зазвичай займають від 4 до 8 місяців. З часом в існуючу ERP-систему можуть додаватися нові модулі і розширюватися функціональні можливості. Загальна сума витрат на впровадження ERP-системи для ТОВ «Баядера логістик» складає 25,5 тис. грн. на рік. Ці витрати охоплюють різноманітні аспекти проєкту, які можуть виникнути під час проєктування та впровадження.

7. У проєктному періоді очікується, що чистий дохід від реалізації продукції зросте на 15,07%. Собівартість реалізованої продукції збільшиться до 9 002,79 тис. грн. Це відповідає приросту на 11,40%, що менше, ніж зростання доходів. Чистий прибуток зросте до 74,27 тис. грн, що на 12,05 тис. грн більше, ніж у попередньому році. Це приріст на 19,40%, що показує поліпшення фінансового результату. Рентабельність продажу збільшиться до 30,69%, що свідчить про покращення ефективності продажів. Сукупна рентабельність зросте на 3,45 в.п., порівняно з попереднім роком. Загалом, проєктний період обіцяє значне зростання доходів і прибутків, а також покращення рентабельності. Це свідчить про успішність впровадження логістичних інноваційних рішень та їх позитивний вплив на фінансові результати підприємства. Отже, ефективне управління інноваціями є важливим напрямком для підвищення рівня конкурентоспроможності продукції торговельного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М.О. Комплексна аналітична оцінка маркетингової діяльності підприємств як основа прийняття антикризових управлінських рішень. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2023. № 1 - 2 (84 - 85). С. 106 – 117. URL: [https://doi.org/10.33987/vsed.1-2\(84-85\).2023.106-117](https://doi.org/10.33987/vsed.1-2(84-85).2023.106-117) (дата звернення: 06.11.2023)
2. Багорка М.О., Устік Т.В. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії управління підприємством. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія «Економіка та управління»* 2022. № 5. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-04-01> (дата звернення: 02.02.2024)
3. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємства : монографія. Донецьк. Дон ДУЕТ, 2006. 230 с. URL: <http://lib.istu.edu.ua/index.php?p=34&id=7152&par=219&page=1> (дата звернення: 17.11.2023)
4. Балдинюк, В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № (42). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35> (дата звернення: 06.05.2024)
5. Банєва І. О. Конкурентоспроможність аграрних підприємств на основі мобілізації внутрішніх ресурсів. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6, № 1. С. 132 – 141. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-16> (дата звернення: 08.01.2024)
6. Бовкун О. А. Управління збутовою діяльністю промислового підприємства. *Економічні горизонти*. 2022. № 1(19). С. 105 – 115. URL: <http://surl.li/nytkb> (дата звернення: 12.01.2024).
7. Бондарчук Л., Томчук О. Особливості менеджменту сучасних підприємств та конкурентоспроможність в умовах сучасних викликів. *Молодий вчений*. 2024. № 1 (125). С. 109 – 112. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-6> (дата звернення: 29.07.2024)
8. Вараксіна О.В., Іщейкін Т.Є., Онупко О.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Держава та*

регіони. 2020. № 5 (116). Серія: Економіка та підприємництво. С. 23 - 28. URL: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-5-4> (дата звернення: 11.06.2024)

9. Гринько, Т., Гвініашвілі, Т., Котловська, Н. Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 49 - 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-9> (дата звернення: 25.05.2024)

10. Журило І. В., Хіміч Ю.А. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства електромонтажних послуг. *Центральноукраїнський науковий вісник*. 2022. Вип. 8 (41). Серія: Економічні науки. С. 113 – 128. URL: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).113-128](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).113-128) (дата звернення: 28.07.2024)

11. Ільченко, Т. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-12> (дата звернення: 24.04.2024)

12. Костюк О. А. Особливості формування конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Підприємництво та бізнес-адміністрування у воєнний час: сучасні виклики, тренди та трансформації* : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Харків, 01 – 28 лютого 2024 р.). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2024. С. 43 - 45. URL: <http://surl.li/spsgv> (дата звернення: 11.03.2024)

13. Костюк О.А. Управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства в ринкових умовах. Modern problems of the environment, youth and the new generation: матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції. (Загреб, Хорватія. 29 квітня – 1 травня 2024). С. 223 – 226. URL: <http://surl.li/wwlgpx> (дата звернення: 11.05.2024)

14. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118> (дата звернення: 31.07.2024)

15. Лук'янчук О. М., Ніколаєва Є. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 3. С. 316 - 317. URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-110-116> (дата звернення: 16.07.2024)
16. Макаренко Н.О., Вовчок С.В. Оптимізація логістичних рішень щодо забезпечення стратегічного управління розвитком аграрних підприємств. *Вісник СумДУ*. Серія «Економіка», 2020. № 4. С. 65 – 75. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/4_2020/8.pdf (дата звернення: 11.02.2024)
17. Макарова В.В., Могильна Л.М., Ткаченко А.В. Інноваційні напрями розвитку збутової діяльності лісогосподарських підприємств завдяки інформаційним та цифровим технологіям. *Сучасна економіка*. 2023. Випуск 39. С. 104 - 111
18. Максимова Т.С., Гринчуцький В. І, Андрушків Б. М. Розвиток маркетингу в умовах глобалізації: сучасні тенденції та перспективи: монографія. Тернопіль. ТНТУ ім. І. Пулюя. 2015. 411 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/60832211.pdf> (дата звернення: 10.01.2024)
19. Матвійчук Л. О. Концептуальні підходи до визначення сутності поняття «господарська діяльність підприємства». *Економічні студії*. 2017. Випуск 12, Ч. 2, С. 14 - 18 URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_2_2017ua/5.pdf (дата звернення: 26.06.2024)
20. Мащенко М.А., Сергієнко О.А., Гудименко В.П. Управління конкурентоспроможністю компанії шляхом підвищення ефективності асортиментної політики в сучасних ринкових умовах. *Економіка та інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 76. С. 37 – 48. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastruct76-6> (дата звернення: 28.07.2024)
21. Мовчанюк А.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <http://surl.li/nytjh> (дата звернення: 07.10.2023)

22. Новоселецька, А.О. Методичний підхід до оцінки стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № (11). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-15> (дата звернення: 01.08.2024)

23. Онопрієнко І.М., Карпенко А.С., Савицька К.О. Ефективність комунікаційно-збутової активності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Випуск № 3 (20). С. 300 – 305. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-27> (дата звернення: 17.03.2024)

24. Офіційний сайт ТОВ «Баядера Логістик». 2024. URL: <https://bayaderagroup.com/uk/distribution> (дата звернення 23.02.2024)

25. Пігуль Н. Г., Бочкарьова Т. О., Кулинич Р. О. Показники рентабельності підприємств різних галузей України та шляхи підвищення їх рівня. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 188 – 193. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/35.pdf (дата звернення: 16.01.2024)

26. Радченко О. П., Вигоняйло А. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6396> (дата звернення: 21.06.2024)

27. Сабадаш В. В., Давиденко І. В., Бабій Т. В. Конкуренція за ресурси й економічні конфлікти у глобальному бізнес-середовищі: рушійні сили, безпека, інституційно-ресурсний концепт врегулювання. *Механізм регулювання економіки*. 2017. № 4. С. 128 – 147. URL: <http://surl.li/fsvwpu> (дата звернення: 14.07.2024)

28. Самойленко В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. *Національна економіка*. 2021. № 1. Серія: Інтелект XXI. С. 59 – 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-1.11> (дата звернення: 17.07.2024)

29. Убийкін Ю.О. Теоретичні засади формування конкурентоспроможності продукції. *Матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної Інтернет – конференції «Маркетинг як найважливіша складова*

функціонування системи 96 аграрного бізнесу», (м. Дніпро, 25-26 жовтня 2021 р.)
Дніпро: ПП Інтеграл, 2021. с. 47-50.

30. Ужва А. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах сталого розвитку. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Volume 9. № 1. С. 211 – 215. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-35> (дата звернення: 30.07.2024)

31. Фадєєва І.Г., Орлова Н.В., Макарова В.В. Моделювання бізнес-процесів організації: сутність, складові та методологія впровадження в умовах формування глобальної економіки стійкого розвитку. *Академічні візії*. 2023. Вип.17. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/222> (дата звернення: 11.10.2023)

32. Федорова Т. Маркетинговий підхід як системно-комплексне вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 1. С. 63 - 77. URL: <http://surl.li/rkwjnu> (дата звернення: 15.07.2024)

33. Шаповал А.С., Буга Н.Ю. Маркетингові аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 307 - 312. URL: http://bses.in.ua/journals/2022/78_2022/7.pdf (дата звернення: 26.06.2024)

34. Шульга М. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12, С. 135 - 141. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.23> (дата звернення: 29.07.2024)

35. Kopytko, M., Liubokhynets, L., Panchenko, V., Moysa, T., Malanchuk, A. Formation of a personnel management system as a factor of increasing competitiveness and the enterprise security level in the context of digital transformation and new legal challenges. *Social and Legal Studios*. 2024. № 7 (1), P. 210 - 220. <https://doi.org/10.32518/sals1.2024.210> (дата звернення: 10.06.2024)

36. Lyshenko M.O., Makarenko N.O., Mushtai V.A., Makarova V.V., Kharchenko I.I. Formation of Ecological-Economic and Marketing Food Potential of

Ukraine as a Component of Sustainable Development of Regions. *International Journal of Ecological Economics and Statistics*. 2021. Volume 42, Issue № 1, P. 37 -50. URL: <http://surl.li/nytkk> (дата звернення: 07.12.2023)

37. Pałucha K., Karbownik A. Czynniki kształtujące elementy systemu zarządzania współczesną organizacją. *Mapowanie Strumienia Wartości* . 2018. Praca zbiorowa. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej. URL: <http://surl.li/tbgyag> (дата звернення: 12.05.2024)

38. Prokopenko O., Omelyanenko V., Biloshkurska N., Garmatiuk O., Biloshkurskyi M. Multiplicative dynamic model of technological progress factor impact on economy sectors innovation development. *Advances in Economics, Business and Management Research*. 2019. Vol. 99. P. 68 – 72. URL: <https://doi.org/10.2991/mdsmes-19.2019.14> (дата звернення: 04.04.2024)

39. Shumkova, V., Shumkova, O. Management of assortment policy of agricultural enterprise. *Socio-Economic Problems and the State*. 2019. No 21 (2), pp. 40 - 48. URL: <https://doi.org/10.33108/sepd2019.02.040> (дата звернення: 26.01.2024)

40. Womack J.P., Jones D.T. Odchudzanie firmy. Eliminacja marnotrawstwa kluczem do sukcesu. *Centrum Informacji Menedżera*. 2021. No 5. URL: <https://katalog.uek.krakow.pl/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=4652> (дата звернення: 16.07.2024)

ДОДАТКИ