

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

бізнес-технологій та економіки

(повне найменування факультету)

Менеджмент та адміністрування

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства

_(назва теми)

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу, групи 0814м

Спеціальності 073 «Менеджмент»

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Менеджмент організацій та адміністрування

НЕФЬОДОВА А.В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник

ШМИГОЛЬ Н.М.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент

ВАРЛАМОВА І.С.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

Кафедра «Менеджмент та адміністрування»

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і найменування)

Освітня програма (спеціалізація) Менеджмент організацій та адміністрування

(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Тетяна ПУЛІНА

«22» січня 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

НЕФЬОДОВА Анастасія Віталіївна

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства

керівник проєкту (роботи) професор кафедри «Менеджмент та адміністрування», д.е.н ШМИГОЛЬ Надія Миколаївна,

(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «08» жовтня 2025 року №461

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 11 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) наукові публікації світових та вітчизняних науковців, нормативні документи, підручники, монографії, матеріали конференцій, дані фінансової звітності ТОВ «Макі-Трейд»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методологічні засади дослідження конкурентоспроможності підприємств у сфері постачання. 2. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Макі-Трейд». 3. Напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Макі-Трейд»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів) 145 с., 9 рис., 26 табл., 52 джерела.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	ШМИГОЛЬ Н.М. , професор, д.е.н		
II	ШМИГОЛЬ Н.М. , професор, д.е.н		
III	ШМИГОЛЬ Н.М. , професор, д.е.н		
Нормоконтроль	ПУЛІНА Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування», д.е.н	01.12.2025	05.12.2025

7. Дата видачі завдання «20» березня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	04.03.2025	04.03.2025
2	Вибір теми	14.03.2025	14.03.2025
3	Затвердження керівників кваліфікаційних робіт по кафедрі	20.03.2025	20.03.2025
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	постійно
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт		
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	20.03.2025	20.03.2025
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	04.04.2025	04.04.2025
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	30.06.2025	30.06.2025
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	20.10.2025	20.10.2025
10	Написання 3 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті в цілому	28.11.2025	28.11.2025
11	Нормоконтроль	01.12.2025-05.12.2025	01.12.2025-05.12.2025
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	10.12.2025-12.12.2025	10.12.2025-12.12.2025
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистому оформленні	18.12.2025-19.12.2025	18.12.2025-19.12.2025
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	22.01.2026-28.01.2026	22.01.2026-28.01.2026

Студент(ка) _____ Анастасія НЕФЬОДОВА
(підпис) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи) _____ Надія ШМИГОЛЬ
(підпис) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота «Управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства»: 145 с., 9 рис., 26 табл., 52 джерела.

Об'єктом дослідження є формування та забезпечення конкурентних переваг підприємства у сфері прямого постачання плодоовочевої продукції.

Предметом дослідження є організаційно-економічні, логістичні та цифрові інструменти підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Макі-Трейд» і вдосконалення його стратегії розвитку.

Мета роботи – розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентних переваг ТОВ «Макі-Трейд» у системі прямого постачання плодоовочевої продукції.

Методи дослідження: описовий і порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, SWOT-аналіз, системний, логічний та графічний підходи.

Результати і їх новизна. Проведено дослідження діяльності ТОВ «Макі-Трейд», результатом якого стало формування комплексної стратегії підвищення конкурентних переваг підприємства.

Наукова новизна роботи спрямована на створення інтегрованої моделі оптимізації логістичних процесів, що поєднує операційні, фінансові та стратегічні цілі підприємства.

Основні положення роботи. Досліджено теоретичні основи конкурентоспроможності, проаналізовано діяльність ТОВ «Макі-Трейд» та визначено напрями вдосконалення логістики, управління запасами, сервісу й цифрової трансформації.

Значущість роботи і висновки. Запропоновані заходи підвищують ефективність логістики, стабільність постачання, зменшують витрати й втрати та зміцнюють ринкові й фінансові позиції ТОВ «Макі-Трейд».

Ключові слова: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЛОГІСТИКА, ПРЯМЕ ПОСТАЧАННЯ, SWOT-АНАЛІЗ, ТОВ «МАКІ-ТРЕЙД».

ANNOTATION

Master's work “Managing the competitiveness of a trading company”: 145 pages, 9 figures, 26 tables, 52 sources.

The object of the research is the formation and maintenance of a company's competitive advantages in the field of direct supply of fruit and vegetable products.

The subject of the research is organizational, economic, logistics, and digital tools for enhancing the competitiveness of LLC “Maki-Trade” and improving its development strategy.

The purpose of writing the work is to develop practical recommendations for increasing the competitive advantages of LLC “Maki-Trade” within the system of direct supply of fruit and vegetable products.

Research methods: descriptive and comparative analysis, economic and statistical methods, SWOT analysis, and systemic, logical, and graphical approaches.

Results and their novelty. A study of the activities of LLC “Maki-Trade” was conducted, resulting in the development of a comprehensive strategy for enhancing the company's competitive advantages. The scientific novelty of the thesis lies in the creation of an integrated model for optimizing logistics processes that combines operational, financial, and strategic objectives of the enterprise.

The main provisions of the work. The theoretical foundations of competitiveness are examined, the activities of LLC “Maki-Trade” are analyzed, and directions for improving logistics, inventory management, customer service, and digital transformation are identified.

Significance and conclusions. The proposed measures increase logistics efficiency, supply chain stability, reduce costs and product losses, and strengthen the market and financial positions of LLC “Maki-Trade.”

Keywords: COMPETITIVENESS, LOGISTICS, DIRECT SUPPLY, SWOT ANALYSIS, LLC “MAKI-TRADE”.

ЗМІСТ

Завдання на магістерську роботу	
Реферат	
Annotation	
Вступ	7
Розділ 1 Теоретико-методологічні засади дослідження конкурентоспроможності підприємств у сфері постачання	
1.1 Теоретичні підходи до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства	12
1.2 Особливості формування конкурентоспроможності у сфері прямого постачання	21
1.3 Сучасні підходи до управління логістикою як джерела конкурентних переваг	34
1.4 Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства	43
Висновки до розділу 1	49
Розділ 2 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Макі-Трейд»	
2.1 Техніко-економічний аналіз діяльності підприємства ТОВ «Макі-Трейд»	51
2.2 Оцінка стратегічного потенціалу підприємства та його конкурентного середовища	66
2.3 Аналіз менеджменту якості підприємства та шляхи її удосконалення	80
Висновки до розділу 2	92
Розділ 3 Напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Макі-Трейд»	
3.1 Формування стратегії підвищення конкурентних переваг підприємства	95
3.2 Оптимізація логістичних процесів у системі прямого постачання ТОВ «Макі-Трейд»	109
3.3 Запровадження інновацій та цифрових технологій у діяльність підприємства	122
Висновки до розділу 3	135
Висновки	137
Список використаних джерел	140

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми формування стратегії підвищення конкурентних переваг підприємства у сфері прямого постачання плодоовочевої продукції зумовлена різким посиленням конкуренції на ринку, зростанням вимог торговельних мереж до якості, стабільності поставок і прозорості логістичних процесів, а також загальним ускладненням умов ведення бізнесу в Україні.

Для підприємств, які працюють у сегменті гуртової торгівлі овочами та фруктами, ключовими чинниками успіху стають не лише цінова політика, а й ефективна логістична модель, здатність забезпечувати безперервність «холодного ланцюга», гнучкість реагування на зміну попиту, швидкість ухвалення управлінських рішень, рівень цифровізації бізнес-процесів та якість сервісу для клієнтів. У цьому контексті конкурентні переваги формуються на перетині стратегії, логістики, управління якістю та інновацій.

ТОВ «Макі-Трейд» є типовим представником підприємств у сфері прямого постачання плодоовочевої продукції, поєднуючи імпорتنі поставки із внутрішньою логістикою, роботою з національними торговельними мережами, оптовими клієнтами та сегментом HoReCa. Підприємство функціонує в умовах високих логістичних ризиків, сезонності, вимог до оперативності поставок і значної залежності від ефективності управління запасами. Наявність власного автопарку, складської інфраструктури та налагоджених зв'язків із постачальниками створює потенціал для формування стійких конкурентних переваг, проте потребує цілісної стратегії розвитку та модернізації логістичних і цифрових рішень.

Вивчення теоретичних засад конкурентоспроможності, сучасних підходів до управління логістикою, а також розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентних переваг конкретного підприємства на основі аналізу його діяльності та можливостей цифрової трансформації є важливим напрямом удосконалення управління у сфері гуртової торгівлі. Це визначає актуальність

обраної теми дипломної роботи та доцільність проведення комплексного дослідження для ТОВ «Макі-Трейд».

Мета і завдання дослідження. Мета написання дипломної роботи – розроблення практичних рекомендацій щодо формування та реалізації стратегії підвищення конкурентних переваг ТОВ «Макі-Трейд» у системі прямого постачання плодоовочевої продукції.

Об’єктом дослідження є процес формування та забезпечення конкурентних переваг підприємства у сфері прямого постачання плодоовочевої продукції.

Предметом дослідження є організаційно-економічні, логістичні та цифрові інструменти підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Макі-Трейд» і напрями вдосконалення його стратегії розвитку.

Відповідно до поставленої мети у роботі сформульовано такі завдання:

- визначити теоретичні засади конкурентоспроможності підприємства та сутність конкурентних переваг у сучасних умовах господарювання;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств та управління логістикою як джерела конкурентних переваг;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Макі-Трейд»;
- проаналізувати фінансово-економічний стан, ділову активність та показники ефективності використання ресурсів підприємства;
- дослідити логістичні процеси, систему прямого постачання, управління запасами та якістю продукції на ТОВ «Макі-Трейд»;
- провести оцінку конкурентних позицій підприємства із застосуванням елементів стратегічного аналізу (зокрема SWOT-аналізу);
- виявити основні проблеми й обмеження в системі логістики та управління конкурентоспроможністю підприємства;
- обґрунтувати напрями оптимізації логістичних процесів ТОВ «Макі-Трейд» у системі прямого постачання плодоовочевої продукції;

- розробити стратегію підвищення конкурентних переваг підприємства, включаючи побудову стратегічної карти та формування інтегрованої моделі розвитку;
- запропонувати комплекс інноваційних та цифрових рішень (ERP, CRM, WMS, TMS, EDM, BI, IoT тощо) для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Макі-Трейд» і зміцнення його конкурентних позицій.

Методи дослідження. Основні результати дипломної роботи отримано з використанням таких методів: теоретичного узагальнення – для аналізу наукових підходів до сутності конкурентоспроможності та логістики; аналізу і синтезу – для дослідження фінансово-економічних показників підприємства та побудови логічних висновків; системного та комплексного підходів – для розгляду діяльності ТОВ «Макі-Трейд» як цілісної системи; економіко-статистичних методів – для оцінювання динаміки показників діяльності; графічного методу – для візуалізації тенденцій розвитку; методів стратегічного аналізу (SWOT, елементи структурного аналізу конкурентного середовища) – для оцінювання конкурентних позицій підприємства; логічного й експертного аналізу – для формування пропозицій щодо стратегії розвитку, оптимізації логістичних процесів і цифрової трансформації.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у:

- уточненні теоретичного уявлення про конкурентні переваги підприємств у сфері прямого постачання плодоовочевої продукції з урахуванням ролі логістики та цифрової трансформації;
- обґрунтуванні моделі формування стратегії підвищення конкурентних переваг ТОВ «Макі-Трейд», яка поєднує стратегічну карту, систему цілей та інтегровані логістичні та цифрові рішення;
- розробленні інтегрованої моделі оптимізованих логістичних процесів підприємства, що враховує особливості швидкопсувної продукції і поєднує управління закупівлями, складом, транспортом, температурним режимом та ризиками;
- формуванні послідовності етапів цифрової трансформації ТОВ

«Макі-Трейд» у контексті підвищення конкурентних переваг, що включає впровадження ERP, CRM, WMS, TMS, EDM, BI-систем та IoT-технологій.

Інформаційною базою дослідження є:

- фінансова, статистична та управлінська звітність ТОВ «Макі-Трейд»;
- внутрішні регламенти, документи щодо організації постачання, логістики, зберігання та реалізації плодоовочевої продукції;
- нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність у сфері торгівлі, логістики, безпеки та якості харчових продуктів;
- наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із питань конкурентоспроможності підприємств, стратегічного управління, логістики, управління ланцюгами постачання й цифрової трансформації;
- матеріали науково-практичних конференцій, аналітичні звіти, галузеві огляди та інформація з офіційних Інтернет-ресурсів.

Практична цінність результатів дослідження полягає в тому, що розроблені у роботі пропозиції можуть бути використані ТОВ «Макі-Трейд» для: удосконалення логістичної моделі прямого постачання; підвищення ефективності управління запасами, складськими та транспортними операціями; посилення конкурентних позицій на ринку плодоовочевої продукції; впровадження елементів цифрової трансформації та системи стратегічного управління. Запропоновані рекомендації здатні сприяти зниженню логістичних витрат, підвищенню якості сервісу, зміцненню партнерських відносин із постачальниками та клієнтами, а також формуванню стійкої моделі розвитку підприємства.

Апробація результатів дипломної роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези: Nefodova A., Fedorinov K. Human capital development strategies to support the sustainable development of organizations. VI *Международный конкурс студенческих научно-исследовательских работ по экономике*. 2025. Vol. 1. Р. 96–99.; Зубко О., Нефьодова А. Сучасні методи управління віртуальними організаціями. *«Менеджмент та маркетинг як*

фактори розвитку бізнесу»: Матеріали III міжнар. науково-практ. конф., м. Київ, 24 квіт. 2025 р. Київ, 2025. С. 215–219.; Кутідзе Л., Нефьодова А. Корпоративна культура як ключ до успіху. *Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку*: VI Міжнар. науково-практ. інтернет конф., м. м. Київ, 10 квіт. 2025 р. Київ, 2025. С. 299–303.; Кутідзе Л., Нефьодова А. Необхідність реінжинірингу бізнес процесів в умовах нестабільності. *New ways of improving outdated methods and technologies*: The 16th International scientific and practical conference, м. Copenhagen, 20 груд. 2024 р. 2024. С. 180–183.; Нефьодова А., Шмиголь Н. Стратегії розвитку людського капіталу для підтримки сталого розвитку організацій. *Актуальні проблеми управління фінансово-економічною безпекою в умовах сучасних викликів*: зб. матеріалів науково-практ. конф. молодих вчен. та студентів, м. Кропивницький, 1 листоп. 2024 р. Кропивницький, 2024. С. 71–74.; Shmygol N., Antoniuk A., Nefodova A. Ensuring the competitiveness of industrial enterprises in the context of digitalization and direct supply chain development. *Соціально - економічні та правові проблеми розвитку країн*: Матеріали XIII Міжнародної науково - практичної конференції, м. Дніпро, 23 October 2025. Прага, 2025. Р. 201–204.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна (магістерська) робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 145 сторінок, включаючи 26 таблиць та 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 52 найменувань.

Перший розділ присвячено теоретико-методологічним засадам дослідження конкурентоспроможності підприємства та особливостям формування конкурентних переваг у сфері прямого постачання. У другому розділі здійснено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Макі-Трейд», оцінено фінансово-економічні показники, логістичні процеси та конкурентні позиції підприємства. У третьому розділі розроблено стратегію підвищення конкурентних переваг ТОВ «Макі-Трейд», запропоновано напрями оптимізації логістичних процесів і запровадження інновацій у діяльність підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ПОСТАЧАННЯ

1.1 Теоретичні підходи до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства

У сучасній економічній науці категорія конкурентоспроможності підприємства виступає одним із ключових понять, що характеризує здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища та забезпечувати довгостроковий розвиток.

В умовах глобалізації, інтенсифікації міжнародної конкуренції, цифрової трансформації та зміни економічних моделей конкурентоспроможність стає не лише економічною, але й стратегічною, організаційною, інноваційною та соціальною характеристикою діяльності підприємства.

Питання визначення сутності конкурентоспроможності почало активно досліджуватися ще в рамках класичних економічних шкіл. Представники класичної теорії ринку вважали конкуренцію природним регулятором економічного розвитку, який стимулює підприємства вдосконалювати свої товари, знижувати витрати та оптимізувати діяльність. Однак у подальшому розвиток економічної науки показав, що конкуренція має значно складнішу природу, ніж проста боротьба за споживача, а отже, і конкурентоспроможність підприємства не може визначатися лише здатністю виробляти продукцію за нижчою ціною [17-20].

Одним із фундаментальних дослідників конкуренції є Майкл Портер. У своїй праці «Competitive Advantage» він визначає конкурентоспроможність як здатність підприємства створювати та утримувати конкурентні переваги, що

дають можливість отримувати вищу продуктивність порівняно з конкурентами. На думку Портера, конкурентоспроможність є результатом вибору стратегічних позицій підприємства та його здатності створювати унікальну цінність для споживача. В іншій роботі «The Competitive Advantage of Nations» дослідник підкреслює, що конкурентні переваги не можуть бути сталими, оскільки вони зникають у міру копіювання з боку конкурентів, а тому підприємство повинно постійно розвиватися.

Окрім стратегічного підходу Портера, важливим для розуміння сутності конкурентоспроможності є ресурсний підхід, сформульований Дж. Барні. Він стверджує, що конкурентоспроможність підприємства визначається його ресурсами, які мають відповідати критеріям VRIN: V – valuable (цінні), R – rare (рідкісні), I – inimitable (важко імітовані), N – non-substitutable (незамінні). Тільки такі ресурси здатні забезпечити підприємству стійку конкурентну перевагу. Цей підхід значною мірою змістив акцент досліджень у напрямі вивчення внутрішнього потенціалу підприємства, його унікальних компетенцій та організаційних можливостей.

Подальший розвиток ресурсної теорії отримав у концепції ключових компетенцій, яку сформували Г. Хамел і К. Прахалад. У своїй праці «The Core Competence of the Corporation» вони підкреслюють, що конкурентоспроможність підприємства визначається не тільки його ресурсами, але й здатністю інтегрувати їх у компетенції, які важко відтворити конкурентам. Ключові компетенції, на думку авторів, дозволяють підприємству виходити за межі традиційних галузевих структур, формувати унікальні переваги, створювати інноваційні продукти та забезпечувати стратегічну гнучкість.

Водночас сучасні дослідження показують, що конкурентоспроможність не може розглядатися виключно з точки зору ресурсів. Важливим є також управлінський аспект, який відображає здатність підприємства ефективно організовувати свою діяльність, адаптуватися до зовнішніх змін та реалізовувати стратегії за рахунок поєднання управлінських знань, досвіду та інновацій. Представник цього напряму Р. Грант у своїй праці визначив

конкурентоспроможність як результат взаємодії внутрішнього потенціалу підприємства та можливостей зовнішнього середовища. Він підкреслив, що конкурентоспроможність є динамічним явищем, оскільки умови ринку постійно змінюються та вимагають від підприємства постійного вдосконалення.

Українські науковці також розвивають власні теоретико-методологічні підходи до визначення конкурентоспроможності. Так, О. Ковальчук у своїй роботі зазначає, що конкурентоспроможність підприємства є інтегральною характеристикою, що відображає рівень ефективності його діяльності, здатність задовольняти потреби споживачів, впроваджувати інновації та адаптуватися до умов ринку. Авторка також наголошує, що конкурентоспроможність залежить від галузевих особливостей, структури ринку, рівня розвитку інфраструктури та державного регулювання.

Маркетинговий підхід до визначення конкурентоспроможності, представлений у роботах О.О. Окландера, розглядає її як результат стратегічного позиціонування підприємства на ринку, ефективного використання маркетингових інструментів, орієнтації на потреби споживачів та формування унікальної цінності продукту. На думку дослідника, підприємства, які приділяють увагу вивченню ринку, споживчих переваг та поведінкових характеристик клієнтів, мають вищі шанси на підвищення конкурентоспроможності.

У сучасних умовах вагоме місце у формуванні конкурентоспроможності займають інновації. Ковальова Л.С. зазначає, що інноваційна активність, цифровізація бізнес-процесів та інтеграція сучасних інформаційних технологій є ключовими факторами стійкої конкурентної переваги. Інновації дозволяють підприємствам не лише оптимізувати виробничі та управлінські процеси, але й створювати унікальні продукти, які відповідають сучасним ринковим трендам.

Продовжуючи теоретичний аналіз, слід відзначити, що конкурентоспроможність розглядається також з позиції стратегічного управління. Фатхутдінов Р.А. підкреслює, що вона формується через комплексний вплив факторів внутрішнього й зовнішнього середовища, а

головним механізмом її забезпечення виступає система стратегічних рішень, спрямованих на формування довгострокових конкурентних переваг. На думку автора, конкурентоспроможність є похідною від організаційної структури підприємства, рівня його адаптивності, інноваційної активності, інвестиційної політики та ефективності управління якістю. Важливим є й те, що конкурентоспроможність не є статичною характеристикою: вона постійно змінюється під впливом ринкових умов, дій конкурентів та технологічного прогресу.

Іншим важливим підходом до визначення сутності конкурентоспроможності є інноваційний підхід, який акцентує увагу на ролі технологічного розвитку. У наукових дослідженнях стверджується, що інновації дозволяють підприємствам забезпечити високий рівень технологічності, підвищити якість продукції, скоротити витрати, знизити енергоспоживання та оптимізувати процеси. Інноваційні підприємства здатні швидше реагувати на ринкові зміни, адаптувати свою виробничу та маркетингову діяльність до нових умов, тим самим отримуючи переваги над конкурентами.

У свою чергу, стратегічний підхід Г. Мінцберга доповнює уявлення про конкурентоспроможність, акцентуючи увагу на тому, що стратегія підприємства може формуватися як план, позиція, патерн поведінки, перспектива та хитрість - так звані «5 P of Strategy». Хоча Мінцберг прямо не аналізує конкурентоспроможність у класичному сенсі, його підхід дозволяє зрозуміти, що здатність підприємства формувати різні стратегічні поведінкові моделі є важливою основою для підтримання конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі.

Систематизація наукових підходів до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» дозволяє виділити ключові елементи, притаманні найбільш авторитетним концепціям: унікальні ресурси, здатність підприємства створювати цінність, спроможність адаптуватися до змін, технологічність, ринкову орієнтацію та стратегічну гнучкість. Для більшої наочності узагальнимо основні наукові підходи до визначення сутності

конкурентоспроможності у табл. 1.1.

Як видно з таблиці 1.1, теоретичні підходи демонструють різноманітність трактувань конкурентоспроможності, але разом із тим вони акцентують на спільних фундаментальних положеннях.

Таблиця 1.1

**Теоретичні підходи до визначення конкурентоспроможності
підприємства**

Автор	Сутність підходу	Ключові елементи конкурентоспроможності
1	2	3
М. Портер	Конкурентоспроможність визначається здатністю створювати унікальну ринкову цінність та протистояти галузевим силам.	Унікальна цінність; галузеві сили; конкурентні стратегії
Дж. Барні	Підприємство конкурентоспроможне тоді, коли має ресурси, що відповідають критеріям VRIN.	Цінні; рідкісні; важко імітовані; незамінні ресурси
Г. Хамел, К. Прахалад	Переваги визначаються ключовими компетенціями - унікальними знаннями та навичками.	Компетенції; інтеграція знань; інноваційні комбінації
Р. Грант	Конкурентоспроможність виникає при відповідності внутрішніх можливостей підприємства ринковим умовам.	Внутрішні можливості; ринкові умови; стратегічна відповідність
О. Ковальчук	Інтегральна характеристика ефективності діяльності підприємства в умовах ринку.	Якість продукції; ефективність ресурсів; адаптивність
О. Окландер	Маркетингове позиціонування та орієнтація на споживача як основа конкурентоспроможності.	Потреби клієнтів; ринок; позиціонування
Р. Фатхутдінов	Конкурентоспроможність - здатність випереджати конкурентів завдяки стратегіям, якості та інноваціям.	Стратегічне управління; якість; інновації
Л. Ковальова	Інновації, технології та цифровізація підсилюють конкурентні переваги.	Інноваційність; цифрова трансформація; автоматизація

По-перше, конкурентоспроможність підприємства завжди є результатом

поєднання зовнішніх умов та внутрішніх можливостей. По-друге, основу конкурентних переваг складають унікальні ресурси, компетенції, технології, якісний менеджмент та здатність підприємства до інновацій. По-третє, конкурентоспроможність потребує стратегічного бачення - підприємство повинно розуміти як власний потенціал, так і структуру ринку, поведінку конкурентів, потреби клієнтів і тенденції розвитку галузі.

Крім того, аналіз наукових підходів дозволяє зробити висновок, що конкурентоспроможність є не просто набором показників, а складною управлінською категорією, що інтегрує економічні, організаційні, маркетингові, соціальні та технологічні аспекти діяльності. Підприємства з високим рівнем конкурентоспроможності, як правило, демонструють стратегічну гнучкість, ефективне використання ресурсів, інноваційність, ринкову орієнтацію та здатність швидко адаптуватися до змін.

У сучасних умовах роль інформаційних технологій також набуває стратегічного значення. Цифрова трансформація дозволяє підприємствам створювати нові бізнес-моделі, підвищувати ефективність процесів, оптимізувати логістичні ланцюги, забезпечувати персоналізовані комунікації зі споживачами та здійснювати прогнозу аналітику. Згідно з дослідженнями, цифрова конкурентоспроможність є однією з найважливіших складових загальної конкурентоспроможності підприємства, що відображає здатність використовувати сучасні цифрові технології для створення доданої цінності.

Важливо зазначити, що конкурентоспроможність підприємства формується під впливом значної кількості зовнішніх чинників, таких як рівень конкуренції в галузі, економічна стабільність та платоспроможність населення, державна політика, податкове регулювання, наявність інфраструктури, доступність фінансування та стан технологічного середовища. У нестабільних економічних умовах, що характерні для сучасної України, ці фактори набувають особливої ваги, адже підприємства вимушені адаптуватися до коливань валютного курсу, зростання витрат на логістику, обмежень імпорتنих операцій та посилення конкуренції з боку іноземних компаній. Таким чином,

конкурентоспроможність підприємства багато в чому залежить від його здатності оперативно реагувати на зміни макроекономічного середовища та мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів.

Водночас внутрішні чинники не меншою мірою визначають конкурентоспроможність підприємства. До них належать рівень кваліфікації персоналу, стиль управління, якість організаційної культури, структура управління, ефективність бізнес-процесів, рівень автоматизації, маркетингова активність, інноваційність, фінансова стійкість та доступність ресурсів. Високий рівень організаційної культури сприяє формуванню корпоративних цінностей, підвищує продуктивність праці, знижує плинність кадрів і стимулює мотивацію персоналу, що в кінцевому підсумку підсилює конкурентні позиції підприємства.

Фінансовий аспект конкурентоспроможності виявляється в здатності підприємства забезпечувати стабільний прибуток, контролювати витрати, інвестувати в розвиток і підтримувати ліквідність. Підприємства, що мають достатньо фінансових ресурсів, здатні успішніше впроваджувати інновації, розширювати свою діяльність, покращувати якість продукції та витримувати конкурентний тиск. У цьому контексті конкурентоспроможність пов'язана з ефективністю фінансового менеджменту, раціональним використанням капіталу та здатністю залучати інвестиції.

Особливу увагу в сучасних умовах привертає логістичний компонент конкурентоспроможності. Ефективна логістика дозволяє підприємству скорочувати час поставок, зменшувати витрати на транспортування, забезпечувати стабільність запасів, підвищувати рівень сервісу та оперативно реагувати на зміни попиту. У разі підприємств, що здійснюють прямі поставки товарів, логістичний аспект може виступати одним з основних факторів конкурентних переваг, оскільки безперебійність поставок, надійність зберігання та транспортування продукції безпосередньо впливають на її якість і задоволення кінцевих споживачів.

З огляду на аналіз сучасних теорій, конкурентоспроможність підприємства

слід розглядати як динамічний процес, який залежить від здатності підприємства формувати нові конкурентні переваги, адаптуватися до змін середовища та постійно вдосконалювати свою діяльність. Підприємство, що не оновлює свої технології, не розвиває персонал, не впроваджує інновацій та не переглядає стратегічні пріоритети, поступово втрачає свою конкурентоспроможність навіть за наявності сприятливих умов ринку.

Теоретичні підходи свідчать, що конкурентоспроможність підприємства має дуалістичний характер: з одного боку, вона визначається ресурсами та компетенціями підприємства, з іншого - структурою ринку, поведінкою споживачів і конкурентів, тенденціями розвитку галузі. Таке трактування дозволяє формувати комплексні моделі оцінювання конкурентоспроможності, які враховують як внутрішній потенціал підприємства, так і зовнішні умови його діяльності. У практичному аспекті це означає, що підприємства повинні не лише аналізувати свої ресурси, але й ретельно відстежувати зміни в галузевому середовищі, поведінку конкурентів і споживчі тренди.

Важливою складовою конкурентоспроможності є здатність підприємства формувати унікальні конкурентні переваги. Згідно з теорією Портера, конкурентні переваги можуть базуватися на двох основних типах стратегій: лідерства у витратах або диференціації. Підприємства, що обирають стратегію лідерства у витратах, намагаються забезпечити мінімальні витрати виробництва та реалізації продукції, тоді як підприємства-диференціатори прагнуть створити унікальний продукт, який сприймається споживачами як такий, що має додаткову цінність. Обидва підходи можуть забезпечити високий рівень конкурентоспроможності, проте їх реалізація вимагає різних ресурсів і організаційних структур.

Іншим аспектом є формування стійких конкурентних переваг. На відміну від тимчасових переваг, що можуть виникати внаслідок короткострокових змін ринку, стійкі конкурентні переваги базуються на факторах, які важко скопіювати: компетенціях персоналу, корпоративній культурі, інтелектуальній власності, тривалих партнерських відносинах, інноваційному потенціалі та

технологічній перевазі. Саме такі переваги забезпечують підприємству довгострокову конкурентоспроможність.

Наукові підходи також підкреслюють роль задоволення потреб споживачів у формуванні конкурентоспроможності. Підприємства, що здатні глибоко розуміти очікування, вподобання та поведінку своїх клієнтів, мають можливість створювати продукти та послуги, які максимально відповідають ринковому попиту. Ринкова орієнтація визначає спроможність підприємства не лише реагувати на зміни попиту, але й формувати його, створюючи нові тенденції, стандарти якості та інноваційні рішення [22].

У результаті аналізу різних теоретичних підходів можна дійти висновку, що конкурентоспроможність підприємства є інтегральною багаторівневою характеристикою, яка охоплює ресурсний, компетентнісний, стратегічний, інноваційний, маркетинговий та організаційний аспекти діяльності. Вона формується під впливом як внутрішніх умов розвитку підприємства, так і зовнішніх факторів ринкового середовища. Різноманіття підходів не суперечить одне одному, а навпаки - доповнює загальну картину, дозволяючи створити комплексне уявлення про природу конкурентоспроможності [24,35,45].

Завершуючи теоретичний аналіз, слід підкреслити, що конкурентоспроможність підприємства - це результат системної та збалансованої роботи всіх елементів організаційної структури, ефективного управління, стратегічного бачення, інноваційного розвитку та ринкової орієнтації. Підприємства, які поєднують у своїй діяльності використання унікальних ресурсів, впровадження інновацій, орієнтацію на споживачів і здатність до адаптації, здобувають стійкі позиції на конкурентному ринку та забезпечують свою довгострокову ефективність. Теоретичні підходи, розглянуті в цьому підпункті, створюють методологічну основу для подальшого практичного дослідження конкурентних позицій підприємства та розроблення стратегічних напрямів підвищення його конкурентоспроможності, що буде висвітлено у наступних частинах роботи.

1.2 Особливості формування конкурентоспроможності у сфері прямого постачання

Сфера прямого постачання в сучасних умовах набуває ключового значення для підприємств, що працюють на ринках з високою конкуренцією, короткими логістичними циклами та зростаючими вимогами до якості продукції та швидкості обслуговування. Особливо це стосується підприємств, діяльність яких пов'язана з реалізацією швидкопсувних товарів, продуктів харчування, овочів та фруктів, фармацевтичної продукції, та інших категорій, де своєчасність поставки та безперервність логістичного ланцюга визначають конкурентні позиції на ринку. У таких умовах формування конкурентоспроможності підприємств прямого постачання має свої специфічні особливості, що відрізняються від традиційних моделей конкурентоспроможності виробничих чи торговельних компаній.

Пряме постачання передбачає мінімізацію кількості посередників, скорочення логістичних ланцюгів, зниження транспортних та складських витрат, зменшення часу обороту товарів і забезпечення вищого рівня контролю за якістю продукції. Такі переваги підвищують ефективність операційної діяльності підприємства, зміцнюють довіру партнерів і споживачів, а також дозволяють формувати додану цінність на ринку. Водночас підприємства, що працюють у сфері прямого постачання, зіштовхуються з низкою викликів, пов'язаних з необхідністю підтримувати розгалужені логістичні мережі, управляти ризиками поставок, забезпечувати якість продукції на кожному етапі ланцюга та витримувати високі стандарти швидкості та точності виконання замовлень [6].

Згідно з підходом М. Портера, конкурентоспроможність у сфері прямого постачання значною мірою формується за рахунок ефективного використання ланцюгів створення цінності. Кожен етап ланцюга - закупівля, транспортування, зберігання, контроль якості, інформаційна підтримка, формування замовлень - є джерелом потенційної конкурентної переваги. Наприклад, підприємства, які оптимізують закупівлі та логістику, досягають нижчої собівартості продукції,

тоді як компанії з високим рівнем сервісу забезпечують утримання постійних клієнтів. Пряме постачання дозволяє значною мірою зменшити витрати на посередників, що підсилює конкурентні позиції підприємства порівняно з традиційними торговельними мережами.

Згідно з ресурсною теорією Барні, підприємства прямого постачання формують конкурентні переваги на основі логістичних, інформаційних, організаційних та технологічних ресурсів. До таких ресурсів можна віднести: наявність власного або партнерського транспорту; сучасні складські потужності; ефективну систему управління запасами; інформаційно-цифрові платформи; довгострокові контракти з постачальниками; компетентний персонал, здатний швидко реагувати на зміни; гнучкі маршрути доставки.

Підприємство, що має унікальні та важко відтворювані логістичні рішення, отримує суттєву конкурентну перевагу навіть на ринках із високим рівнем конкуренції.

Особливе значення у формуванні конкурентоспроможності підприємств прямого постачання має взаємодія із постачальниками. Хамел і Прахалад наголошували, що ключові компетенції часто формуються завдяки партнерським відносинам і стратегічним альянсам. У випадку прямого постачання підприємства, які мають стабільні й надійні зв'язки з виробниками продукції, здатні підтримувати безперебійність поставок, отримувати більш вигідні ціни та забезпечувати кращу якість товарів.

Р. Грант підкреслював важливість інтеграції внутрішніх можливостей із зовнішніми умовами. Саме в сфері прямого постачання ця інтеграція проявляється найбільш виразно: підприємство повинно адаптуватися до змін у логістичних потоках, сезонності попиту, коливань цін, обмежень імпорту, змін у митному законодавстві. Підприємства, які здатні швидко перерозподіляти ресурси, перебудовувати маршрути та переналаштовувати канали постачання, отримують стратегічну перевагу над конкурентами.

Не менш важливим елементом конкурентоспроможності підприємств прямого постачання є рівень сервісу. У своїй роботі Окландер О.О. зазначає, що

високий рівень обслуговування - один із ключових факторів створення доданої цінності для клієнта. У сфері прямого постачання сервіс включає не лише швидкість доставки, але й стабільність графіка, індивідуальні умови співпраці, гнучкість щодо змін замовлень, точність комплектації товарів, наявність систем відстеження та зворотного зв'язку. Чим вищий рівень сервісу, тим міцніші позиції підприємства на ринку.

Важливу роль у формуванні конкурентоспроможності відіграє операційна ефективність, яка включає оптимізацію логістичних витрат, зниження рівня втрат і браку, підвищення точності планування, скорочення часу обороту товарів та підвищення продуктивності персоналу. За дослідженнями Ковальнової, автоматизація бізнес-процесів, цифрові платформи управління поставками та аналіз даних значно підвищують конкурентні можливості підприємства в цій сфері.

Окрему увагу приділяють управлінню якістю, адже для продукції, яку постачають безпосередньо споживачеві або торговим мережам, дотримання стандартів є критичним фактором конкурентоспроможності. Система контролю якості на всіх етапах поставки - від моменту закупівлі до передачі товару клієнту - формує репутацію підприємства та забезпечує стабільність співпраці.

Нарешті, підприємства прямого постачання мають враховувати й ризики: перебої з транспортуванням, коливання курсу, логістичні затримки, метеорологічні фактори, втрати товару під час перевезення, зміни в митних процедурах. Конкурентоспроможними стають ті компанії, які здатні мінімізувати ці ризики через страхування, поділ поставок на партії, створення резервних маршрутів і застосування систем прогнозування.

Враховуючи складність і багаторівневість процесів прямого постачання, особливо важливим є виділення ключових стратегічних блоків, що формують конкурентоспроможність підприємства в цій сфері. Узагальнення наукових підходів дозволяє виокремити такі основні напрями формування конкурентних переваг: логістичний, операційний, маркетинговий, інноваційно-технологічний, якісний, сервісний та організаційно-управлінський. Кожний із цих напрямів має

власні особливості та визначає конкурентну позицію підприємства у сфері прямого постачання.

Логістика є фундаментом конкурентоспроможності у прямому постачанні, оскільки забезпечує безперебійність, своєчасність та ефективність усіх процесів переміщення товарів. За М. Портером, логістика входить до ключових елементів ланцюга створення цінності, формуючи основу для зниження витрат та оптимізації обороту товарів.

У сфері прямих поставок логістичні переваги формуються завдяки системній побудові ланцюгів переміщення товару, де ключову роль відіграє раціональне планування маршрутів, що дозволяє мінімізувати зайві кілометри та забезпечити передбачуваний графік руху. Важливим фактором є наявність власного автопарку або співпраця зі сталими перевіреними логістичними партнерами, які гарантують регулярність, дотримання температурного режиму для швидкопсувної продукції та контроль стану вантажу в дорозі. Скорочення часу доставки створює такі конкурентні переваги, як швидше реагування на потреби клієнта, краща якість товару на момент приймання та можливість оперативної зміни черговості вивезень залежно від ринкової ситуації. Зниження витрат на транспортування досягається не лише за рахунок оптимізованих маршрутів, а й шляхом ефективного завантаження транспортних засобів, коли кожна машина вирушає максимально використаною за об'ємом або вагою, що зменшує собівартість одиниці перевезення.

Ефективна взаємодія зі складськими комплексами забезпечує прискорення обробки партій, зменшення простоїв авто під рампами, чітке узгодження часу завезення та уникнення пікових навантажень, що напряму впливає на швидкість виконання замовлень.

Окремою складовою є зменшення логістичних ризиків через впровадження механізмів контролю, резервних ланцюгів постачання, страхування вантажів, використання рефрижераторного обладнання та регулярний моніторинг технічного стану транспорту, що унеможливорює затримки через поломки або технічні несправності. У комплексі ці чинники створюють логістику, яка не лише

швидша та дешевша, а й надійніша, стабільніша і якісніша, що виступає вимірюваною конкурентною перевагою постачальника на ринку прямого постачання.

Для підприємств, що працюють зі швидкопсувною продукцією, своєчасність і точність доставки стають критичними факторами конкурентоспроможності. Навіть незначні затримки можуть спричинити псування продукції, фінансові збитки та втрату клієнтів. [12,13,16]

Операційна ефективність у системі прямого постачання базується на наскрізній оптимізації взаємопов'язаних бізнес-процесів, що дозволяють компанії швидко, точно й економічно доводити товар від постачальника до клієнта без зайвих затримок і втрат. Вона передбачає узгоджене планування постачання з урахуванням сезонних коливань попиту та специфіки окремих товарних груп, коли графік поставок будується на основі прогнозів споживання, сезонності виробництва та пікових періодів продажів. Мінімізація складських запасів не означає їх відсутність, а полягає у точному балансуванні обсягів, щоб уникати заморожування обігових коштів, інфляційного впливу на собівартість та ризику псування продукції, одночасно запобігаючи формуванню надлишків і дефіциту [25].

Критично важливою складовою є точність комплектування партій, що охоплює коректність вагових і товарних показників, відсутність пересорту, дотримання вимог замовника до калібрування, пакування та супровідної документації. Такий рівень точності забезпечується завдяки синхронній роботі відділів закупівель і логістики, де закупівля розуміє реальні можливості складу й транспорту, а логістика - специфіку постачальників, графіки прибуття та пріоритетність черговості відвантажень. Узгодженість між підрозділами підтримується чітким розподілом відповідальності, контролем виконання, плануванням завантаженості персоналу та постійним зворотним зв'язком між складом, логістами й закупниками, щоб рішення ухвалювались завчасно, а не в операційну «пікову» годину.

Ефективне управління персоналом у цьому контексті стосується як

розподілу ролей, мотивації та кваліфікації, так і забезпечення дисципліни виконання операційних процедур, що зменшує людський фактор помилок і впливає на стабільність сервісу. При цьому цифрова інтеграція процесів стає основою прискорення і прозорості, оскільки об'єднання інформаційних потоків в єдиному середовищі дозволяє управляти поставками в реальному часі. Для цього використовуються корпоративні системи, що охоплюють управління ресурсним плануванням, переміщенням по складу і транспортом: ERP-середовище для централізованого управління даними, система управління складом WMS для контролю запасів і комплектації, платформа планування перевезень TMS для побудови рейсів і контролю витрат, а також TMS-модулі для управління транспортом, система маршрутної синхронізації TMS для складської обробки, система TMS-планування для збору заявок та розкладу завантажень авто і складу. Взаємодія цих систем у комплексі формує повністю інтегрований ланцюг постачання, де замовлення, закупівля, складська обробка і транспорт працюють як єдиний механізм, підвищуючи швидкість реагування, зменшуючи витрати та забезпечуючи високу надійність виконання прямих поставок.

Науковці відзначають, що операційна ефективність є головним фактором досягнення низької собівартості. Підприємства, які оптимізують свої операційні процеси, отримують не лише економію часу і ресурсів, а й можливість швидко масштабувати бізнес.

У сфері прямого постачання маркетинг виконує роль стратегічного інструмента, який дозволяє підприємству глибше розуміти потреби клієнтів, адаптувати постачання відповідно до їх вимог та забезпечувати високу задоволеність сервісом. О.О. Окландер наголошує, що ринкова орієнтація є одним із ключових факторів конкурентоспроможності, оскільки дозволяє підприємству формувати індивідуальні пропозиції для різних сегментів споживачів.

У сфері прямого постачання маркетингова складова виходить за межі класичних рекламних комунікацій і стає управлінським елементом, що забезпечує довгострокову цінність у ланцюгу постачання. Гнучкі умови

співпраці формують для бізнес-клієнтів відчуття надійного партнерства, коли контрактні зобов'язання, графіки постачань і комерційні умови можуть оперативно адаптуватися під ринкову динаміку та виробничі можливості постачальників. Персоналізація поставок означає побудову індивідуальних моделей обслуговування для різних типів замовників, де враховуються обсяги, частота завезень, вимоги до калібру, пакування, температурного режиму, способу консолідації партій на складі та навіть специфіка приймання на конкретних логістичних хабах торгових мереж.

Конкурентна цінова політика у прямому постачанні не є фіксованою – вона вибудовується як баланс між ринковою собівартістю, супровідними логістичними витратами, можливістю оптимізованої консолідації вантажу та конкурентним позиціонуванням самої компанії. Щоб такий баланс був економічно вигідним, бізнес-модель має постійну залежність від змін попиту, валютних коливань, сезонності та структури витрат на імпорт чи внутрішні перевезення, що робить цінову політику інструментом конкурентної боротьби, а не просто комерційною умовою. Швидкість реакції на зміну попиту безпосередньо пов'язана з маркетинговою функцією, оскільки своєчасний аналіз ринкової поведінки клієнтів, коригування заявок і передбачення дефіциту чи «провалів» замовлень дозволяють підприємству змінювати структуру закупівель ще до фактичного формування замовлень у конкурентів, тим самим утримуючи або нарощуючи ринкову частку.

Моніторинг конкурентів не обмежується порівнянням цін – він включає зіставлення рівня сервісності постачань, географії та швидкості доставлення, стабільності логістики, частоти оновлення асортименту, вимог до якості та навіть цифровизації процесів, де перевагу отримують ті учасники ринку, що мають прозоріший обмін даними зі складом і логістами. Управління взаєминами з клієнтами стає стратегічною складовою маркетингу, оскільки компанія, що здійснює прямі поставки, повинна постійно керувати очікуваннями та задоволеністю бізнес-клієнтів на всіх етапах маршруту: від погодження замовлення до його фактичного виконання на складі, завезення в розподільчі

центри, коректності супровідних документів і врегулювання претензій.

Цифрові CRM-інструменти забезпечують не просто «комунікацію», а формують єдину базу взаємодії, де історія заявок, специфіка вимог, частотність і якість виконання поставок зберігається у вигляді даних для розуміння поведінки клієнтів. Для цього використовуються поширені корпоративні рішення, такі як Salesforce, HubSpot або Zoho CRM, які підтримують автоматизацію, сегментацію клієнтів, прозорість комунікацій і швидку обробку запитів. А побудова маршрутів, робота складу й транспорту може додатково посилюватися через цифрову координацію в TMS-середовищі, наприклад у Trello для синхронізації операційних задач між закупівельним блоком, складом і логістикою, що пришвидшує внутрішні погодження й усуває інформаційні розриви.

У комплексі маркетинг у прямому постачанні перетворюється на інструмент створення конкурентної переваги через ціну, сервіс, швидкість, глікемію продовольчого ланцюга та цифрову прозорість, де головна мета – не просто продати, а стабільно постачати краще й швидше, ніж інші учасники ринку, утримуючи довіру ключових клієнтів і забезпечуючи якість товару на момент його фактичного приймання.

Цифровізація є ключовим драйвером розвитку підприємств прямого постачання. За Ковальновою, інновації дозволяють скоротити операційні витрати, підвищити точність обліку, посилити контроль за рухом товарів та створити автоматизовану систему, яка забезпечує стабільність ланцюгів постачання.

Інновації в системі прямого постачання охоплюють сучасні цифрові та технологічні рішення, спрямовані на підвищення ефективності, прозорості та стійкості логістичних процесів. Одним із ключових напрямів є впровадження цифрових логістичних платформ, які забезпечують єдине інформаційне середовище для планування перевезень, координації учасників ланцюга поставок та контролю виконання операцій у режимі реального часу. Такі платформи формують основу інтегрованого управління потоками товарів, документів і даних.

Важливою складовою інноваційного розвитку є застосування онлайн-систем відстеження товарів, що дозволяють спостерігати місцезнаходження вантажів на всіх етапах транспортування, підвищувати точність прогнозів часу доставки та зменшувати ризик затримок. Доповненням до цього є використання IoT-рішень для контролю температурного режиму, вологості та інших параметрів зберігання, що є критично важливим для продукції зі скороченим терміном придатності. Завдяки сенсорам і системам автоматичного збору даних забезпечується швидке виявлення відхилень і запобігання псуванню товарів.

Сучасні підприємства широко впроваджують автоматизовані склади, де технології сортування, пакування та переміщення вантажів мінімізують людський фактор, прискорюють обробку замовлень і знижують операційні витрати. Вони працюють у поєднанні з системами управління складськими процесами, що забезпечують точність обліку, оптимальне використання площ і підтримку безперервності складських операцій.

Особливе місце серед інновацій займає штучний інтелект, який використовується для прогнозування попиту, моделювання логістичних сценаріїв та оптимізації графіків постачань. Аналітичні алгоритми дозволяють враховувати сезонність, поведінку споживачів, ринкові коливання та інші чинники, що підвищує точність планування й забезпечує раціональне використання ресурсів.

Завершальним напрямом цифрової трансформації є роботизація операцій, зокрема автоматизоване сортування, комплектація та відвантаження товарів. Роботизовані системи дозволяють скоротити час виконання операцій, підвищити їх точність і забезпечити стабільність роботи навіть за умов високих навантажень.

У сукупності ці інноваційні рішення формують сучасну модель прямого постачання, що характеризується високою швидкістю, прозорістю, надійністю та адаптивністю до ринкових змін, забезпечуючи підприємству довгострокові конкурентні переваги.

Застосування цифрових інструментів зменшує ймовірність людських

помилки, скорочує час на обробку замовлень і підвищує загальну ефективність роботи підприємства.

Якість у сфері прямого постачання має ключове значення, адже підприємства поставляють продукцію вишуканих стандартів для мереж супермаркетів, закладів харчування, медичних установ та інших клієнтів, де якість є критерієм вибору постачальника. Фатхутдінов зазначає, що якість є базовим елементом конкурентоспроможності.

У прямому постачанні поняття якості має комплексний характер і охоплює всі параметри, що впливають на збереження властивостей продукції та стабільність її передання від постачальника до клієнта без проміжних викривлень і втрат. Якість передусім формується через відповідність товару нормативним і галузевим стандартам, адже саме стандартизована продукція гарантує передбачуваність характеристик, безпеку для споживання та юридичну коректність приймання партій у розподільчих центрах і торговельних мережах. Пакування виступає одним із ключових елементів якості, оскільки його міцність, цілісність, матеріал, спосіб фіксації товару, маркування та стійкість до зовнішніх впливів безпосередньо визначають збереження свіжості, захист від механічних пошкоджень, пересорту та забруднень під час транспортування й складування.

Окремий пласт якості – це дотримання температурного режиму, що є критично значущим для швидкопсувної продукції і забезпечує запобігання передчасному псуванню, втраті товарного вигляду, зниженню поживної цінності та появі мікробіологічних загроз. В логістичній теорії контроль температури розглядається як складова холодового ланцюга постачання і має бути безперервним – від моменту завантаження до етапу фінального приймання. Мінімальний відсоток браку формується завдяки стандартизації відбору постачальників, системному контролю виробничих і логістичних умов, а також дисципліні операційного виконання, де низький рівень браку є вимірюваним індикатором якості процесу і одночасно маркером зрілості системи менеджменту. Контроль на всіх етапах постачання охоплює перевірку товару перед відвантаженням, моніторинг умов транспортування, коректність обліку на

складі, логіку комплектації партій, мінімізацію пересорту, відповідність документального супроводу фізичним параметрам вантажу та здатність компанії оперативно ідентифікувати й коригувати можливі відхилення, не допускаючи їх «ланцюгового» накопичення до етапу приймання у клієнта.

Таким чином, якість у прямому постачанні - це не лише властивість товару, а системна характеристика всього ланцюга поставки, де стабільність процедур, технологічні умови, пакування, логістика, контроль і низький рівень браку утворюють єдиний інтегрований стандарт виконання, що в підсумку гарантує клієнту фізично збережений і нормативно коректний товар без зайвих втрат і ризиків у дорозі.

У дослідженнях бізнес-логістики сервіс розглядається як основа довгострокових відносин із клієнтом. У сфері прямого постачання сервіс розглядається як інтегрована характеристика взаємодії між постачальником і клієнтом, де цінність формується через швидкість виконання, адаптивність процесів і надійність інформаційного обміну. Виконання поставок у режимі «день-в-день» виступає маркером високої операційної синхронізації, коли постачання відбувається в межах одного логістичного та комерційного циклу без накопичення затримок на попередніх етапах, що підвищує рівень клієнтської довіри та забезпечує фінальну актуальність доставленого товару відносно поточного попиту [51].

Гнучкість у зміні замовлень визначає здатність постачальника коригувати структуру й обсяг заявок відповідно до фактичної ринкової поведінки замовника, без руйнування загальної узгодженості рейсів, складського планування та закупівельних процедур. Оперативність зворотного зв'язку є важливим компонентом сервісу, оскільки саме швидкість обробки запитів, реакція на уточнення та здатність підтримувати постійний інформаційний контакт зменшують ризик непорозумінь і запобігають накопиченню помилок у поставках.

Точність документального супроводу розглядається як елемент сервісної надійності, який включає відповідність комерційних і логістичних документів

фізичним параметрам поставки, коректність даних, відсутність розбіжностей в обліку, своєчасність їх генерації та передання, що забезпечує юридичну прозорість, пришвидшує процес приймання й мінімізує претензійну складову. Надання гарантій та механізмів компенсації – це теоретично визначений елемент сервісної відповідальності постачальника, коли компанія бере на себе зобов'язання щодо відшкодування помилок, що не просто вирішує конфлікти, а демонструє клієнтоорієнтованість як засадничий принцип постачання, де лояльність і репутаційний капітал розглядаються як довгострокова конкурентна перевага.

Таким чином, сервіс у прямому постачанні об'єднує швидкість реалізації поставок, адаптивність взаємодії, безперервність комунікаційного контакту та документальну коректність, формуючи цінність для клієнта не лише в моменті, а як стандарт стабільності, відповідальності та прогнозованої надійності всієї системи постачання [52].

Чим вищий рівень сервісу, тим сильніша конкурентна позиція підприємства.

У прямому постачанні управлінська модель повинна бути адаптивною, швидкою та здатною до оперативних рішень. За Грантом, підприємства з високою гнучкістю управлінських структур мають вищу здатність до залучення ринкових можливостей.

Порівняльний аналіз основних аспектів, поданих у табл. 1.2, свідчить про те, що конкурентоспроможність у сфері прямого постачання формується через комплекс взаємопов'язаних факторів, де логістика, інноваційність та операційна узгодженість відіграють визначальну роль. Зокрема, логістичний аспект забезпечує ефективність та своєчасність поставок, тоді як операційний аспект визначає внутрішню сталість роботи.

Інноваційні технології забезпечують контроль, автоматизацію та гнучкість, а сервіс і якість формують довготривалу лояльність клієнтів. Управлінські компетенції виступають інтегруючим елементом, що дозволяє поєднати всі зазначені компоненти в єдину систему конкурентних переваг.

Таблиця 1.2

**Основні аспекти формування конкурентоспроможності у сфері
прямого постачання**

Аспект	Сутність	Конкурентні переваги
1	2	3
Логістичний	Оптимізація ланцюгів постачання, маршрути, транспорт	Низькі витрати, швидкість доставок
Операційний	Внутрішні процеси, точність, узгодженість	Зниження собівартості, стабільність
Маркетинговий	Ринкова орієнтація, CRM, потреби клієнтів	Лояльність клієнтів, стабільний попит
Інноваційний	Цифровізація, автоматизація, AI	Продуктивність, контроль, прогнозування
Якісний	Контроль продукції, стандарти, ISO	Надійність, низький брак
Сервісний	Швидкість, гнучкість, індивідуалізація	Переваги в очах клієнтів
Управлінський	Адаптивність, швидкі рішення, компетентність	Маневреність на ринку

Узагальнюючи різні аспекти, що впливають на формування конкурентоспроможності підприємств у сфері прямого постачання, варто підкреслити, що вони формуються на перетині логістичних можливостей, технологічних рішень, якості обслуговування та здатності підприємства керувати складними ланцюгами поставок. Кожний із цих елементів є важливим сам по собі, однак справжня конкурентоспроможність виникає лише тоді, коли підприємство інтегрує їх у єдину систему, здатну забезпечувати стабільні та передбачувані результати у мінливому ринковому середовищі [25].

На відміну від підприємств, що працюють через посередників, компанії прямого постачання знаходяться у постійній взаємодії не лише зі споживачем, але й із зовнішніми стейкхолдерами - виробниками, митними органами, контролюючими структурами, логістичними партнерами, банками та страховими компаніями. Це робить їхню конкурентоспроможність значною мірою залежною від зовнішнього середовища.

Підприємства, що працюють у моделі прямих поставок, функціонують у середовищі, де зовнішні зміни безпосередньо і швидко транслюються в операційну діяльність та фінансові результати компанії. Важливою умовою формування стабільного ланцюга постачання є врахування валютних коливань, адже для імпортерів курс визначає реальну вартість закупівлі, впливає на маржинальність контрактів, структуру платежів і кінцеву привабливість пропозиції для ринку. Паралельним викликом є динаміка зміни вартості пального, яка на пряму корелює з собівартістю транспортування, точністю логістичних бюджетів і прогнозованістю витрат, що змушує компанії закладати додаткові механізми компенсації коливань у фінансове й операційне моделювання.

Митні процедури у прямому постачанні є не просто формальністю, а структурним етапом логістичного процесу, де тривалість проходження кордону, документальні перевірки, черговість оглядів, можлива необхідність додаткового лабораторного чи фітосанітарного контролю та процедурна пропускна спроможність терміналів впливають на фактичний час руху товару, виконання графіків доставки й стан продукції на момент прибуття. Окрім цього, компанії змушені керувати логістичною стійкістю за умов форс-мажорів, серед яких погодні ризики, транспортні обмеження, політичні та регуляторні впливи створюють невизначеність у маршруті й можуть спричиняти зміну логістичних

1.3 Сучасні підходи до управління логістикою як джерела конкурентних переваг

Логістична система підприємства є складним інтегрованим механізмом, який забезпечує рух матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, формуючи основу операційної ефективності та конкурентної стійкості. У сучасному економічному середовищі логістика перетворюється з суто функціонального забезпечувального процесу на стратегічне джерело формування конкурентних переваг, особливо у секторі гуртової торгівлі, де

динаміка попиту, короткі життєві цикли товарів і ресурсна нестабільність визначають ключові параметри ринкової боротьби. Нестабільність зовнішніх умов - валютні коливання, цінова волатильність, дефіцит ресурсів, порушення транспортних коридорів, економічні шоки - змушують підприємства застосовувати адаптивні та інноваційні управлінські рішення, які дозволяють зберігати керованість логістичних процесів і забезпечувати безперервність ланцюгів постачання. За таких обставин логістика набуває ознак гнучкої динамічної екосистеми, яка потребує швидкої перебудови структурних елементів, впровадження нових аналітичних методів управління ризиками та посилення цифровізації операцій.

Теоретичні дослідження логістичних систем доводять, що їх розвиток відбувається внаслідок синтезу різних наукових підходів, кожен з яких фокусує увагу на певному вимірі підвищення ефективності.

Сучасні логістичні системи підприємств гуртової торгівлі функціонують в умовах підвищеної мінливості та багатофакторної нестабільності, що обумовлює трансформацію логістики у стратегічно значиме джерело формування ринкових переваг. Наукові підходи до розвитку логістичних систем підкреслюють, що ефективність управління потоками постачання залежить не лише від швидкості транспортування чи складування, а від здатності всієї логістичної архітектури оперативно адаптуватися, прогнозувати ризики, раціонально використовувати ресурсну базу та інтегрувати інноваційні цифрові інструменти. У секторі B2B та прямого постачання, де ключовими параметрами ринку є час, якість, безперервність і точність управлінських рішень, логістика розглядається як взаємопов'язана система координованої взаємодії між відділом закупівель, складськими комплексами та транспортними ланками. У цьому контексті вагомої ролі набувають управлінські концепції гнучкості, цифровізації та стійкості ланцюга постачання, а підприємства вибудовують логістику з опорою на адаптивність, інноваційність і партнерську кооперацію. Узагальнене порівняння таких підходів дозволяє систематизувати їх ключові характеристики, інструментарій та вплив на формування конкурентної сили підприємства, що

відображено у таблиці нижче.

Отже, теоретична еволюція логістичного менеджменту доводить, що конкурентоспроможні підприємства гуртової торгівлі формують свої ринкові переваги не через один ізольований логістичний фактор, а шляхом системної інтеграції управлінських підходів, де ключовою є здатність логістичної системи підприємства до постійної адаптації, цифрового моніторингу потоків, проактивного управління ризиками, синхронізації закупівель і складських операцій, кооперації зі сталими логістичними партнерами та раціонального використання ресурсної інфраструктури [7,15,17].

Практична значимість цих підходів (табл. 1.3) у сучасних умовах полягає у тому, що вони забезпечують одночасно і швидкість реакції на ринкові шоки, і стабільний контур керованості поставок, мінімізуючи втрати та посилюючи довіру B2B-клієнтів. Перспективність їх застосування підтверджує необхідність побудови логістики як динамічної, технологічно підсиленої та стійкої системи, здатної забезпечувати безперервність руху товарів і підтримувати ринкову позицію підприємства навіть у періоди турбулентності.

Таблиця 1.3

Теоретичні підходи до розвитку логістичних систем у нестабільному економічному середовищі

Підхід	Сутність	Сфери застосування	Ключові логістичні інструменти	Очікувані конкурентні переваги
1	2	3	4	5
Адаптивний	Здатність логістичної системи швидко змінювати конфігурацію та сценарії постачання під впливом зовнішніх шоків	Гуртова торгівля, імпорт, транспортна логістика, розподіл запасів	Сценарне планування, резервні маршрути, оперативна зміна каналів постачання	Швидка реакція на збої, збереження безперервності поставок

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4	5
Інноваційний	Фокус на технологіях як драйвері розвитку логістики і посилення управління потоками	ІС, сучасні цифрові логістичні платформи	Моніторинг транспорту та умов перевезення в реальному часі	Прозорість закупівель та його ланцюга, зменшення помилок, швидкість обробки даних
Ризик-орієнтований	Управління логістикою через запобігання, прогнозування та мінімізацію ризикових подій	Управління запасами, транспортування швидкопсувних товарів	Матриці оцінки ризиків, резервні партнери-перевізники	Мінімізація втрат, стабільність і передбачуваність постачання
Клієнто-орієнтований	Оцінка ефективності логістики з точки зору кінцевої цінності та зручності для B2B-клієнта	Логістика обслуговування торгових мереж	Відстеження замовлень, контроль часу доставки	Довіра клієнтів, зростання репутаційної переваги
Кооперативний	Побудова логістичної системи як синергії між учасниками ланцюга постачання	Партнерство з перевізниками і складами	Спільне планування, інтеграція логістичних рішень з партнерами	Оптимізація витрат, прискорення доставки без втрати керованості
Ресурсо-орієнтований	Ефективне використання інфраструктури, транспортного та паливного ресурсу	Компанії з власним/орендованим транспортом	Контроль завантаженості ТЗ, оптимізація паливних витрат	Зниження собівартості логістики, стабільна цінова перевага
Процесний	Побудова логістики як стандартизованої послідовності контрольованих процесів	Операційна логістика, закупівля → склад → доставка	Карти процесів, регламенти, КРІ-контроль	Прогнозованість, операційна дисципліна, керованість
Сталий розвиток	Розроблення логістики, здатної до довгострокового масштабування із збереженням стійкості	Підприємства, що прагнуть сталості	Енерго-ефективність, мінімізація логістичного сліду	Стійкість, адаптація, масштабованість системи

Адаптивний підхід розглядає логістичну систему як змінну динамічну структуру, здатну перебудовуватися відповідно до змін зовнішніх викликів. Його суть полягає у побудові гнучких процесів планування, моделювання резервних сценаріїв постачання, оперативній зміні маршрутів, каналів та

режимів транспортування залежно від ситуаційних факторів. Такий підхід є особливо ефективним у нестабільних умовах, оскільки дозволяє підприємству уникати критичних збоїв у постачанні за рахунок мобільності, системи швидкої переорієнтації та формування «динамічних контурів управління», коли рішення приймаються короткими ітераціями на основі актуальної ринкової інформації.

Інноваційний підхід визначає логістику як поле постійної перебудови під впливом нових технологічних рішень. Він базується на ідеях застосування Інтернету речей у транспортуванні, блокчейн-забезпечення прозорості постачання, використання великих масивів даних для прогнозування попиту, автоматизованого формування замовлень, цифрового моніторингу товарних потоків у режимі реального часу. Логістична система, побудована відповідно до інноваційного підходу, не тільки реагує на поточні потреби, а й сама стає каталізатором змін: зміна способів доставки, глибока автоматизація документообігу, впровадження цифрових модулів складування і транспортування, перехід до системних ІТ-платформ, які об'єднують постачальників, склад, закупівлі та продажі в єдину інформаційну архітектуру. Теорія інноваційного логістичного управління доводить, що конкурентні переваги у ланцюгу постачання формуються не лише на швидкості потоків, а й на швидкості впровадження нових способів управління ними.

Ризико-орієнтований підхід пропонує розглядати логістичну систему через призму управління загрозами, бар'єрами та ефектом невизначеності. Формується система раннього виявлення ризиків, алгоритми оцінки їх впливу, матриці імовірності та наслідків, механізми страхування, перестрахування, формування резервного буфера постачальників, політика «м'якої стабільності», коли запобігання збоїв стає важливіше за максимізацію швидкості доставки. Ключовим інструментом є управлінське прогнозування та проактивна ризик-діагностика: система повинна не лікувати збої, а запобігати їм, будуючись за принципом «передбачити → запобігти/пом'якшити → діяти».

Клієнтоорієнтований підхід базується на твердженні, що рушієм розвитку логістичної системи є потреби і досвід клієнта. Система повинна оцінюватися з

кінцевої точки - «цінність постачання для споживача». Створюється логістика обслуговування, коли важливими показниками стають не тільки швидкість чи вартість, а й ступінь задоволення клієнта: передбачуваність поставок, прозорість стану замовлення, зручність комунікації, цифрове відстеження, гарантії якості, дотримання часових рамок, мінімізація пошкоджень і втрат. Логістика в цьому контексті стає системою сервісу, а не лише системою руху товарів.

Кооперативний (партнерський) підхід розкриває створення конкурентних переваг за рахунок синергії у ланцюгу учасників постачання. Будується система взаємодії з логістичними партнерами, транспортними перевізниками, митними брокерами, складськими комплексами і постачальниками, де виграє не окремий учасник, а виграє вся ланка, що прискорює фактичні процеси руху запасів без втрати стійкості управління. Теорія партнерських логістичних відносин ґрунтується на «розподіленій ефективності», відкритих даних, інтеграції планування та стратегічних узгоджень між партнерами.

Ресурсорієнтований підхід розглядає логістику як систему управління ресурсами підприємства, де маршрут, транспорт, час, складська місткість, морозильні та рефрижераторні технології, людські ресурси та паливні витрати повинні керуватись за принципом максимальної ефективності використання. Важливим є не тільки оптимізація окремих потоків, а й оптимізація «ресурсної синхронізації» - коли всі складові логістичної системи працюють у гармонійній відповідності до наявної ресурсної бази. Цей підхід часто доповнюється ідеями ощадного управління, де кожне логістичне рішення оцінюється через його ресурсоемність і мультиплікативний ефект для всієї операційної системи.

Процесний підхід спирається на концепцію побудови логістики як системи взаємопов'язаних стандартизованих процесів. Система документації, карти процесів, регламенти, моніторинг, чітка фіксація процедур і KPI-контроль за кожним етапом - від прийняття замовлення до остаточної доставки замовнику. Підхід доводить, що конкурентна перевага формується за рахунок дисципліни процесів, прогнозованості, стандартної послідовності, і водночас - можливості їх ітеративної оптимізації без втрати структурної керованості.

Підхід, побудований на концепції сталого розвитку, акцентує увагу на довгостроковій ефективності логістичної архітектури підприємства, інтеграції етичної логістики, ресурсоощадних та екологічно стійких рішень управління постачання. Тут важливим стає не тільки операційний результат, а й «якість результату у часі» - мінімізація перевантаження транспортної інфраструктури, енергоощадне складування, мінімізація логістичного сліду, безпечні канали доставки, зниження ризику екологічних втрат, і головне - створення логістичної моделі, яка може масштабуватися без колапсу ефективності.

Розвиток логістичних систем в умовах нестабільного економічного середовища нерозривно пов'язаний з цифровою трансформацією бізнес-процесів. Цифровізація у логістиці має декілька вимірів впливу: управлінський, інформаційний, операційний та аналітичний. Управлінський вимір передбачає перехід від класичних лінійних схем прийняття логістичних рішень до цифрових ітеративних контурів управління, де рішення ухвалюються швидше, сегментуються на коротші цикли, доповнюються автоматизованими аналітичними моделями. Інформаційний вимір охоплює побудову прозорих систем обміну інформацією у ланцюгу постачання, цифровий моніторинг товарних і транспортних потоків, автоматизовану перевірку даних, ТТН, інвойсів, актів, складських залишків, температурних режимів перевезення, динаміку попиту. Операційний вимір цифровізації зосереджується на автоматизації виконання, коли шляхом цифрового управління синхронізуються складські комплекси, планування, резерви постачання, транспортна доступність. Аналітичний вимір цифровізації передбачає використання Big Data у логістиці, побудову прогнозних моделей попиту, систем автоматичного замовлення у разі досягнення мінімальних порогів запасів, аналітику впливу ресурсів і ризиків на логістичні витрати та швидкість постачання.

Для оптових підприємств, що працюють у системі прямих постачань, надзвичайно важливими стають принципи безперервності постачання і помірної стабільності управління. Теорія логістичного менеджменту виокремлює декілька базових принципів, які визначають силу логістики як джерела конкурентної

переваги: швидкість, передбачуваність, прозорість, стійкість, оптимальне використання ресурсів, здатність до цифрового масштабування, можливість роботи у багатосценарному ризик-менеджменті.

Конкурентні переваги логістичних систем не формуються відокремлено від решти управлінських процесів підприємства. Вони є наслідком симбіозу між оперативною логістикою, стратегічним менеджментом, контролем якості, цифровою координацією процесів і побудовою стійкого партнерського середовища. Практична логістика повинна будуватися не як набір механічних операцій, а як система стратегічного забезпечення конкурентної переваги, коли ефективність логістики впливає на цінову політику, репутацію підприємства, сервісну відповідність, довіру учасників ланцюгів прямих поставок, і довгострокову ринкову стійкість оптового підприємства.

Теорія стратегічного управління логістичними системами доводить, що для сектору B2B і гуртової торгівлі важливим є також принцип диверсифікації контурів поставок і каналів логістичної підтримки. Використання кількох логістичних контурів дозволяє підприємствам підтримувати швидкість і керованість процесів, обходячи бар'єри, зміщення маршрутів, коливання митних рішень, дефіцит транспортної інфраструктури, геополітичні транспортні шоки. Конкурентоспроможність підприємства в логістичному вимірі зростає тоді, коли компанія не тільки пришвидшує поставок, а й може гарантувати стабільність логістики в умовах порушених чи турбулентних транспортних потоків, а це можливо шляхом побудови багаторівневої логістичної матриці прийняття рішень, що ґрунтується на оперативній інформації, моделюванні резервних каналів, швидкій оцінці ситуаційних шоків впровадженні проактивних та запобіжних рішень.

Згідно з теорією інформаційного управління, логістична система підприємства повинна будуватися на синхронізації потоків інформації, запасів і транспортування. Якщо синхронізація відбувається ввечері, зранку складська система вже знає, що збирати, а відділ закупівель - що закуповувати. Така інформаційна логістична послідовність зменшує людські, операційні та

інформаційні помилки, знижує складську турбулентність, посилює прозорість процесів планування і дозволяє збільшувати точність логістичних рішень в умовах нестабільності. В цьому контексті часте впровадження цифрових модулів автоматизації, систем електронного обміну даними, аналітичних дашбордів, систем управління мінімальними порогами замовлення, оптимізацією транспортних маршрутів та цифрове планування операційних заявок є не просто частиною IT-інновацій, а є основою для побудови операційної логістичної конкурентної переваги у сфері B2B постачання і прямих рішень.

Окремим виміром розвитку логістичних систем є теорія партнерської довіри у B2B. Прямі постачання у гуртовій торгівлі характеризуються високою залежністю від стабільності партнерських відносин, швидкості комунікацій, репутації передбачуваності постачання. Якщо логістичні шлюзи порушуються, виграє та компанія, яка має побудовану систему інтегрованої довіри та кілька стабільних логістичних партнерів - маршрути можна перебудовувати без втрат у часі, інформації та якості обслуговування. У цьому контексті логістика стає не просто процесом «постачання», а полем стратегічної підтримки операційної і репутаційної конкурентної переваги підприємства на ринку B2B та гуртової торгівлі [34, 43, 44].

Отже, теоретичні підходи до управління логістикою як джерела конкурентної переваги в умовах нестабільності економічного середовища доводять, що виграє та компанія, яка: побудувала систему гнучких логістичних контурів постачання; впроваджує проактивний ризик-менеджмент; об'єднує транспортування, склад і закупівлі у цифрові системи; зберігає принципи стійкості й крос-партнерської синергії; координує замовлення ввечері, щоб склад зранку працював без помилок; забезпечила системну прозорість потоків; впровадила інноваційні системи аналітики і цифрового моніторингу в логістиці.

Логістика у сфері гуртової торгівлі характеризується підвищеною значимістю часу ухвалення рішень і критичною залежністю від ресурсу температурної і транспортної стабільності. Товари гуртової торгівлі овочами та фруктами мають короткі життєві цикли, вимагають чітких рефрижераторних і

транспортних умов, швидкої динамічної оцінки потоків попиту, а отже логістичні рішення повинні прийматись за принципом «швидка реакція, але стійке управління». З теоретичного погляду, та система логістичного управління буде конкурентною, яка може реагувати на турбулентні зміни, не втрачаючи контур керованості, синхронізуючи закупівлю, склад і постачання у єдиній ітеративній цифровій архітектурі, використовуючи актуальні ринкові дані, і водночас зберігаючи дисципліну і передбачуваність процесів.

1.4 Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства у сучасній економічній думці розглядається через взаємодію фінансових, логістичних та організаційно-управлінських компонентів, кожен із яких має не лише власну діагностичну вагу, а й формує комплексну архітектуру ринкової стійкості компанії.

Аналітичне бачення конкурентоспроможності виходить із логіки, що найбільш життєздатними в умовах динамічного ринку є компанії, котрі здатні тримати рівновагу між темпами товарного обігу, витратною дисципліною та якісними параметрами постачання.

На гуртовому ринку овочів і фруктів України, де значним чином впливають зовнішні чинники, сезонність попиту, волатильність цін, транспортна зв'язаність, охолоджувальна інфраструктура та нормативні компоненти документального обігу, підприємство оцінюється як конкурентне тоді, коли воно не просто акумулює свій прибуток, а здатне втримувати системну ефективність операцій без критичних ресурсних розривів (рис.1.1).

Фінансовий аналіз у теоретичному тлумаченні розглядають як первинний каркас, котрий демонструє економічну надійність підприємства.

Для гуртових компаній, що працюють у прямих ланцюгах постачання, здатність капіталу підтримувати оборотність без перевантаження борговими компонентами є ключовим теоретичним індикатором конкурентності.

Структура активів, їх динаміка, співвідношення обігових і необоротних ресурсів, грошових і товарних компонентів, а також чистого доходу й фінансової витратної дисципліни формують теоретичні патерни стійкості.



Рис.1.1 Методичні компоненти комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства

Підприємства, які мають високий показник дебіторської дисципліни та спроможні оплачувати свої зобов'язання у чітко визначений строковий горизонт, з вищою ймовірністю зберігають операційну стійкість у часі. При цьому основою теоретичного аналізу конкурентоспроможності є не лише розмір прибутку, а динаміка товарної обіговості, яка визначається здатністю підприємства підтримувати стабільні запаси без заморожування грошових потоків, а також зниження частки фінансових втрат у результаті логістичних затримок, псування

товару, неоптимального зберігання або тимчасового перевантаження складських комплексів.

Серед підприємств, що працюють у ланках прямого постачання, логістичний компонент є не просто похідною інфраструктури, а теоретичним механізмом перерозподілу витратної дисципліни, ринкової репутації та швидкості товарного обігу. Теоретично, підприємства, які працюють у парадигмі власної транспортної взаємодії та користуються стабільними логістичними партнерами, зменшують часовий горизонт доставки, підвищують переговорну силу при визначенні строків постачання і формують теоретично стійкіші логістичні патерни. Власний транспорт або тривала партнерська логістична взаємодія знижують частку маркетингових утрат у фінансовій моделі, дозволяють збільшувати частку закупівельних операцій без критичного перевантаження товарних маршрутів і формують теоретичну можливість транспортної гнучкості в умовах сезонної активності, строкової документаційної дисципліни та типового логістичного тиску [8-11].

У моделі 5 конкурентних сил, яка є фундаментом теоретичного бачення ринку, підприємство розглядають як актор взаємозалежного тиску між наявними суперниками, постачальниками й покупцями. Інтенсивність змагання між ринковими суперниками у сфері гуртової торгівлі формується за рахунок здатності підприємства втримувати стабільні обсяги постачання без нарощування витратної моделі, яка ставить підприємство у зону економічної вразливості. Підприємства, що здатні координувати логістичні і закупівельні процеси, формують свою теоретичну переговорну силу, опираючись на внутрішні патерни менеджменту, дисципліну документаційного обігу товарних партій і здатність коригувати маршрути або обсяги закупівлі в умовах динамічної потреби. Якщо підприємство співпрацює зі стабільними постачальниками товару, серед яких найбільш надійними є єгипетські, іспанські, італійські, польські, нідерландські та турецькі лінії прямих поставок товару, його переговорна сила теоретично зростає, оскільки стабільність партій і якість оброблення замовлень у постачальній ваговій логіці зменшують горизонт

змінюваності умов постачання.

Сила великих покупців на теоретичному рівні впливає на стандарти поставок і строкову дисципліну оброблення товарних партій. Гуртова торгівля в Україні має високий рівень цінового та операційного тиску великих покупців, серед яких ключовими є торговельні мережі: Сільпо, АТБ-Маркет, Metro Україна, Novus, Велмарт і Ашан Україна, кожен із яких формує свої вимоги до строкової дисципліни поставок і якісної обробки документації. Теоретична модель розглядає, що великі покупці підсилюють необхідність прогнозованості поставок, тому підприємства, що здатні координувати маршрути і закупівлі завчасно, формують теоретично привілейовану ринкову позицію, оскільки витратна дисципліна й основу логістичної керованості зберігають операційну швидкість.

Бар'єри появи нових підприємств у сфері гуртової торгівлі, котрі включають витрати на охолоджувальну інфраструктуру, складську базу, стабільність постачальників та обсяги логістичної зв'язаності маршрутів, на теоретичному рівні є досить високими. Підприємство, яке має внутрішній логістичний менеджмент, чіткий розподіл кадрових ролей і систему накопичених постачальних потужностей, теоретично має вищу стійкість до нових конкурентів.

Здатність компаній співпрацювати з транспортними партнерами або власним транспортом поглинає витратний здоровий компонент економічної моделі. Гуртові компанії, що працюють із великими товарними маршрутами, повинні втримувати дисципліну охолоджувального обігу, щоб уникати економічних втрат. При цьому внутрішні моделі документаційного обігу, як-то транспортні накладні (ТТН) та супровідні протоколи поставок, повинні оброблятися з оперативною синхронністю між відділом закупівлі, складським центром та логістичними акторами. Якщо підприємство має високий рівень синхронізації між колегами, у моделі Ісікави причинно-наслідкової логіки утрат буде менше, теоретична стійкість операційного руху підвищується, а його кадрові моделі здатні реагувати на зміни попиту без критичного перевантаження

менеджменту.

SWOT як стратегічний інструмент на теоретичному рівні вважають матричним методом внутрішньої і зовнішньої діагностики. Зважаючи на теоретичну логіку, підприємства, що мають сильні сторони в економічних показниках, грамотну модель фінансового обігу, власний або стабільно партнерський транспорт, оперативну координацію змін маршруту, чітку кадрову відповідальність і меншу частку операційних утрат у загальній моделі витрат, теоретично вважаються економічно стабільнішими. Водночас визначення загроз матричної SWOT-логіки на теоретичному рівні демонструє, що швидкопсувні продукції, неоптимальна координація між відділом закупівлі, складом та логістичними лініями, затримка грошових потоків і неоптимальні ринки поставок будуть слабкими сторонами, якщо підприємство не може реагувати завчасно. Проте навіть у середовищі зовнішніх загроз підприємство теоретично може посилити свою конкурентну силу, якщо має побудований управлінський ресурс, що здатний перерозподіляти маршрутні поставки між транзитними та прямими складами, використовує транспортну гнучкість у разі змін, має ефективні закупівельні моделі і прогнозує обсяги товарного обігу завчасно.

Організаційна структура підприємства на теоретичному рівні є основою розподілу ролей у системі. Компанія, що працює у сфері прямих поставок, матиме теоретично вищу внутрішню конкурентну силу тоді, коли цей розподіл є чітким, і не допускаються операційні розриви в документаційному або логістичному обміні між відділами.

Контроль якості – фундамент теоретичної конкурентної сили для гуртового ринку овочів і фруктів. В умовах прямого постачання контроль якості не є разовою операцією, а системним теоретичним індикатором безперервності менеджменту. Підприємства, що мають побудовану систему перевірки товарних партій, координують заявки між відділом закупівлі, складом і логістикою, дисципліновано втримують температурний горизонт постачання і не допускають втрат товару під час транспортування чи на складах, теоретично мають вищий патерн конкурентоспроможності, оскільки якість обіговості товару формує

ринкову репутацію не менше, ніж фінансовий обіг.

Методичні підходи, відображені у рис.1.1, є теоретично цінними для аналізу конкурентоспроможності саме тому, що вони дозволяють досліджувати підприємство як цілісну систему, де фінансові, організаційні, переговорні й логістичні виміри не розглядаються ізольовано, а працюють у взаємозв'язку.

Фінансовий аналіз демонструє економічну життєздатність і дає змогу зрозуміти, чи має компанія ресурсний запас міцності для безперервної роботи, що є базовою умовою для існування будь-яких конкурентних переваг.

Модель п'яти сил галузевого тиску розкриває зовнішній контур ринкової динаміки і дає змогу оцінити, наскільки підприємство може протистояти ціновому та переговорному тиску ключових ринкових акторів, зберігаючи при цьому операційну гнучкість і силу ділової репутації.

SWOT у теоретичному сенсі є важливою не як перелік факторів, а як логіка співставлення ресурсних можливостей і ринкових ризиків, що забезпечує стратегічне бачення і дозволяє прогнозувати вразливості та перспективи завчасно, а не постфактум.

Організаційна структура і менеджмент персоналу є теоретично значущими, оскільки чіткий розподіл ролей, швидкий інформаційний обмін і синхронність внутрішніх операцій мінімізують управлінські розриви, які якраз і стають слабкою ланкою конкурентності, особливо для швидкопсувної продукції.

Контроль якості постачання і логістична координація є теоретично сильними аналітичними методами тому, що вони дозволяють оцінювати не лише швидкість поставок, а й здатність компанії зберігати товарну цінність у часі, уникати псування партій на складах, втримувати правильні умови транспортування, реагувати на зміни маршрутів і обсягів замовлень, підтримуючи при цьому витратну дисципліну, що напряду впливає на кінцеву собівартість і ділову надійність підприємства.

Таким чином, сила цих підходів полягає у їхній здатності забезпечити всебічне, логічне, науково обґрунтоване конкурентне сканування, базоване на управлінській дисципліні, економічній стійкості та логістиці як джерелі

довгострокової ринкової сили, що і робить їх фундаментально якісними саме для глибокого аналізу конкурентоспроможності на ринку гуртової торгівлі фруктами й овочами України [14, 24].

Такий теоретичний підхід демонструє, що підприємство оцінюється як конкурентно стійке тоді, коли його фінансова, логістична та управлінська архітектури взаємно інтегровані, дозволяють компанії не просто працювати в умовах галузевого тиску, а й зберігати товарний темп без перевантаження витрат, прогнозувати заявки і маршрути завчасно, не допускати фінансових і товарних утрат, і зберігати якісну дисципліну як безперервну філософію управління.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було систематизовано теоретико-методологічні засади формування конкурентоспроможності підприємств, визначено її економічну природу, ключові структурні елементи та чинники, що формують ринкову стійкість компанії. Конкурентоспроможність у сучасному розумінні постає як комплексна характеристика, що інтегрує фінансові, логістичні, організаційні та управлінські аспекти діяльності підприємства, забезпечуючи здатність ефективно функціонувати в умовах конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища.

У межах підпункту 1.1 розглянуто сутність і економічний зміст конкурентоспроможності підприємства. Показано, що конкурентоспроможність є відображенням спроможності підприємства задовольняти потреби споживачів краще, ніж конкуренти, використовуючи ресурси найбільш ефективним чином. Було узагальнено наукові підходи до трактування поняття, що дозволило визначити конкурентоспроможність як інтегральну систему, яка охоплює якість продукції, ефективність процесів, адаптивність до змін, стійкість фінансових результатів та стратегічну спрямованість розвитку.

Підпункт 1.2 присвячено особливостям формування

конкурентоспроможності у сфері прямого постачання. Було встановлено, що для підприємств цієї сфери вирішальне значення мають швидкість реагування на зміну попиту, стабільність логістичних процесів, зниження операційних витрат, надійність взаємодії з постачальниками та здатність управляти зовнішніми ризиками.

У підпункті 1.3 було розкрито роль сучасних підходів до управління логістикою у формуванні конкурентних переваг підприємства. Визначено, що логістична ефективність є одним з основних факторів конкурентоспроможності, оскільки забезпечує оптимізацію витрат, підвищення швидкості постачання та точність виконання замовлень. Показано, що застосування сучасних логістичних стратегій, раціоналізація маршрутів, ефективне управління запасами, розвиток холодового ланцюга та удосконалення операційних процесів створюють для підприємства значні довгострокові переваги.

Підпункт 1.4 було присвячено методичним підходам до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. З'ясовано, що комплексне оцінювання передбачає використання фінансових індикаторів, логістичних показників, аналізу стану трудового потенціалу, ефективності організаційної структури, а також інструментів стратегічного аналізу. Застосування таких підходів дозволяє глибоко оцінити поточний стан підприємства та визначити ключові проблеми та можливості.

Отже, розділ 1 сформував цілісне теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження конкурентоспроможності підприємства у сфері прямого постачання. Вивчені концепції, методичні підходи та логістичні моделі дозволили визначити базові критерії оцінки конкурентних позицій підприємства й окреслити напрями, за якими відбуватиметься аналіз діяльності ТОВ «Макі-Трейд» у наступному розділі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МАКІ-ТРЕЙД»

2.1 Техніко-економічний аналіз діяльності підприємства ТОВ «Макі-Трейд»

ТОВ «Макі-Трейд» - це сучасне приватне підприємство, засноване в січні 2018 року, яке успішно працює на українському ринку гуртової торгівлі продуктами харчування, зокрема фруктами та овочами. Юридично компанія зареєстрована у місті Київ, а її директором і засновником є Маліновський Дмитрій Сергійович. Організаційно підприємство функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю, що дає можливість ефективно поєднувати приватний капітал із гнучкою системою управління. Основна діяльність компанії охоплює оптову торгівлю плодоовочевою продукцією, а також включає суміжні напрями, неспеціалізована оптова торгівля, гуртова реалізація інших продуктів харчування, посередницька діяльність у торгівлі, вантажні перевезення та логістичне обслуговування.. Така диверсифікація дозволяє підприємству ефективно адаптуватись до змін ринкової кон'юнктури та розширювати спектр клієнтів.

Юридично ТОВ «Макі-Трейд» характеризується стабільністю: підприємство зареєстроване платником ПДВ, не має заборгованостей перед податковими органами і не фігурує у судових провадженнях, що підтверджує його надійність і відповідальність у веденні бізнесу [1, 5].

Організаційна структура компанії «Макі-Трейд» побудована за функціональним принципом, що передбачає чіткий розподіл обов'язків і підпорядкованість працівників за напрямками діяльності (рис.2.1).

На чолі компанії перебуває генеральний директор, який здійснює стратегічне управління підприємством, приймає ключові рішення, відповідає за загальний розвиток, фінансову стабільність та ефективність роботи компанії в

цілому. Генеральному директору безпосередньо підпорядковуються кілька ключових управлінських ланок: операційний директор, фінансовий директор, головний бухгалтер, комерційний директор та заступник генерального директора.

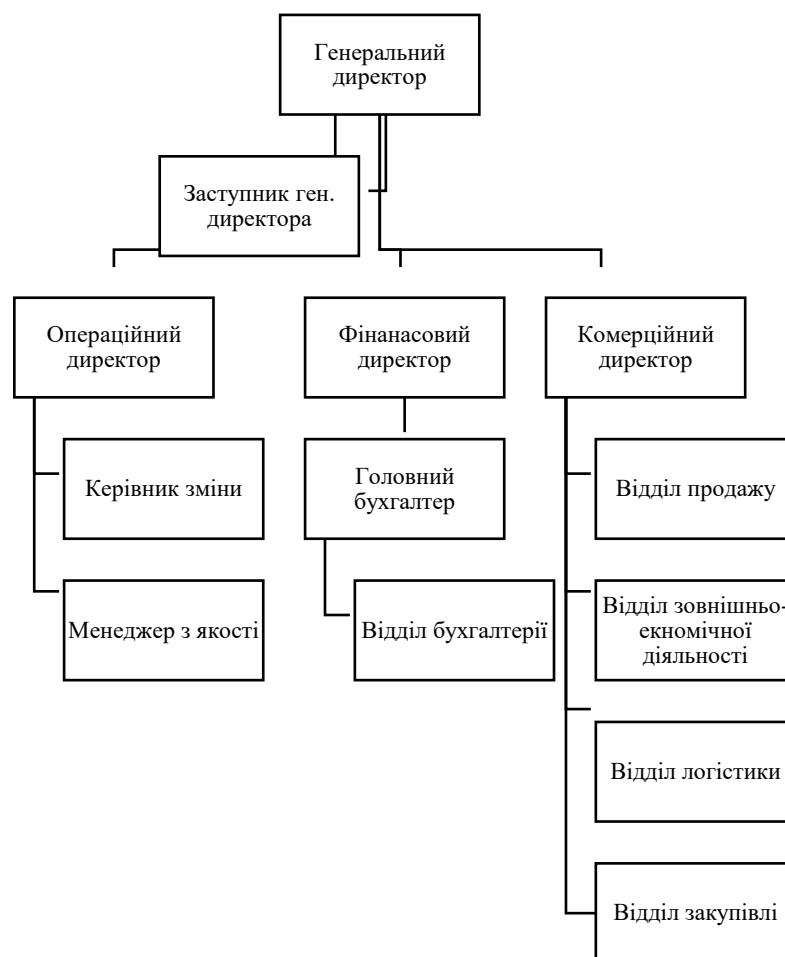


Рис.2.1 Організаційна структура ТОВ «Макі-Трейд»

Операційний директор здійснює контроль за виробничими та логістичними процесами всередині компанії. Його підрозділ включає керівника зміни, менеджера з якості та виробничо-складський персонал. Керівник зміни відповідає за організацію поточних операційних процесів на зміні, контроль виконання виробничих планів, дотримання трудової дисципліни. Менеджер з якості слідкує за дотриманням стандартів якості продукції та процесів, проводить перевірки, ініціює коригувальні дії у разі виявлення відхилень.

Виробничо-складський персонал забезпечує виконання завдань, пов'язаних із фасуванням, зберіганням, логістикою, підготовкою продукції до відвантаження.

Фінансовий директор здійснює стратегічне фінансове планування, контролює грошові потоки, оптимізує витрати, відповідає за інвестиційну політику компанії. Головний бухгалтер керує обліковою політикою підприємства, організовує ведення бухгалтерського обліку, податкову звітність, контроль за дотриманням фінансової дисципліни. У його підпорядкуванні працює відділ бухгалтерії, який виконує повсякденні облікові та звітні функції.

Комерційний директор відповідає за продажі, маркетингову діяльність, управління закупівлями, логістикою та зовнішньоекономічною діяльністю. У його підпорядкуванні знаходяться: керівник відділу продажів, менеджер з продажу, закупщик та логіст, а також імпортер-менеджер. Керівник відділу продажів координує процеси реалізації продукції, розробляє стратегії продажів, керує роботою менеджерів. Менеджер з продажу безпосередньо працює з клієнтами, укладає договори, веде супровід замовлень. Закупщик та логіст відповідає за постачання товарів, логістику, оптимізацію транспортних маршрутів. Імпортер-менеджер займається зовнішньоекономічною діяльністю, організовує імпортер овочів і фруктів, працює з партнерами з-за кордону.

Заступник генерального директора виконує управлінську підтримку керівника підприємства, бере участь у стратегічному плануванні, координації взаємодії між підрозділами, може тимчасово виконувати обов'язки генерального директора у разі його відсутності.

Така організаційна структура забезпечує ефективний розподіл відповідальності, дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку, забезпечувати якість продукції, контроль фінансів і логістику. Її гнучкість дає можливість компанії «Макі-Трейд» підтримувати високі стандарти роботи як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках .

Персонал є основним ресурсом будь-якого підприємства, від ефективності використання якого залежить успішність усіх бізнес-процесів. Для ТОВ «Макі-Трейд» кадрова політика займає важливе місце у системі стратегічного

управління. Компанія активно розвиває напрям підготовки та мотивації працівників, упроваджує сучасні методи оцінювання результатів (KPI), проводить внутрішні навчання та тренінги, спрямовані на вдосконалення професійних навичок. Такий підхід сприяє формуванню згуртованої команди, підвищенню продуктивності праці та ефективності управління. Згідно з даними, наведеними на рис. 2.2, чисельність персоналу ТОВ «Макі-Трейд» має чітку тенденцію до зростання.

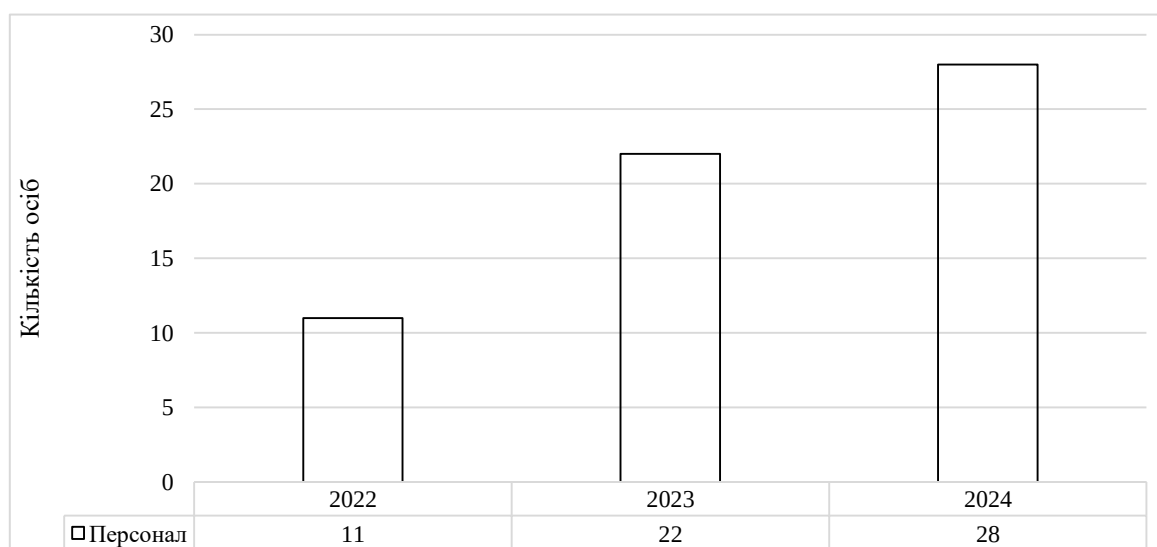


Рис.2.2 Динаміка чисельності персоналу підприємства за 2022–2024 рр.

ТОВ «Макі-Трейд» пропонує широкий асортимент овочів та фруктів, що включає екзотичні продукти, сезонні культури, а також базові види, необхідні для щоденного вжитку. Серед основних продуктів - томати, огірки, перець, картопля, морква, яблука, апельсини, а також різноманітні ягоди та інші сезонні продукти.

Завдяки постійному оновленню асортименту, компанія здатна задовольняти потреби широкого кола споживачів, включаючи гуртових покупців, великі торгові мережі та інші підприємства. Продукція відповідає найвищим стандартам якості, що є запорукою довгострокових партнерських відносин з клієнтами

Значним напрямком діяльності є зовнішньоекономічна діяльність. ТОВ

«Макі-Трейд» активно імпортує продукцію з різних країн, зокрема Польщі, Нідерландів, Туреччини, Єгипту та багато інших. Імпортована продукція включає широкий асортимент свіжих фруктів, овочів і сезонної продукції. Компанія співпрацює з відомими європейськими постачальниками, такими як Consorfrut Polska та Trade Support W. Szybicki, і здійснює повний комплекс імпортової логістики: від укладання контрактів до митного оформлення, транспортування та зберігання продукції у власних холодильних складах з температурним контролем. Такий підхід дозволяє гарантувати якість і своєчасність постачання, що є критично важливим для швидкопсувних товарів.

Поряд з імпортом, підприємство підтримує міцні партнерські відносини з українськими постачальниками. Це фермерські господарства та оптові ринки Київської, Вінницької, Черкаської, Миколаївської і Одеської областей, які забезпечують регулярні поставки сезонної овочевої та бакалійної продукції. В управлінні ланцюгами постачання компанія використовує сучасні принципи supply chain management, які враховують сезонні коливання, логістичні особливості та попит клієнтів, що підвищує оперативність і ефективність роботи.

Тісна співпраця з постачальниками забезпечує ТОВ «Макі-Трейд» постійний доступ до високоякісної продукції на найвигідніших умовах. Компанія активно розвиває експортні поставки, орієнтуючись на зовнішні ринки. Вона активно працює на міжнародному рівні, прагнучи зайняти лідируючі позиції серед експортерів української продукції [1,5,21,49].

Одним з ключових факторів успіху ТОВ «Макі-Трейд» є наявність власного автопарку та передових технологій зберігання продукції. Компанія має власні склади, обладнані сучасними системами контролю температури та вологості, що дозволяє зберігати овочі та фрукти в найкращих умовах, зберігаючи їх свіжість і якість на всіх етапах ланцюга поставок.

Власний автопарк забезпечує компанії можливість здійснювати доставку продукції в найкоротші терміни, зберігаючи оптимальні умови транспортування. Це дозволяє ТОВ «Макі-Трейд» бути надійним партнером для своїх клієнтів і постачати продукцію на ринок в найкращому вигляді.

Одним з основних напрямків діяльності компанії є партнерство з найбільшими національними торговими мережами та гуртовими підприємствами. ТОВ «Макі-Трейд» активно співпрацює з мережею супермаркетів, а також великими оптовими постачальниками. Інноваційний підхід до взаємодії з партнерами дозволяє компанії ефективно управляти своїми поставками та мінімізувати час доставки.

Крім того, компанія розвиває індивідуальний підхід до кожного клієнта, забезпечуючи спеціалізоване обслуговування, яке враховує специфіку замовлень і вимоги до продукції. Це дозволяє задовольняти потреби клієнтів навіть у найскладніших ситуаціях, коли потрібна особлива увага до деталей.

ТОВ «Макі-Трейд» активно підтримує екологічну відповідальність. Компанія постійно впроваджує заходи, які сприяють мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище. Вона активно працює над удосконаленням технологій зберігання та транспортування, знижуючи енергоспоживання та викиди CO₂, а також розробляє нові рішення в сфері пакування, орієнтуючись на використання екологічно чистих матеріалів.

Соціальна діяльність компанії також має важливе значення. ТОВ «Макі-Трейд» активно підтримує ініціативи для військових та постачає продукцію до військових частин, підтримуючи українську армію. Крім того, компанія бере участь у різних благодійних проектах, що допомагають соціально незахищеним верствам населення.

ТОВ «Макі-Трейд» активно впроваджує інновації в управлінні бізнес-процесами, використовуючи сучасні інформаційні технології для автоматизації замовлень, моніторингу попиту та управління ланцюгами поставок. Власна ІТ-система дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни ринку, оптимізувати логістичні процеси та підвищити ефективність виконання замовлень.

Ці інновації забезпечують компанії високу швидкість обробки замовлень, що є важливим аспектом у конкурентному середовищі. Інтеграція новітніх технологій дозволяє знижувати витрати та покращувати обслуговування клієнтів.

Фінансовий аналіз є важливим інструментом оцінки діяльності підприємства, що дозволяє визначити його фінансову стійкість, ефективність використання ресурсів, прибутковість та ризику. У цьому аналізі розглянуто динаміку основних показників підприємства за 2022–2024 роки на основі даних бухгалтерського балансу та звіту про фінансові результати [2,3,4].

Агрегований порівняльний аналіз балансу є важливим інструментом дослідження фінансового стану підприємства, метою якого є виявлення змін у складі майна підприємства, визначення ступеня його фінансової стабільності, ліквідності та здатності забезпечувати власну діяльність за рахунок наявних джерел фінансування. У табл. 2.1 наведено агреговані показники активів і пасивів підприємства за 2022–2024 роки, що дозволяє простежити динаміку основних статей балансу, оцінити їхній вплив на загальні результати діяльності та зробити висновки щодо фінансового становища підприємства.

Таблиця 2.1

Агрегований порівняльний аналіз

№ п/п	Стаття балансу	Період						Зміни за звітний період			
		2022		2023		2024		Абсолютні (+;-), тис.грн (гр.5-гр.1)	Темп, % (гр.7/гр.1 * 100%)	Структура змін, % (за гр.7)	Питомих ваги пунктів (гр.6-гр.1)
		тис.грн	%до підсумку	тис.грн	% до підсумку	тис.грн	% до підсумку				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Майно, разом	56620,6	100,0	121724,5	100,0	115746,1	100,0	59125,5	104,4	100	-
1.1	Необоротні активи	699,8	1,2	4309,8	3,5	5253,8	4,5	4554,0	650,8	7,7	3,3
1.2	Оборотні активи	55920,8	98,8	117414,7	96,5	110492,3	95,5	54571,5	97,6	92,3	-3,3
1.2.1	Запаси	39214,0	69,3	39543,8	32,5	41685,4	36,0	2471,4	6,3	4,2	-33,2
1.2.2	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	9908,8	17,5	64961,9	53,4	64387,3	55,6	54478,5	549,8	92,1	38,1
1.2.3	Інша поточна дебіторська заборгованість	501,5	0,9	6761,5	5,6	456,5	0,4	-45,0	-9,0	-0,1	-0,5
1.2.4	Гроші та їх еквіваленти	1093,8	1,9	41,1	0,0	676,4	0,6	-417,4	-38,2	-0,7	-1,3
1.2.5	Витрати майбутніх періодів	107,5	0,2	96,7	0,1	106,5	0,1	-1,0	-0,9	0,0	-0,1
1.2.6	Інші оборотні активи	5095,2	9,0	6009,7	4,9	3180,2	2,7	-1915,0	-37,6	-3,2	-6,3

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2.	Джерела майна, разом	56620,6	100,0	121724,5	100,0	115746,1	100,0	59125,5	104,4	100,0	0,0
2.1	Власний капітал	6369,9	11,3	9945,6	8,2	14569,1	12,6	8199,2	128,7	13,9	1,3
2.1.1	Зареєстрований (пайовий) капітал	100,0	0,2	100,0	0,1	100,0	0,1	0,0	0,0	0,0	-0,1
2.1.2	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	6269,3	11,1	9845,6	8,1	14469,1	12,5	8199,8	130,8	13,9	1,4
2.3	Поточні зобов'язання	50250,7	88,7	111778,9	91,8	101177,0	87,4	50926,3	101,3	86,1	-1,3

За результатами проведеного аналізу встановлено, що за досліджуваний період загальна вартість майна підприємства зросла на 59 125,5 тис. грн, або на 104,4 %, що свідчить про розширення обсягів діяльності та нарощення активів. Структура активу характеризується переважанням оборотних активів, частка яких у 2024 році становить 95,5 % від загальної суми. Незважаючи на це, їхній склад зазнав суттєвих змін. Найбільш помітне збільшення відбулося за статтею дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги, яка зросла більш ніж у шість разів порівняно з 2022 роком. Така тенденція може свідчити про зростання обсягів реалізації продукції з відстрочкою платежів або про погіршення платіжної дисципліни клієнтів, що негативно впливає на ліквідність підприємства. Частка запасів у структурі активів зменшилась із 69,3 % до 36,0 %, що може вказувати на ефективніше управління матеріальними ресурсами. Грошові кошти зменшилися, що, ймовірно, пов'язано з перерозподілом ресурсів у дебіторську заборгованість. Водночас необоротні активи зросли у 7,5 раза, що є позитивною ознакою інвестицій у розвиток матеріально-технічної бази.

У структурі пасиву відбулися також суттєві зміни. Власний капітал зріс на 8 199,2 тис. грн, або на 128,7 %, що свідчить про накопичення прибутку та зростання фінансової незалежності підприємства. Основним джерелом приросту є нерозподілений прибуток, збільшення якого підтверджує ефективність господарської діяльності. Незважаючи на це, переважну частину джерел фінансування становлять поточні зобов'язання, частка яких у 2024 році складає

87,4 %. Їхнє зростання на 50 926,3 тис. грн свідчить про підвищення потреби у залучених коштах, що може створювати ризики ліквідності у майбутніх періодах.

Загалом фінансовий стан підприємства можна оцінити як стабільний, із тенденцією до зростання. Збільшення активів і власного капіталу свідчить про розширення господарської діяльності та підвищення прибутковості. Водночас високий рівень дебіторської заборгованості та значна частка короткострокових зобов'язань потребують посилення контролю за оборотними коштами, поліпшення платіжної дисципліни контрагентів і поступового зменшення залежності від поточних зобов'язань. Оптимізація структури активів і джерел фінансування сприятиме зміцненню фінансової стійкості підприємства, підвищенню його платоспроможності та ефективності використання ресурсів у подальшому періоді.

Одним із важливих напрямів аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства є порівняння темпів зростання фінансових результатів із темпами збільшення вартості майна (валюти балансу). Такий аналіз (табл. 2.2) дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує наявні ресурси для отримання доходу.

Таблиця 2.2

Порівняння змін у валюті балансу зі змінами фінансових результатів діяльності підприємства

№ п/п	Показник	2022	2023	2024
1	2	3	4	5
1	Темп збільшення виручки від реалізації	1,11	1,97	1,21
2	Темп збільшення валюти балансу	1,15	1,79	1,33
3	Висновок	менш ефективно використання майна підприємства	ефективно використання майна підприємства	менш ефективно використання майна підприємства

Якщо темп зростання виручки перевищує темп зростання валюти балансу, це свідчить про ефективніше використання активів, підвищення їх оборотності та результативності діяльності. У протилежному випадку, коли активи зростають швидше, ніж доходи, можна говорити про менш ефективне використання майна та зниження його продуктивності.

Проведене порівняння показників засвідчило, що ефективність використання майна підприємства упродовж аналізованого періоду була нестабільною. У 2022 році темп зростання виручки від реалізації (1,11) був нижчим за темп зростання валюти балансу (1,15), що свідчить про менш ефективне використання активів. Це означає, що підприємство нарощувало обсяги майна швидше, ніж отримувало прибуток від його використання, тобто ресурси використовувались не в повному обсязі.

У 2023 році ситуація покращилася: темп зростання виручки (1,97) перевищив темп збільшення валюти балансу (1,79), що свідчить про ефективне використання майна підприємства. Підвищення оборотності активів дало змогу збільшити доходи швидшими темпами, ніж зростала ресурсна база.

Проте у 2024 році знову спостерігається погіршення ефективності, оскільки темп зростання виручки (1,21) виявився нижчим за темп збільшення валюти балансу (1,33). Це свідчить про те, що підприємство продовжує нарощувати активи, але не забезпечує відповідного зростання фінансових результатів, що може бути ознакою зниження оборотності капіталу або неефективного використання інвестиційних ресурсів.

Загалом можна зробити висновок, що протягом аналізованого періоду підприємство в окремі роки досягало високої результативності у використанні майна (зокрема у 2023 році), проте тенденція не є сталою. Для забезпечення стабільного економічного зростання необхідно підвищити ефективність управління активами, оптимізувати структуру капіталу та спрямувати ресурси на ті напрями діяльності, які забезпечують найвищу віддачу.

Для комплексної оцінки динаміки виручки від реалізації продукції важливо не лише зафіксувати її загальне зростання, а й визначити, за рахунок

яких чинників воно відбулося - екстенсивних чи інтенсивних. Екстенсивні чинники пов'язані з кількісним розширенням господарської діяльності підприємства (збільшенням обсягу залучених ресурсів, капіталу, персоналу тощо), тоді як інтенсивні чинники відображають підвищення ефективності використання цих ресурсів - тобто покращення ресурсної віддачі, продуктивності праці, оборотності капіталу та інших якісних показників.

У табл. 2.3 наведено вихідні дані для розрахунку впливу зазначених чинників на динаміку виручки підприємства за 2022–2024 роки. Основними показниками є середньорічна валюта балансу, виручка від реалізації та ресурсовіддача, які дозволяють визначити частку кожного чинника у загальному прирості виручки.

Таблиця 2.3

Вихідні дані для визначення частки інтенсивних і екстенсивних чинників збільшення виручки від реалізації

№ п/п	Показник	2022	2023	2024
1	2	3	4	5
1	Середньорічна валюта балансу	49951,28	89172,55	118735,30
2	Виручка від реалізації	177398,30	349864,10	423451,30
3	Ресурсовіддача (р.2/р.1)	3,55	3,92	3,57
4	Внесок екстенсивного чинника	24066,53	139291,46	115987,99
5	Внесок інтенсивного чинника	-6906,83	33174,34	-42400,79

Аналіз динаміки показників свідчить, що за період 2022–2024 рр. підприємство демонструє стійке зростання виручки від реалізації - із 177 398,3 тис. грн у 2022 році до 423 451,3 тис. грн у 2024 році, тобто на 246 053,0 тис. грн, або майже у 2,4 раза. Це зростання обумовлено як екстенсивними, так і інтенсивними чинниками, однак їхня роль у різні роки була різною.

У 2023 році виручка збільшилась насамперед за рахунок екстенсивних

чинників, внесок яких становив 139 291,46 тис. грн. Це свідчить про значне розширення ресурсної бази підприємства - зростання середньорічної валюти балансу більш ніж на 78 %. Разом з тим спостерігається і позитивний вплив інтенсивних чинників (33 174,34 тис. грн), тобто покращення ефективності використання активів, що підтверджується зростанням ресурсовіддачі з 3,55 до 3,92. Така тенденція є позитивною, оскільки вказує на підвищення продуктивності використання капіталу.

Однак у 2024 році ситуація дещо змінилася: темпи приросту виручки сповільнились, а вплив інтенсивного чинника став від'ємним (-42 400,79 тис. грн), що свідчить про зниження ефективності використання ресурсів. Це підтверджується зменшенням ресурсовіддачі до 3,57. Незважаючи на це, завдяки зростанню масштабів діяльності та збільшенню активів підприємству вдалося забезпечити подальше нарощення обсягу виручки, основна частина якого у 2024 році припадає саме на екстенсивний чинник (115 987,99 тис. грн).

Загалом, за аналізований період переважаючим фактором зростання виручки є екстенсивний, що свідчить про розвиток підприємства за рахунок розширення обсягів ресурсів, а не підвищення ефективності їх використання. Для підвищення результативності діяльності у майбутньому доцільно зосередити увагу на покращенні інтенсивних показників - зростанні ресурсовіддачі, підвищенні оборотності активів, ефективності управління капіталом і витратами.

Аналіз ділової активності підприємства є важливою складовою фінансового аналізу, оскільки дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів, швидкість обороту активів та рівень управління фінансовими потоками.

Ділова активність відображає здатність підприємства перетворювати свої активи в грошові кошти, а також свідчить про рівень ефективності управління запасами, дебіторською та кредиторською заборгованістю. Дослідження показників оборотності активів, оборотних коштів, запасів та розрахунків із контрагентами за 2022–2024 роки дає змогу виявити тенденції у зміні швидкості

обігу капіталу та визначити напрями підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для більш детального відображення динаміки ділової активності підприємства та виявлення ключових змін у структурі обігу капіталу доцільно проаналізувати узагальнювальну таблицю розрахунків відповідних показників за 2022–2024 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз ділової активності підприємства

№ п/п	Показник	2022	2023	2024
1	2	3	4	5
1	Оборотність активів	3,55	3,92	3,57
2	Фондовіддача	176,02	139,84	93,47
3	Оборотність оборотних коштів	3,27	1,03	1,04
4	Період 1 обороту оборотних коштів	110	350	346
5	Оборотність запасів	4,71	7,99	8,84
6	Період 1 обороту запасів	76	45	41
7	Оборотність дебіторської заборгованості	17,04	4,88	6,53
8	Період погашення дебіторської заборгованості	21	74	55
9	Період операційного циклу	98	119	96
10	Період погашення кредиторської заборгованості	102	93	107
11	Період фінансового циклу	200	212	203

У результаті проведеного аналізу встановлено, що у 2023 році спостерігається певне зниження ефективності використання основних засобів (фондовіддача зменшилася з 176,02 до 139,84), проте зросла оборотність запасів, що свідчить про більш раціональне управління матеріальними ресурсами. У 2024 році оборотність активів і оборотних коштів дещо знизилася, а період фінансового циклу залишився досить тривалим - понад 200 днів, що може свідчити про уповільнення грошового обігу. Позитивним моментом є скорочення періоду обороту запасів до 41 дня, що свідчить про підвищення ефективності управління товарними запасами.

Отже, діяльність підприємства у 2022–2024 роках характеризується нестабільністю ділової активності: з одного боку, покращуються окремі

показники оборотності, з іншого - знижується загальна ефективність використання активів. Для підвищення рівня ділової активності підприємству доцільно посилити контроль за дебіторською заборгованістю, скоротити тривалість фінансового циклу та підвищити продуктивність використання основних засобів.

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства є ключовим елементом оцінки його ефективності. Саме фінансові результати відображають підсумок усієї господарської діяльності, показуючи, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси та формує прибуток. У табл. 2.5 наведено динаміку основних фінансових показників підприємства за 2022–2024 роки, що дає змогу простежити зміни в обсягах.

Таблиця 2.5

Фінансові результати діяльності підприємства

№ п/п	Показник	Період			Зміни	
		2022	2023	2024	тис. грн	% до періоду
					гр.3-гр.1	гр.4/гр.1
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	177398,3	349864,1	423451,3	246053	1,39
2	Собівартість реалізованої продукції	156427,3	314526,6	358882,7	202455,4	1,29
3	Валовий прибуток від реалізації (р.1-р.2)	20971	35337,5	64568,6	43597,6	2,08
4	Інші операційні витрати	21068,1	33867,6	58422,7	37354,6	1,77
5	Інші витрати	0	0	4914,1	4914,1	0,00
6	Повна собівартість (р.2+р.4+р.5)	177495,4	348394,2	422219,5	244724,1	1,38
7	Прибуток від реалізації (р.1-р.6)	-97,1	1469,9	1231,8	1328,9	-13,69
8	Інші операційні доходи	2248,8	2949,3	4399,1	2150,3	0,96
9	Прибуток від операційної діяльності (р.7+р.8)	2151,7	4419,2	5630,9	3479,2	1,62
10	Інші доходи	0	0	7,5	7,5	0,00
11	Фінансовий результат до оподаткування (р.9+р.10)	2151,7	4419,2	5638,4	3486,7	1,62
12	Податок на прибуток	389,9	798	1014,9	625	1,60
13	Чистий прибуток (збиток) (р.11-р.12)	1761,8	3621,2	4623,5	2861,7	1,62

Проведений аналіз показує, що за період 2022–2024 років підприємство демонструє стійке зростання обсягів реалізації продукції - чистий дохід збільшився на 246053 тис. грн або на 139%. Водночас собівартість реалізованої продукції також зросла, проте темпи приросту витрат є нижчими, ніж приріст доходів, що свідчить про покращення ефективності виробничої діяльності. Валовий прибуток зріс більш ніж удвічі, а прибуток від операційної діяльності підвищився у 1,6 рази.

Попри зростання інших операційних витрат і появу додаткових статей витрат у 2024 році, підприємство зберегло позитивну динаміку чистого прибутку - він збільшився з 1761,8 тис. грн у 2022 році до 4623,5 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про стабільне фінансове становище підприємства, ефективне управління ресурсами та поступове підвищення рентабельності діяльності. Таким чином, підприємство має позитивні тенденції розвитку, хоча для зміцнення фінансових результатів доцільно звернути увагу на оптимізацію операційних витрат і підвищення рентабельності продукції.

Компанія орієнтована на довгострокове зростання та постійно шукає нові можливості для розвитку. ТОВ «Макі-Трейд» планує розширювати експортні поставки і розвивати нові напрямки бізнесу, включаючи розширення асортименту і вихід на нові міжнародні ринки.

У майбутньому компанія планує інвестувати в нові технології для підвищення ефективності виробництва та зберігання продукції.

Загалом, ТОВ «Макі-Трейд» є прикладом сучасного, ефективно організованого середнього підприємства в Україні, яке поєднує в собі професійний менеджмент, розвинену логістичну інфраструктуру, широку мережу міжнародних і локальних партнерів, а також відповідає сучасним вимогам ведення прозорого бізнесу. Компанія має всі передумови для подальшого зростання і посилення конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

2.2 Оцінка стратегічного потенціалу підприємства та його конкурентного середовища

У західній економічній науці сформувалися певні методологічні підходи до вивчення зовнішнього середовища та аналізу позиції підприємства, які знайшли широке застосування у сфері стратегічного менеджменту. Одним із найвідоміших таких підходів є методика SWOT-аналізу. SWOT-аналіз використовується у стратегічному плануванні для виявлення сильних і слабких сторін компанії, а також можливостей і загроз, що виникають із її конкурентного середовища.

Процедура проведення SWOT-аналізу передбачає заповнення спеціальної матриці, в якій потрібно окремо зазначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також ринкові можливості та потенційні загрози.

Отже, для формування стратегії розвитку ТОВ «Макі-Трейд» було обрано такий інструмент як SWOT-аналіз. У табл. 2.6 надано оцінки факторів впливу макросередовища на ТОВ «Макі-Трейд».

Таблиця 2.6

Фактори впливу макросередовища на економічний розвиток ТОВ «Макі-Трейд»

№	Фактори макросередовища	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0,1,2,3)	Характер впливу (+/-)	Оцінки впливу
1	2	3	4	5	6
I. Політико-правові фактори:					
1	Нестабільність політичної ситуації в Україні	3	2	-	-6
2	Зміни в податковому законодавстві щодо малого бізнесу	3	2	-	-6
3	Запровадження державних програм підтримки агробізнесу	3	3	+	+9
4	Посилення контролю за якістю продуктів харчування	2	2	+	+4
	Всього за політико-правовими факторами				+1
II. Економічні фактори:					
5	Інфляція та коливання валютного курсу	3	3	-	-9

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
6	Зростання попиту на екологічно чисту продукцію	3	2	+	+6
7	Збільшення логістичних витрат	2	2	-	-4
8	Залучення іноземних інвестицій в АПК	2	2	+	+4
	Разом за економічними факторами				-3
III. Соціально-демографічні фактори:					
9	Відтік трудових ресурсів за кордон	2	2	-	-4
10	Підвищення обізнаності споживачів щодо здорового харчування	2	3	+	+6
11	Зниження купівельної спроможності населення	3	2	-	-6
	Разом за соціально-демографічними факторами				-4
IV. Технологічні фактори:					
12	Розвиток технологій зберігання продукції	3	3	+	+9
13	Висока вартість впровадження нових технологій	2	2	-	-4
14	Розвиток ІТ в логістиці	2	2	+	+4
	Разом за технологічними факторами				+9
V. Міжнародне оточення:					
15	Зміна цін на імпортовану продукцію	2	2	-	-4
16	Зростання популярності української продукції за кордоном	3	2	+	+6
17	Ускладнення зовнішньоекономічної діяльності через війну	3	3	-	-9
	Разом за факторами міжнародного оточення				-7
	Разом за факторами макросередовища				-4

Сукупний вплив факторів макросередовища на функціонування підприємства оцінюють за коефіцієнтом впливу факторів макросередовища (2.1):

$$C_{\text{MAC}} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[\max A_i B_i] \cdot n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A_i B_i] \cdot n}; \quad (2.1)$$

де C_{MAC} – коефіцієнт впливу факторів макросередовища на функціонування ТОВ «Макі-Трейд»;

A – експертна оцінки важливості фактора для галузі;

B – експертна оцінки впливу фактора;

n – кількість факторів впливу.

Рівень впливу факторів макросередовища на підприємство оцінюється за шкалою коефіцієнтів. Якщо значення коефіцієнта є додатним, то інтервал від 0 до 0,35 відповідає нейтральному впливу, від 0,35 до 0,50 – сприятливому, а від 0,50 до 1,00 – позитивному. У разі від’ємного значення коефіцієнта інтервал від 0 до 0,35 вказує на негативний вплив, від 0,35 до 0,50 – на загрожуючий, а від 0,50 до 1,00 – на знищуючий вплив.

За результатами розрахунків встановлено, що коефіцієнт впливу факторів макросередовища на діяльність ТОВ «Макі-Трейд» становить -0,03, що свідчить про наявність негативного, але не критичного впливу. Це означає, що макроекономічні умови створюють певні перешкоди для діяльності підприємства, проте вони не мають катастрофічного характеру. До позитивних факторів, які найбільше сприяють діяльності компанії, належать підтримка держави аграрного сектору, розвиток сучасних технологій зберігання продукції та зростання попиту на здорові харчові продукти. Разом з тим, на підприємство негативно впливають такі чинники, як політична нестабільність в країні, інфляційні процеси, нестабільне податкове середовище та ускладнення у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

З метою забезпечення стабільного розвитку компанії доцільно зосередити зусилля на мінімізації ризиків, пов’язаних із політичною та економічною нестабільністю, підвищенні енергоефективності, впровадженні технологічних інновацій, розвитку сучасних логістичних рішень та активному розширенні присутності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

У табл. 2.7 наведено оцінки факторів безпосереднього оточення, що впливають на економічний розвиток ТОВ «Макі-Трейд». Представлені дані дозволяють комплексно охарактеризувати зовнішні умови, у яких функціонує підприємство, визначити силу впливу ключових ринкових чинників та оцінити їхній внесок у формування конкурентних можливостей і ризиків компанії.

Аналіз цих факторів є важливим етапом дослідження, оскільки саме

безпосереднє оточення визначає темпи розвитку підприємства, рівень його адаптивності до змін середовища та здатність підтримувати стабільність операцій у динамічних ринкових умовах.

Таблиця 2.7

Оцінки факторів впливу безпосереднього оточення на економічний розвиток ТОВ «Макі-Трейд»

№	Фактори мікросередовища	Важли- вість для галузі (1- 3)	Ступінь впливу (0- 3)	Характер впливу (+ / -)	Оцінки впливу
1	2	3	4	5	6
I Споживачі:					
1	Зростання попиту на екологічно чисту продукцію	3	3	+	+9
2	Зміна уподобань споживачів на користь локальних товарів	3	3	+	+9
3	Висока чутливість покупців до змін цін	3	2	-	-6
4	Зниження купівельної спроможності населення	3	2	-	-6
5	Індивідуалізація попиту (зростання потреби в унікальних товарах)	2	2	+	+4
6	Зростання свідомості споживачів щодо якості продукції	2	2	+	+4
Разом за споживачами					+14
II Постачальники:					
7	Залежність від сезонності постачання овочів та фруктів	3	3	-	-9
8	Зростання цін на паливо та логістику	2	2	-	-4
9	Пошук нових постачальників з локального ринку	2	2	+	+4
Разом за постачальниками					-9
III Конкуренти:					
10	Активна конкуренція з боку великих супермаркетів	3	3	-	-9
11	Зниження цін конкурентами	3	3	-	-9
12	Використання конкурентами сучасних технологій продажу	2	2	-	-4
13	Поява нових нішевих еко-брендів	2	2	-	-4
14	Розширення кола партнерів та вдосконалення сервісу	2	2	+	+4
Разом за конкурентами					-22
Разом					-17

Оцінки впливу факторів безпосереднього оточення підприємства

визначали за коефіцієнтом впливу факторів безпосереднього оточення на об'єднання підприємств.

Коефіцієнт розраховується за формулою (2.2):

$$C_{\text{MIC}} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[\max A_i B_i] \cdot n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A_i B_i] \cdot n}; \quad (2.2)$$

де C_{MIC} – коефіцієнт впливу факторів безпосереднього оточення підприємств;

A – експертна оцінка важливості фактора для галузі;

B – експертна оцінка впливу фактора на об'єднання підприємств;

n – кількість факторів впливу.

Рівень впливу факторів макросередовища на підприємство оцінюється за шкалою коефіцієнтів. Якщо значення коефіцієнта є додатним, то інтервал від 0 до 0,35 відповідає нейтральному впливу, від 0,35 до 0,50 – сприятливому, а від 0,50 до 1,00 – позитивному. У разі від'ємного значення коефіцієнта інтервал від 0 до 0,35 вказує на негативний вплив, від 0,35 до 0,50 – на загрожуючий, а від 0,50 до 1,00 – на знищуючий вплив.

Проведений аналіз впливу факторів безпосереднього оточення на діяльність ТОВ «Макі-Трейд» показав, що загальний коефіцієнт впливу становить -0,13, що вказує на негативний вплив. Це свідчить про наявність загроз для розвитку підприємства, зумовлених високим рівнем конкуренції, зростанням витрат на логістику та нестабільністю поставок сировини.

Попри це, позитивні фактори, зокрема зростання попиту на екологічну продукцію та підтримка локальних виробників, створюють потенціал для стабілізації та зростання бізнесу.

Отже, для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Макі-Трейд»

доцільно налагодити стабільні зв'язки з постачальниками, оптимізувати логістичні витрати, а також удосконалити маркетингові стратегії з фокусом на якість та екологічність.

У табл. 2.8 наведено фактори впливу внутрішнього середовища на економічний розвиток ТОВ «Макі-Трейд».

Таблиця 2.8

**Фактори впливу внутрішнього середовища на економічний розвиток ТОВ
«Макі-Трейд»**

№	Фактори внутрішнього середовища	Важливість для галузі (1–3)	Ступінь впливу (0–3)	Характер впливу (+ / -)	Оцінка впливу
1	2	3	4	5	6
I Персонал:					
1	Досвідчена команда логістів та закупівельників	3	3	+	+9
2	Постійне підвищення кваліфікації персоналу	2	2	+	+4
3	Висока плинність сезонних працівників	2	2	-	-4
4	Наявність внутрішніх тренінгів та адаптаційних програм	2	2	+	+4
5	Відсутність кадрового резерву на керівні посади	2	2	-	-4
6	Корпоративна згуртованість і лояльність	2	2	+	+4
	Разом:				+13
II Організація і управління:					
7	Гнучка структура управління	2	2	+	+4
8	Ефективна система внутрішнього контролю	3	3	+	+9
9	Відсутність автоматизованої ERP-системи	3	2	-	-6
10	Достатній рівень комунікацій між підрозділами	2	2	+	+4
	Разом:				+11
III Виробничо-збутова діяльність:					
11	Наявність власного транспорту для доставки	3	3	+	+9
12	Надійні зв'язки з фермерськими господарствами	3	3	+	+9
13	Проблеми з холодowymi складами для зберігання продукції	3	2	-	-6
14	Застаріле обладнання на складах	2	2	-	-4
15	Чітка система контролю якості продукції	2	3	+	+6
16	Висока швидкість обробки замовлень	2	2	+	+4
	Разом:				+18

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6
IV Фінанси:					
17	Стабільний фінансовий стан	3	3	+	+9
18	Обмежений доступ до довгострокових кредитів	2	2	-	-4
19	Залучення коштів від інвесторів	2	2	+	+4
20	Висока залежність від валютних коливань	2	2	-	-4
	Разом:				+5
V Маркетинг:					
21	Відомість серед постійних клієнтів	2	2	+	+4
22	Слабка маркетингова стратегія просування	2	2	-	-4
23	Відсутність аналітики споживчого попиту	2	2	-	-4
24	Власний веб-сайт і сторінки в соцмережах	2	2	+	+4
25	Обмежене використання CRM-системи	2	2	-	-4
26	Залежність від традиційних каналів збуту	2	2	-	-4
27	Активна участь у місцевих ринках та виставках	2	2	+	+4
	Разом:				-4
Разом за факторами внутрішнього середовища:					+43

Коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища розраховуємо за тією ж формулою та дорівнює 0,2. Це слабка позиція, оскільки від 0 до 0,50 – слабка. Попри наявність позитивних факторів (ефективна логістика, надійні постачальники, стабільне фінансове становище), підприємство має низку проблем - недостатній розвиток маркетингу, автоматизації та зберігання продукції. Для покращення конкурентних позицій доцільно модернізувати технічну базу, впровадити цифрові системи обліку та CRM, активізувати маркетингову аналітику і просування.

У табл. 2.9 та 2.10 наведено результати SWOT – аналізу діяльності ТОВ «Макі-Трейд».

Таблиця 2.9

SWOT – аналіз ТОВ «Макі-Трейд»

			Можливості з боку																											
			Макросередовища												Мікросередовища															
1			2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24					
			Опис можливостей	Державна підтримка агросектору	Інвестиції у сільське господарство	Розширення ринків експорту для сільськогосподарської продукції	Пільгові кредити для агрокомпаній	Підтримка переробної промисловості	Цифровізація державних сервісів (митниця, податки)	Лібералізація торгових угод з ЄС	Зниження ввізного мита на обладнання	Можливості участі у держзакупівлях для військових потреб	Сприяння реалізації держпрограм з розвитку політики	Розвиток інфраструктурних проєктів у регіонах	Підвищення попиту на перероблену заготовлену/консервовану продукцію	Розширення співпраці з національними торговельними мережами	Поява нових фермерських господарств як потенційних	Зростання попиту на преміальну продукцію українського виробництва	Впровадження нових технологій зберігання	Розвиток сегменту HoReCa	Впізнаність бренду	Зростання лояльності клієнтів до локальних брендів	Створення спільних підприємств із закордонними партнерами	Зростання лояльності клієнтів до локальних брендів	Розширення попиту на швидку доставку серед корпоративних клієнтів					
Сильні сторони	№	Опис сильних та слабих сторін	Оцінка вплив	9	9	8	7	8	6	8	9	8	7	6	7	8	9	7	7	6	7	9	8	9	7					
	1	Налагоджена власна логістика	9	18	18	17	16	17	15	17	18	17	16	15	16	17	18	16	16	15	16	18	17	18	16					
	2	Досвід багаторічної співпраці з національними торговими мережами	9	18	18	17	16	17	15	17	18	17	16	15	16	17	18	16	16	15	16	18	17	18	16					
	3	Висока якість продукції та відповідність санітарним стандартам	9	18	18	17	16	17	15	17	18	17	16	15	16	17	18	16	16	15	16	18	17	18	16					
	4	Експертність у сфері імпорту	9	18	18	17	16	17	15	17	18	17	16	15	16	17	18	16	16	15	16	18	17	18	16					
	5	Потужності для зберігання	8	17	17	16	15	16	14	13	17	16	15	14	15	16	17	15	15	14	15	17	16	17	15					
	6	Гнучкість у ціноутворенні та системі знижок	9	18	18	17	16	7	15	17	18	17	16	15	16	17	18	16	6	15	16	18	17	18	16					
	7	Власна база постачальників	8	17	17	16	15	16	14	16	17	16	15	14	15	16	17	15	15	14	15	17	16	17	15					
	8	Наявність постійного обсягу продажів	8	17	17	16	15	16	14	16	17	16	15	14	15	16	17	15	15	14	15	17	16	17	15					
	9	Широкий асортимент овочів та фруктів	9	18	18	17	16	17	15	17	18	17	16	15	16	17	18	16	16	15	16	18	17	18	16					
	10	Високий рівень довіри серед клієнтів	8	17	17	16	15	16	14	16	17	16	15	14	15	16	17	15	15	14	15	17	16	17	15					
	11	Репутація надійного партнера	8	17	17	16	15	16	14	16	17	16	15	14	15	16	17	15	15	14	15	17	16	17	15					

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
Слабкі сторони	1	Висока залежність від сезонності продукції	-9	0	0	-1	-2	-1	-3	-1	0	-1	-2	-3	-2	-1	0	-2	-2	-3	-2	0	-1	0	-2
	2	Відсутність автоматизованої CRM-системи	-8	1	1	0	-1	0	-2	0	1	0	-1	-2	-1	0	1	-1	-1	-2	-1	1	0	1	-1
	3	Недостатнє охоплення в онлайн-продажах та маркетплейсах	-7	2	2	1	0	1	-1	1	2	1	0	-1	0	1	2	0	0	-1	0	2	1	2	0
	4	Слабка адаптивність до ринкових змін	-7	2	2	1	0	1	-1	1	2	1	0	-1	0	1	2	0	0	-1	0	2	1	2	0
	5	Фінансова нестабільність через війну	-9	0	0	-1	-2	-1	-3	-1	0	-1	-2	-3	-2	-1	0	-2	-2	-3	-2	0	-1	0	-2
	6	Недостатнє оновлення кадрового складу	-6	3	3	2	1	2	0	2	3	2	1	0	1	2	3	1	1	0	1	3	2	3	1
	7	Високі витрати на паливе та обслуговування логістики	-8	1	1	0	-1	0	-2	0	1	0	-1	-2	-1	0	1	-1	-1	-2	-1	1	0	1	-1
	8	Високі витрати на утримання виробничих потужностей	-7	2	2	1	0	1	-1	1	2	1	0	-1	0	1	2	0	0	-1	0	2	1	2	0
	9	Недостатнє інвестування у дослідження ринку та розвиток нових напрямків	-6	3	3	2	1	2	0	2	3	2	1	0	1	2	3	1	1	0	1	3	2	3	1
	10	Повільна інтеграція новітніх технологій	-7	2	2	1	0	1	-1	1	2	1	0	-1	0	1	2	0	0	-1	0	2	1	2	0
	11	Проблеми у корпоративному управлінні	-6	3	3	2	1	2	0	2	3	2	1	0	1	2	3	1	1	0	1	3	2	3	1

Продовження табл. 2.9

			Загрози з боку																							
			Макросередовища												Мікросередовища											
1			2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
			Опис можливостей	Військовий конфлікт на території України	Економічна нестабільність	Торговельні санкції та логістичні обмеження з боку інших держав	Зниження купівельної спроможності споживачів	Коливання валютних курсів	Інфляційні процеси в Україні та світі	Підвищення цін на паливо та енергоносії	Відсутність державної підтримки логістичних компаній	Зміна митних правил	Неспроможність вчасно оновлювати логістичне обладнання	Блокування доступу до міжнародних ринків або портів	Зростання конкуренції серед імпортерів овочів та фруктів	Нестача кваліфікованого персоналу у логістиці та збуті	Зниження довіри іноземних партнерів	Неспроможність своєчасно оновлювати технічну базу	Поява інноваційних технологій у конкурентів	Відтік інвестицій у конкурентні компанії	Зростання витрат на логістику через війну	Блокування доступу до окремих міжнародних ринків	Недостатня диверсифікація джерел прибутку	Затримки поставок з боку фермерських господарств	Негативні відгуки в онлайн-середовищі та зниження репутації	
Сильні сторони	№	Опис сильних та слабих сторін	Оцінка	-9	-9	-8	-7	-6	-7	-6	-8	-6	-8	-8	-9	-8	-8	-8	-9	-8	-7	-6	-6	-6	-6	
	1	Налагоджена власна логістика	9	0	0	1	2	3	2	3	1	3	1	1	0	1	1	1	0	1	2	3	3	3	3	
	2	Досвід багаторічної співпраці з національними торговими мережами	9	0	0	1	2	3	2	3	1	3	1	1	0	1	1	1	0	1	2	3	3	3	3	
	3	Висока якість продукції та відповідність санітарним стандартам	9	0	0	1	2	3	2	3	1	3	1	1	0	1	1	1	0	1	2	3	3	3	3	
	4	Експертність у сфері імпорту	9	0	0	1	2	3	2	3	1	3	1	1	0	1	1	1	0	1	2	3	3	3	3	
	5	Потужності для зберігання	8	-1	-1	0	1	2	1	2	0	2	0	0	-1	0	0	0	-1	0	1	2	2		2	2
	6	Гнучкість у ціноутворенні та системі знижок	9	0	0	1	2	3	2	3	1	3	1	1	0	1	1	1	0	1	2	3	3	3	3	
	7	Власна база постачальників	8	-1	-1	0	1	2	1	2	0	2	0	0	-1	0	0	0	-1	0	1	2	2	2	2	2
	8	Наявність постійного обсягу продажів	8	-1	-1	0	1	2	1	2	0	2	0	0	-1	0	0	0	-1	0	1	2	2	2	2	2
	9	Широкий асортимент овочів та фруктів	9	0	0	1	2	3	2	3	1	3	1	1	0	1	1	1	0	1	2	3	3	3	3	3
	10	Високий рівень довіри серед клієнтів	8	-1	-1	0	1	2	1	2	0	2	0	0	-1	0	0	0	-1	0	1	2	2		2	2
	11	Репутація надійного партнера	8	-1	-1	0	1	2	1	2	0	2	0	0	-1	0	0	0	-1	0	1	2	2	2	2	2

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
Слабкі сторони	1	Висока залежність від сезонності продукції	-9	-18	-18	-17	-16	-15	-16	-15	-17	-15	-17	-17	-18	-17	-17	-17	-18	-17	-16	-15	-15	-15	-15
	2	Відсутність автоматизованої CRM-системи	-8	-17	-17	-16	-15	-14	-15	-14	-16	-14	-16	-16	-17	-16	-16	-16	-17	-16	-15	-14	-14	-14	-14
	3	Недостатнє охоплення в онлайн-продажах та маркетплейсах	-7	-16	-16	-15	-14	-13	-14	-13	-15	-13	-15	-15	-16	-15	-15	-15	-16	-15	-14	-13	-13	-13	-13
	4	Слабка адаптивність до ринкових змін	-7	-16	-16	-15	-14	-13	-14	-13	-15	-13	-15	-15	-16	-15	-15	-15	-16	-15	-14	-13	-13	-13	-13
	5	Фінансова нестабільність через війну	-9	-18	-18	-17	-16	-15	-16	-15	-17	-15	-17	-17	-18	-17	-17	-17	-18	-17	-16	-15	-15	-15	-15
	6	Недостатнє оновлення кадрового складу	-6	-15	-15	-14	-13	-12	-13	-12	-14	-12	-14	-14	-15	-14	-14	-14	-15	-14	-13	-12	-12	-12	-12
	7	Високі витрати на паливе та обслуговування логістики	-6	-15	-15	-14	-13	-12	-13	-12	-14	-12	-14	-14	-15	-14	-14	-14	-15	-14	-13	-12	-12	-12	-12
	8	Високі витрати на утримання виробничих потужностей	-8	-17	-17	-16	-15	-14	-15	-14	-16	-14	-16	-16	-17	-16	-17	-16	-17	-16	-15	-14	-14	-14	-14
	9	Недостатнє інвестування у дослідження ринку та розвиток нових напрямків	-7	-16	-16	-15	-14	-13	-14	-13	-15	-13	-15	-15	-16	-15	-15	-15	-16	-15	-14	-13	-13	-13	-13
	10	Повільна інтеграція новітніх технологій	-6	-15	-15	-14	-13	-12	-13	-12	-14	-12	-14	-14	-15	-14	-14	-14	-15	-14	-13	-12	-12	-12	-12
	11	Проблеми у корпоративному управлінні	-7	-16	-16	-15	-14	-13	-14	-13	-15	-13	-15	-15	-16	-15	-15	-15	-16	-15	-14	-13	-13	-13	-13

Значення свідчать про наявність високого потенціалу розвитку підприємства ТОВ «Макі-Трейд» завдяки сильним сторонам (ефективна логістика, висока якість продукції, досвід співпраці з торговими мережами) та можливостям (державна підтримка, зростання попиту на продукцію, розвиток інфраструктури).

Таблиця 2.10

Середні значення результату SWOT-аналізу ТОВ «Макі-Трейд»

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	0,9	-0,8
Слабкі сторони (W)	0,8	-0,80

Водночас на підприємство впливають суттєві загрози (війна, інфляція, коливання валют) та слабкі сторони (відсутність CRM-системи, сезонність постачання, слабка маркетингова стратегія), що потребують розробки заходів щодо мінімізації ризиків.

Модель 5 сил Портера є ефективним інструментом для аналізу конкурентного середовища, в якому функціонує компанія ТОВ «Макі-Трейд», що спеціалізується на постачанні овочів і фруктів. Детальний аналіз кожної з п'яти сил дозволяє краще зрозуміти фактори, що впливають на бізнес, та визначити стратегії, які допоможуть утримати конкурентні позиції на ринку (рис.2.3).

Загроза нових конкурентів для ТОВ «Макі-Трейд» є середньою. У даному сегменті ринку є значна кількість конкурентів, і нові гравці можуть входити до нього через зниження бар'єрів для входу, таких як доступ до дешевого імпортного продукту або укладення прямих договорів з фермерами. Крім того, компанії, які вже мають власну логістичну інфраструктуру, можуть запропонувати конкурентоспроможні ціни, що створює додатковий тиск на ринок. Однак для нових учасників важливо мати надійну систему постачання та розвинути інфраструктуру логістики, що вимагає значних інвестицій і часу.

Тому, хоча нові конкуренти і можуть з'являтися, для них важко конкурувати зі сталими і досвідченими компаніями, такими як ТОВ «Макі-Трейд».

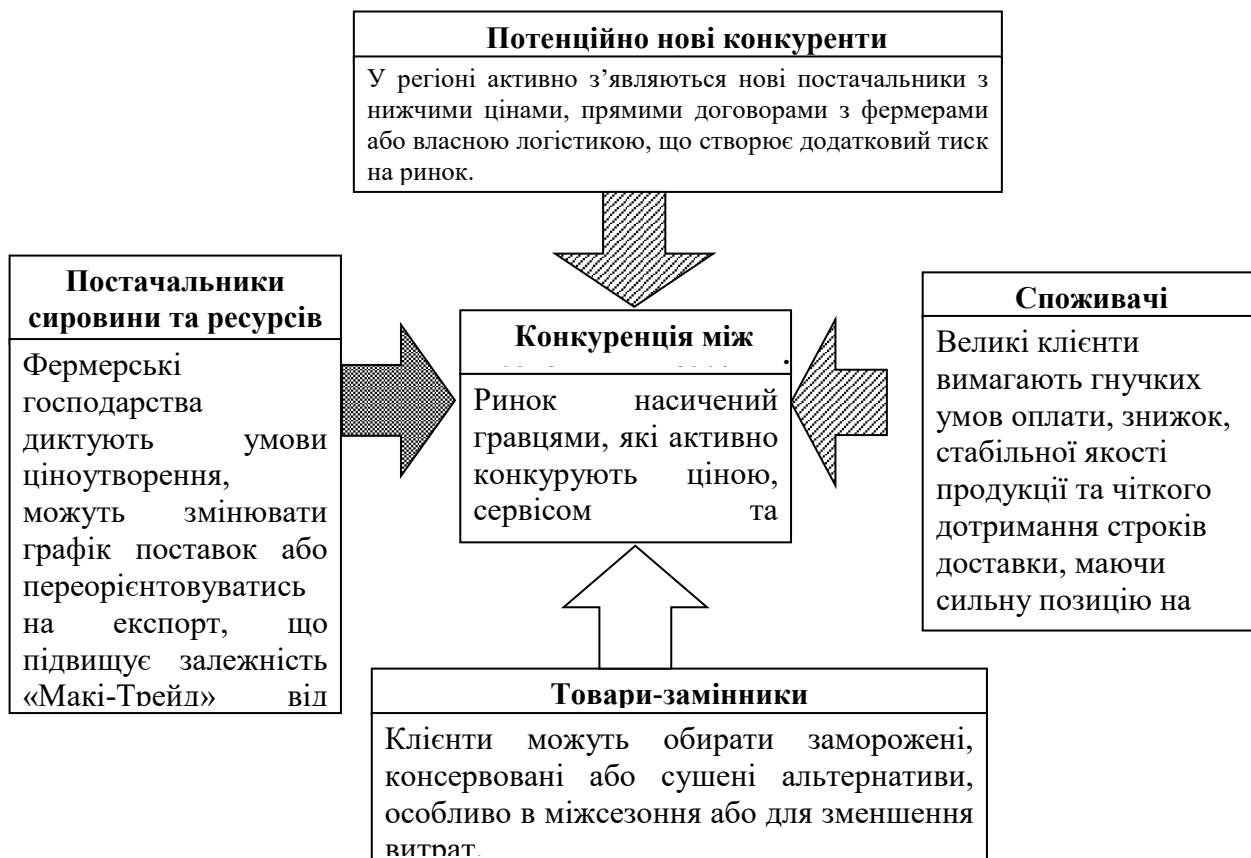


Рис.2.3 Модель 5 сил Портера ТОВ «Макі-Трейд»

Загроза товарів-замінників є низькою. У сегменті постачання свіжих овочів та фруктів замітники, такі як заморожена, консервована чи сушена продукція, не становлять значної загрози. Заморожені або консервовані продукти можуть бути обрані клієнтами в міжсезоння або для зменшення витрат, однак вони не здатні повною мірою замінити свіжі овочі і фрукти через різницю в якості, смакових властивостях та харчовій цінності. Споживачі завжди шукають свіжі продукти, тому навіть в умовах економічної нестабільності або зростання цін на свіжу продукцію, попит на свіжі овочі та фрукти залишається високим. Тому загроза заміників для ТОВ «Макі-Трейд» є незначною.

Вплив постачальників на ТОВ «Макі-Трейд» є високим. Фермери та інші постачальники свіжих овочів і фруктів мають велику силу через кілька факторів.

По-перше, фермерські господарства можуть диктувати ціни, особливо в умовах змінної урожайності або погодних умов, що прямо впливає на кількість і вартість продукту. По-друге, фермери мають можливість переорієнтуватися на експорт, що також може змінити доступність певних продуктів на внутрішньому ринку. Це створює для ТОВ «Макі-Трейд» додаткові ризики і потребує постійного моніторингу ситуації на постачальницькому ринку. Залежність від зовнішніх факторів, таких як погода чи економічні умови в країні виробництва, робить компанію вразливою до змін у поставках, що підвищує ризик у бізнесі.

Вплив покупців є високим, оскільки великі клієнти мають потужну переговорну позицію. Мережі супермаркетів та великі дистриб'ютори можуть вимагати значних знижок, гнучких умов оплати та стабільної якості продукції, а також високого рівня сервісу, зокрема чітких строків доставки. У сучасних умовах покупці все більше орієнтуються на ефективність та прозорість постачання, тому постачальники повинні відповідати вимогам щодо швидкості обробки замовлень, високої якості продуктів і оперативної доставки. Зростання значення електронної комерції також збільшує вимоги покупців до швидкості і зручності здійснення покупок, що може додатково підвищити вимоги до ТОВ «Макі-Трейд».

Рівень конкуренції на ринку постачання овочів і фруктів є дуже високим. Ринок насичений безліччю постачальників, які конкурують не тільки за ціною, але й за додаткові послуги, такі як безкоштовна доставка, пакування товарів, дегустації або лояльність до клієнтів. Крім того, з розвитком онлайн-торгівлі з'являються нові конкуренти, які можуть запропонувати зручніші умови для покупців. Онлайн-продажі дозволяють клієнтам зручно порівнювати різні пропозиції постачальників, що підвищує конкуренцію і вимагає від компаній постійного вдосконалення сервісу та гнучкості в роботі з клієнтами.

У загальному підсумку, ТОВ «Макі-Трейд» працює в середовищі з високою конкуренцією, де всі п'ять сил Портера - загроза нових конкурентів, загроза товарів-замінників, вплив постачальників, вплив покупців і рівень конкуренції - мають значний вплив на стратегію компанії. Для успішного

розвитку та утримання лідерських позицій компанії необхідно постійно адаптувати свої стратегії, зберігаючи високу якість продукції та сервісу, а також активно реагувати на зміни в ринкових умовах.

2.3 Аналіз менеджменту якості підприємства та шляхи її удосконалення

Система менеджменту якості (СМЯ) є ключовим елементом ефективного управління сучасним підприємством. Вона забезпечує стабільність виробничих процесів, відповідність продукції або послуг вимогам споживачів, а також сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку. У сучасних умовах розвитку економіки та посилення конкуренції здатність підприємства підтримувати високу якість продукції та оптимізувати внутрішні процеси стає визначальним фактором успішної діяльності.

Впровадження та вдосконалення системи менеджменту якості дозволяє не лише підвищити ефективність виробничих і управлінських процесів, а й формувати позитивний імідж підприємства, зміцнювати довіру споживачів та партнерів. Однією з сучасних концепцій управління якістю є TQM (Total Quality Management) – комплексний підхід, що охоплює всі рівні організації та спрямований на постійне вдосконалення продукції, процесів і сервісу.

У цьому розділі розглядаються основні компоненти системи менеджменту якості на підприємстві, аналізуються існуючі методи її вдосконалення та пропонуються практичні шляхи підвищення ефективності управління якістю на прикладі конкретного підприємства.

Впровадження принципів TQM (Total Quality Management) на підприємстві «Макі-Трейд» є важливим кроком для забезпечення стабільної якості продукції, підвищення ефективності внутрішніх процесів та зміцнення довіри клієнтів. Система управління якістю на підприємстві охоплює всі рівні організації, від керівництва до виконавців, і спрямована на постійне вдосконалення процесів постачання, логістики та обслуговування клієнтів.

У табл. 2.11 наведено приклади впровадження основних принципів TQM на підприємстві, а також можливі напрямки їх подальшого розвитку. Зокрема, компанія приділяє увагу орієнтації на споживача, залученню персоналу, процесному та системному підходу до управління, а також прийняттю рішень на основі фактів і підтримці взаємовигідних відносин із постачальниками. Таке комплексне впровадження дозволяє не лише відповідати сучасним стандартам якості, а й підвищувати конкурентоспроможність підприємства на ринку фруктів та овочів.

Таблиця 2.11

Впровадження принципів TQM (Total Quality Management) на підприємстві «Макі-Трейд»

Принцип управління якістю	Яким чином впроваджено	Можливий напрямок впровадження
1	2	3
Орієнтація на споживача	Компанія забезпечує постачання свіжої продукції відповідно до вимог торгових мереж та проводить регулярний моніторинг задоволеності клієнтів.	Впровадження CRM-системи для персоналізації співпраці з клієнтами та автоматизації зворотного зв'язку.
Лідерство	Керівництво активно підтримує стандарти якості та особисто залучене до контролю процесів закупівель і постачання.	Запровадження системи внутрішнього лідерства та навчання керівників середньої ланки сучасним методам управління.
Залучення персоналу	Працівники проходять внутрішнє навчання з контролю якості та правильного зберігання продукції.	Створення програми мотивації персоналу на основі показників якості обслуговування та швидкості реагування на запити клієнтів.
Процесний підхід	Організовано чітку систему логістики та документообігу, оптимізовано маршрути постачань.	Впровадження Lean-методів для зменшення втрат часу і ресурсів у логістичних процесах.

Продовження табл. 2.11

1	2	3
Системний підхід до управління	Функціонує система контролю якості продукції при прийманні та відвантаженні, здійснюється перевірка партій.	Автоматизація контролю якості через цифрові інструменти обліку (сканування, GPS-моніторинг транспорту, онлайн-звіти).
Постійне вдосконалення	Проводиться регулярний аналіз рекламаций і вдосконалення процесів постачання.	Впровадження системи Kaizen для пошуку і реалізації ініціатив працівників щодо покращення якості роботи.
Прийняття рішень на основі фактів	Здійснюється щоденний облік даних про обсяги постачання, залишки, скарги клієнтів.	Використання аналітичних інструментів Power BI або Google Data Studio для прийняття управлінських рішень.
Взаємовигідні відносини з постачальниками	Компанія підтримує довготривалі партнерські стосунки з імпортерами та фермерами з різних країн.	Впровадження спільної електронної платформи для планування постачань і контролю якості сировини.

Аналіз таблиці 2.11 показує, що підприємство «Макі-Трейд» успішно застосовує принципи TQM у своїй діяльності. Впроваджені заходи дозволяють забезпечувати високий рівень задоволеності клієнтів, підтримувати ефективну роботу персоналу та оптимізувати логістичні процеси. Разом з тим, для подальшого вдосконалення системи менеджменту якості доцільно розглянути можливість впровадження цифрових інструментів автоматизації контролю, аналітики та CRM-систем для персоналізації взаємодії з клієнтами. Постійне вдосконалення процесів та активне залучення працівників до ініціатив щодо покращення якості створюють міцну основу для стабільного розвитку підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Організаційна культура підприємства є фундаментальним чинником, що визначає ефективність впровадження системи менеджменту якості. Для реалізації принципів TQM важливо не лише формалізувати процеси та стандарти, а й змінити підходи до управління, комунікації та мотивації персоналу. В компанії «Макі-Трейд» на сьогодні спостерігається діловий стиль комунікації з переважно офлайн-взаємодією, централізоване прийняття рішень

та орієнтація на стабільність постачань. Такі особливості організаційної культури потребують трансформації, щоб забезпечити ефективне впровадження TQM та створення середовища безперервного вдосконалення.

Табл. 2.12 демонструє поточний стан ключових елементів культури підприємства - зовнішніх атрибутів, підповерхневих і глибинних аспектів - і пропонує конкретні напрями змін та необхідні дії для їх реалізації. Акцент робиться на активізацію цифрової комунікації, підтримку ініціатив персоналу та формування культури відповідальності за якість на всіх рівнях організації.

Таблиця 2.12

Напрями змін організаційної культури компанії «Макі-Трейд» для впровадження TQM

Складовий елемент культури	Поточний стан	Напрямок змін та необхідні для цього дії
1	2	3
Атрибути зовнішнього рівня	Діловий стиль комунікації, переважно офлайн-спілкування, мінімальне використання соціальних мереж для взаємодії з клієнтами.	Активізація цифрової присутності компанії (соцмережі, корпоративний сайт, електронні розсилки), створення платформи для відгуків клієнтів.
Атрибути підповерхневого рівня	Централізована система управління, основні рішення приймає керівництво.	Підтримка ініціатив співробітників, створення внутрішніх робочих груп для оптимізації процесів постачання та клієнтського сервісу.
Атрибути глибинного рівня	Орієнтація на стабільність та якість постачань, але відсутність системи постійного вдосконалення.	Формування культури безперервного розвитку, запровадження філософії «якість - відповідальність кожного», розвиток внутрішньої комунікації та відкритого обміну ідеями.

Аналіз поточного стану організаційної культури «Макі-Трейд» показує, що для успішного впровадження TQM необхідні системні зміни на всіх рівнях. Активізація цифрової присутності та комунікацій дозволить зміцнити зв'язок із клієнтами та швидко реагувати на їхні потреби. Підтримка ініціатив співробітників та створення внутрішніх робочих груп сприятимуть більш гнучкому та ефективному управлінню процесами. Формування культури безперервного розвитку і відповідальності кожного працівника за якість

продукції закладе основу для сталого підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів.

Декомпозиція (табл. 2.13) процесів є важливим інструментом управління підприємством, що дозволяє детально розподілити діяльність на рівні завдань і підзадач, підвищити контроль над операціями та забезпечити ефективне впровадження системи менеджменту якості. Для компанії «Макі-Трейд» процеси закупівлі продукції, логістики та складського обліку є ключовими для забезпечення безперебійного постачання свіжих фруктів та овочів торговим мережам. Декомпозиція дозволяє чітко визначити всі етапи цих процесів, від отримання заявок і вибору постачальника до контролю умов транспортування та внесення даних у систему обліку.

Така структуризація процесів не лише підвищує прозорість діяльності підприємства, а й дозволяє ефективніше впроваджувати принципи TQM, визначати відповідальних за кожен етап і здійснювати контроль якості на всіх рівнях.

Таблиця 2.13

Декомпозиція процесів підприємства «Макі-Трейд»

Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3	Рівень 4
1	2	3	4
1. Закупівля продукції	1.1 Виявлення потреби	1.1.1 Отримання заявок від виробничого відділу	1.1.1.1 Формування консолідованого списку потреб
	1.2 Вибір постачальника	1.2.1 Аналіз пропозицій та цін	1.2.1.1 Узгодження умов постачання
	1.3 Укладання договору	1.3.1 Перевірка сертифікатів якості	1.3.1.1 Підписання угоди та реєстрація договору
2. Логістика	2.1 Організація транспортування	2.1.1 Контроль умов перевезення	2.1.1.1 Моніторинг температурного режиму
3. Складський облік	3.1 Приймання продукції	3.1.1 Перевірка якості та кількості	3.1.1.1 Внесення даних у систему обліку

Аналіз декомпозиції процесів підприємства «Макі-Трейд» показує, що чітке розмежування операцій на рівні завдань і підзадач сприяє підвищенню ефективності управління закупівлями, логістикою та складським обліком. Це

дозволяє своєчасно виявляти потенційні проблеми, контролювати якість продукції та оптимізувати внутрішні процеси. Упровадження системи менеджменту якості на основі декомпозиції процесів забезпечує більш високий рівень організації роботи, покращує взаємодію між відділами та закладає основу для безперервного вдосконалення діяльності підприємства, підвищуючи його конкурентоспроможність на ринку.

Матриця відповідальності RACI є ефективним інструментом управління бізнес-процесами, що дозволяє чітко визначити ролі та зони відповідальності учасників процесу. Для субпроцесу «Закупівля продукції» в аналізуючій компанії це особливо актуально, оскільки закупівля свіжих фруктів та овочів включає кілька етапів: від виявлення потреби до організації оплати. Використання матриці RACI допомагає уникнути дублювання функцій, забезпечує своєчасне прийняття рішень та підвищує прозорість процесу.

У табл. 2.14 відображено, які ролі виконують менеджер з закупівель, керівник логістики, директор та бухгалтерія на кожному етапі процесу. При цьому виділено виконавців завдань (R - Responsible), осіб, які затверджують рішення (A - Accountable), консультантів (C - Consulted) та тих, хто інформується про виконання (I - Informed).

Таблиця 2.14

Матриця відповідальності (RACI) для субпроцесу «Закупівля продукції»

Етап / Роль	Менеджер з закупівель	Керівник логістики	Директор	Бухгалтерія
1	2	3	4	5
Виявлення потреби	R (виконує)	I (інформується)	A (затверджу)	I (інформується)
Вибір постачальника	R	C (консультує)	A	I
Узгодження умов постачання	R	C	A	C
Перевірка сертифікатів якості	R	I	I	I
Укладання договору	C	I	A	R
Організація оплати	I	I	I	R/A

Аналіз матриці RACI для субпроцесу «Закупівля продукції» показує, що чітке розподілення ролей дозволяє підвищити ефективність роботи команди та мінімізувати ризики помилок на ключових етапах закупівель. Менеджер з закупівель виконує основну операційну роботу, керівник логістики та бухгалтерія забезпечують контроль та фінансову підтримку, а директор приймає остаточні рішення та затверджує угоди. Впровадження RACI сприяє більш прозорому та керованому процесу закупівель, покращує комунікацію між підрозділами та створює основу для ефективного впровадження принципів TQM на підприємстві «Макі-Трейд».

Паспорт процесу, наведений у табл. 2.15, є структурованим документом, що описує ключові характеристики та параметри конкретного бізнес-процесу, визначає його межі, учасників, ресурси та критерії ефективності. Для підприємства «Макі-Трейд» паспорт процесу «Закупівля овочів та фруктів» має критичне значення, оскільки забезпечує своєчасне постачання якісної продукції для складів та виробничих підрозділів компанії.

Таблиця 2.15

Паспорт процесу «Закупівля овочів та фруктів»

Найменування	Зміст
1	2
Мета процесу	Своєчасне забезпечення складів підприємства якісною продукцією
Власник процесу	Менеджер з закупівель
Межі процесу	Від формування потреби до приймання продукції на складі
Вхід	Список потреби, стандартні вимоги до продукції
Вихід	Отримані овочі/фрукти, занесені в облік
Постачальники	Фермерські господарства, оптові ринки, агрофірми
Споживачі	Виробничий відділ, фасувальний цех
Обмеження	Бюджет закупівель, сезонність, логістика
Ресурси	ІТ-система обліку, база постачальників, транспорт компанії
Критерії	Надійність постачальника, якість, терміни, відповідність сертифікатам
Керуючі впливи	Внутрішні регламенти, політика якості, нормативні акти
Підписи узгодження	Менеджер з закупівель, директор, бухгалтер

Документ визначає мету процесу, його власника, межі, вхідні та вихідні дані, постачальників та споживачів, обмеження та ресурси. Такий підхід дозволяє систематизувати інформацію, підвищити контроль над закупівлями, забезпечити відповідність продукції стандартам якості та дотриманням внутрішніх регламентів і нормативних актів.

Аналіз паспорта процесу «Закупівля овочів та фруктів» свідчить у табл. 2.15, що чітке документування всіх аспектів процесу сприяє ефективному управлінню закупівлями та підвищенню якості продукції. Визначення власника процесу, меж, критеріїв та керуючих впливів забезпечує прозорість відповідальності та контроль на всіх етапах: від формування потреби до приймання продукції на складі.

Використання паспорта процесу дозволяє оптимізувати роботу менеджера з закупівель, покращити взаємодію з постачальниками та виробничими підрозділами, а також створює основу для подальшого впровадження TQM і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Інформаційна карта процесу є важливим інструментом управління бізнес-процесами, який дозволяє наочно відобразити рух документів та інформації між підрозділами підприємства (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Інформаційна карта процесу «Закупівля овочів та фруктів»

ВХІД		ВИХІД	
1	2	3	4
Документ	Звідки надійшов	Документ	Куди направлений
Заявка на закупівлю	Виробничий відділ	Договір з постачальником	Бухгалтерія, логістика
Стандарти до якості продукції	Відділ контролю якості	Акт прийому-передачі	Склад, фінансовий відділ

Для процесу «Закупівля овочів та фруктів» компанії «Макі-Трейд» це

особливо актуально, оскільки ефективна координація між виробничим відділом, відділом контролю якості, бухгалтерією та логістикою визначає своєчасність постачання продукції і її відповідність стандартам якості.

Табл. 2.16 демонструє ключові вхідні та вихідні документи процесу: від заявки на закупівлю та стандартів якості до договору з постачальником і акту прийому-передачі, а також визначає, які підрозділи відповідальні за обробку цих документів. Такий підхід сприяє оптимізації інформаційних потоків, підвищує прозорість процесу та забезпечує ефективне прийняття управлінських рішень.

Аналіз інформаційної карти процесу «Закупівля овочів та фруктів» показує, що чітке визначення документів та їхніх маршрутів між підрозділами сприяє упорядкуванню роботи підприємства та мінімізації помилок у процесі закупівель. Завдяки такому підходу забезпечується своєчасність оформлення договорів, контроль якості продукції та ефективна взаємодія між бухгалтерією, логістикою та складом. Інформаційна карта є важливим елементом системи менеджменту якості, оскільки дозволяє підвищити прозорість процесу, оптимізувати документообіг і закласти основу для подальшого вдосконалення діяльності підприємства «Макі-Трейд».

Блок-схема процесу є наочним і структурованим методом відображення послідовності операцій, що входять до бізнес-процесу. Для підприємства «Макі-Трейд» процес «Закупівля овочів та фруктів» включає ключові етапи від формування потреби до приймання продукції на складі та передачі документів до бухгалтерії.

Використання блок-схеми дозволяє зрозуміти логіку процесу, визначити критичні точки контролю та покращити координацію між підрозділами, що забезпечує своєчасне постачання якісної продукції.

У текстовому описі блок-схеми відображено послідовність дій: початок процесу, формування потреби, вибір постачальника та перевірка сертифікатів, узгодження умов, підписання договору, організація транспортування, приймання продукції та завершення процесу передачі документів до бухгалтерії.

Така структуризація сприяє прозорості процесу та дозволяє ефективно

контролювати виконання кожного етапу (рис. 2.4).



Рис.2.4 Блок-схема процесу

Аналіз блок-схеми процесу «Закупівля овочів та фруктів» показує, що чітка послідовність операцій сприяє оптимізації роботи підприємства та зменшенню ризиків помилок на ключових етапах закупівель. Виділення кожного кроку дозволяє забезпечити контроль якості продукції, своєчасне укладання договорів і ефективну взаємодію між виробничим відділом, логістикою та бухгалтерією. Блок-схема є важливим інструментом для впровадження принципів TQM, оскільки вона підвищує прозорість процесу, створює основу для стандартизації операцій та постійного вдосконалення діяльності підприємства «Макі-Трейд».

Метод «5 чому» є простим, але ефективним інструментом аналізу причинно-наслідкових зв'язків у процесах підприємства. Він дозволяє не лише виявити поверхневі проблеми, а й знайти їх корінні причини для розробки

ефективних контрзаходів. Для ТОВ «Макі-Трейд» застосування цього методу особливо актуальне в процесі закупівлі та транспортування овочів і фруктів, де якість продукції є критично важливою для задоволення потреб клієнтів та збереження репутації компанії.

У наведеному прикладі у табл. 2.17 метод «5 чому» використано для розбору проблеми зіпсованої партії фруктів під час транспортування. Послідовне задавання питань «чому» дозволило виявити ряд причин - від технічних неполадок терморегулятора до відсутності системи внутрішнього аудиту - і запропонувати конкретні контрзаходи для усунення кожної з них.

Таблиця 2.17

Метод «5 чому» на прикладі ТОВ «Макі-Трейд»

Питання	Проблема	Контрзаходи
1	2	3
Проблема	Зіпсована партія фруктів під час транспортування	Утилізувати партію
Чому 1?	Фрукти зіпсувались через перегрівання	Перевірити температуру в рефрижераторі
Чому 2?	Не працював терморегулятор	Відремонтувати терморегулятор
Чому 3?	Прилад не пройшов планову перевірку	Ввести графік обов'язкових перевірок
Чому 4?	Відповідальна особа не проконтролювала	Переглянути обов'язки відповідальних осіб
Чому 5?	Відсутня система внутрішнього аудиту	Впровадити систему контролю та аудиту

Аналіз проблеми методом «5 чому» показав, що її корінь полягає не лише у технічних збоях, а й у відсутності належного контролю та внутрішніх процедур аудиту. Впровадження запропонованих контрзаходів, таких як планові перевірки обладнання, чітке визначення обов'язків відповідальних осіб та система внутрішнього аудиту, дозволить запобігти повторенню подібних випадків у майбутньому. Метод «5 чому» демонструє свою ефективність як інструмент постійного вдосконалення процесів та підтримки високих стандартів якості на підприємстві «Макі-Трейд».

Діаграма Ісікави, або «кістка риби», є ефективним інструментом аналізу причинно-наслідкових зв'язків у бізнес-процесах. Вона дозволяє наочно структурувати фактори, що впливають на проблему, та ідентифікувати ключові напрями для покращення процесів. Для компанії «Макі-Трейд» несвоєчасна доставка продукції є критичною проблемою, яка може впливати на якість обслуговування клієнтів та конкурентоспроможність підприємства.

На діаграмі на рис.2.5 представлені основні категорії факторів, що призводять до затримок: середовище (погодні умови, затори на дорогах), управління (відсутність аналітики маршрутів, слабкий контроль), люди (недосвідчені водії, порушення графіку), процеси (відсутність чітких маршрутів, затримки у завантаженні), обладнання (відсутність GPS-навігації, поломки авто) та матеріали (пошкодження товару, невідповідна упаковка). Така структуризація дозволяє цілеспрямовано виявляти причини проблем та розробляти заходи для їх усунення.



Рис.2.5 Діаграма Ісікави для ТОВ «Макі-Трейд»
(проблема: несвоєчасна доставка продукції)

Аналіз причин несвоєчасної доставки за допомогою діаграми Ісікави

показав, що проблема є багатофакторною та пов'язана як із зовнішніми умовами, так і з внутрішніми процесами підприємства. Основними напрямками покращення є впровадження системи аналітики маршрутів, контроль технічного стану транспорту, навчання персоналу та оптимізація процесів завантаження та доставки. Використання цього інструменту дозволяє компанії «Макі-Трейд» системно підходити до підвищення ефективності логістики, зменшення ризиків затримок та підвищення задоволеності клієнтів.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Макі-Трейд» показав, що ефективне управління якістю та конкурентоспроможністю є ключовими факторами успішного функціонування підприємства на сучасному ринку. Впровадження принципів TQM дозволяє не лише підвищити рівень продукції та послуг, а й оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, зменшити втрати під час транспортування та покращити задоволеність клієнтів. Дослідження проблем і використання методу «5 чому» показало основні причини збоїв у процесах, що дає змогу ефективно планувати заходи для їх усунення та запобігання у майбутньому. Подальше вдосконалення системи менеджменту якості дозволить досягти ще більш високих результатів у забезпеченні задоволення потреб споживачів та зростанні прибутковості підприємства.

Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено комплексну характеристику діяльності ТОВ «Макі-Трейд» як сучасного підприємства гуртової торгівлі овочами та фруктами, проаналізовано його організаційну структуру, кадровий потенціал, логістичні та інфраструктурні можливості, фінансові результати, а також систему менеджменту якості та конкурентне середовище. Отримані результати дозволяють охарактеризувати підприємство як таке, що динамічно розвивається, має розвинуту логістичну інфраструктуру, широку мережу партнерів і водночас стикається з низкою внутрішніх і зовнішніх викликів, пов'язаних із високою конкуренцією, залежністю від сезонності, значною часткою короткострокових

зобов'язань та недостатнім рівнем цифровізації управління.

Техніко-економічний аналіз діяльності ТОВ «Макі-Трейд» показав суттєве зростання вартості майна, оборотних і необоротних активів, чистого доходу та чистого прибутку у 2022–2024 роках, що свідчить про розширення масштабів діяльності й зростання фінансових результатів. Водночас виявлено певні диспропорції у структурі активів та джерел їх формування: значне збільшення дебіторської заборгованості, висока частка поточних зобов'язань, коливання показників ділової активності та фондівіддачі. Зростання виручки переважно забезпечується екстенсивними чинниками (нарощенням ресурсної бази), тоді як інтенсивні показники ефективності використання капіталу мають нестійку динаміку, що обумовлює необхідність посилення контролю за оборотними коштами, скорочення фінансового циклу та підвищення результативності використання майна.

Оцінка стратегічного потенціалу підприємства та його конкурентного середовища засвідчила, що ТОВ «Макі-Трейд» функціонує в умовах помірно негативного впливу макросередовища (коефіцієнт впливу факторів макросередовища $-0,03$) та більш відчутного негативного тиску з боку безпосереднього оточення (коефіцієнт $-0,13$). Високий рівень конкуренції, зростання логістичних витрат, залежність від цін на паливо, сезонність постачання, цінова чутливість споживачів і вплив великих торговельних мереж формують значні загрози для підприємства. Водночас SWOT-аналіз показав вагомі сильні сторони: розвинуту власну логістику, досвід співпраці з національними мережами, високу якість продукції, широку асортиментну лінійку та репутацію надійного партнера. Поєднання цих переваг із наявними можливостями (державна підтримка агросектору, зростання попиту на якісну й екологічну продукцію, розвиток інфраструктури) формує високий стратегічний потенціал, але за умови активної роботи над подоланням слабких сторін – недостатньої цифровізації, слабого маркетингу, залежності від сезонності та значних логістичних витрат.

Аналіз системи менеджменту якості на підприємстві показав, що ТОВ

«Макі-Трейд» уже реалізує низку важливих елементів сучасного управління якістю: орієнтацію на споживача, контроль якості на етапах приймання та відвантаження, використання внутрішніх стандартів і регламентів, розвиток персоналу, формування процесного підходу в логістиці та закупівлях. Використання інструментів управління якістю (принципи TQM, матриця відповідальності RACI, паспорт процесу, інформаційна карта процесу, блок-схема, метод «5 чому», діаграма Ісікави) свідчить про прагнення підприємства до систематизації бізнес-процесів, підвищення прозорості та керованості операцій. Разом з тим виявлено потребу у подальшій автоматизації (впровадженні ERP- і CRM-систем, цифрових інструментів аналітики й контролю), розвитку організаційної культури безперервного вдосконалення, посиленні інтеграції інструментів якості в щоденну практику управління.

Узагальнюючи результати другого розділу, можна зробити висновок, що ТОВ «Макі-Трейд» має значний потенціал розвитку та зміцнення конкурентних позицій завдяки поєднанню розвиненої логістичної інфраструктури, професійного кадрового складу, стабільного фінансового стану й налагодженої взаємодії з постачальниками та клієнтами. Водночас стратегічні орієнтири підприємства повинні бути спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів, скорочення фінансового та операційного циклу, зниження залежності від короткострокових зобов'язань, посилення маркетингової активності, цифровізацію ключових процесів і подальший розвиток системи менеджменту якості. Саме на основі виявлених у цьому розділі сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у подальшому (у третьому розділі) буде обґрунтовано напрями удосконалення логістики, системи управління якістю та формування стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Макі-Трейд».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «МАКІ-ТРЕЙД»

3.1 Формування стратегії підвищення конкурентних переваг підприємства

У сучасних умовах функціонування ринку плодоовочевої продукції, який характеризується високою динамічністю, сезонними коливаннями, зростанням логістичних витрат, впливом імпортової конкуренції та посиленням вимог до якості товару, стратегічний розвиток стає ключовою передумовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності ТОВ «Макі-Трейд». Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, проведений у попередніх розділах дипломної роботи, засвідчив неоднозначний вплив факторів, серед яких вагому роль відіграють макроекономічні ризики, логістичні обмеження, важливість технологічного оновлення та необхідність посилення маркетингових позицій. Формування стратегії підприємства повинно ґрунтуватися на комплексному поєднанні сильних сторін компанії - налагодженої логістики, стабільних зв'язків з постачальниками, наявності власних складських потужностей і досвіду зовнішньоекономічної діяльності - із можливостями ринку, серед яких зростання попиту на якісну продукцію, тенденції цифровізації та розширення каналів збуту [26-28].

Стратегія підвищення конкурентних переваг ТОВ «Макі-Трейд» передбачає розроблення довгострокових орієнтирів розвитку підприємства, визначення ключових інструментів реалізації та механізмів забезпечення стійких ринкових позицій. В основу стратегічного бачення має бути покладено прагнення підприємства не лише зберегти існуючі клієнтські та партнерські відносини, а й розширити присутність у національних мережах, підвищити частку ринку, оптимізувати витрати, удосконалити логістичні процеси та

посилити технологічну базу для забезпечення високих стандартів якості. Стратегію доцільно будувати з урахуванням сучасних підходів до стратегічного менеджменту, зокрема концепції ціннісно орієнтованого управління (Value-Based Management), моделі стратегічних позицій М. Портера, системи Balanced Scorecard, Lean- та TQM-підходів.

Для підприємств із високою залежністю від логістики, сезонності та швидкості обслуговування, стратегічні орієнтири мають охоплювати такі ключові напрями: підвищення операційної ефективності, зміцнення ланцюгів постачання, цифровізація бізнес-процесів, формування клієнтоорієнтованої політики, розвиток персоналу, модернізація технологічної інфраструктури та диверсифікація джерел доходу. Стратегічна модель ТОВ «Макі-Трейд» повинна враховувати також геополітичні зміни, пов'язані з війною, що висуває додаткові вимоги до гнучкості логістичних рішень і забезпечення стійкості ланцюгів поставок.

У контексті стратегічного управління особливо актуальним є формування інтегрованої системи стратегічних цілей, що передбачає взаємозв'язок між фінансовими результатами, внутрішніми процесами, компетенціями персоналу, розвитком логістики та якістю обслуговування клієнтів. У цьому аспекті важливою є побудова дерева стратегічних цілей, що відображає логіку поступового досягнення бажаних результатів, а також визначає ключові драйвери зростання. Для ТОВ «Макі-Трейд» стратегічними цілями можуть бути: збільшення частки ринку, підвищення маржинальності, зниження логістичних витрат, підвищення оборотності запасів, скорочення дебіторської заборгованості, оптимізація складської інфраструктури, впровадження цифрових інструментів і розширення партнерської мережі постачальників.

Організаційні переваги підприємства, такі як функціональна структура управління, чіткий розподіл відповідальності, налагоджена система комунікацій та наявність досвідченого персоналу в логістичних і закупівельних підрозділах, створюють передумови для формування стратегії розвитку, орієнтованої на посилення внутрішнього потенціалу та максимізацію ефективності ресурсів.

Важливим інструментом стратегічного управління є поєднання аналітичних методів, що включають SWOT-аналіз, оцінку мікро- та макросередовища, аналіз внутрішніх ресурсів підприємства, результати техніко-економічного аналізу та оцінку фінансових показників.

Проведений SWOT-аналіз ТОВ «Макі-Трейд» показав, що підприємство має низку сильних конкурентних переваг, серед яких ключовими є наявність власного автопарку, стабільна база постачальників, високий рівень якості продукції, довіра клієнтів та ефективна логістична модель. Проте слабкі сторони - відсутність повноцінної CRM-системи, обмежена цифровізація бізнес-процесів, недостатня диверсифікація каналів збуту, висока сезонність - вимагають інтеграції чітких стратегічних рішень. Саме тому формування стратегії розвитку повинно ґрунтуватися на поєднанні наявних сильних сторін із використанням ринкових можливостей, а також на мінімізації загроз та нейтралізації слабких сторін.

Одним із важливих елементів розроблення стратегії є стратегічна карта (Strategic Map), яка відображає взаємозв'язок між ключовими елементами діяльності підприємства: фінансовими показниками, внутрішніми процесами, розвитком персоналу та відносинами з клієнтами.

Побудова такої карти дозволяє забезпечити чітку логіку стратегічних рішень, встановити пріоритетність заходів, узгодити цілі підрозділів із загальною стратегією підприємства та оцінити потенційні ефекти від реалізації обраних управлінських дій.

На стратегічній карті послідовно простежується причинно-наслідковий зв'язок: інвестиції у розвиток персоналу й удосконалення внутрішніх процесів створюють передумови для підвищення якості обслуговування клієнтів, що, своєю чергою, забезпечує зростання доходів, прибутковості й ринкової вартості підприємства.

На рис. 3.1 подано стратегічну карту ТОВ «Макі-Трейд», яка в інтегрованому вигляді відображає основні стратегічні цілі компанії за ключовими перспективами та їх взаємозв'язок у контексті формування й

зміцнення конкурентних переваг.

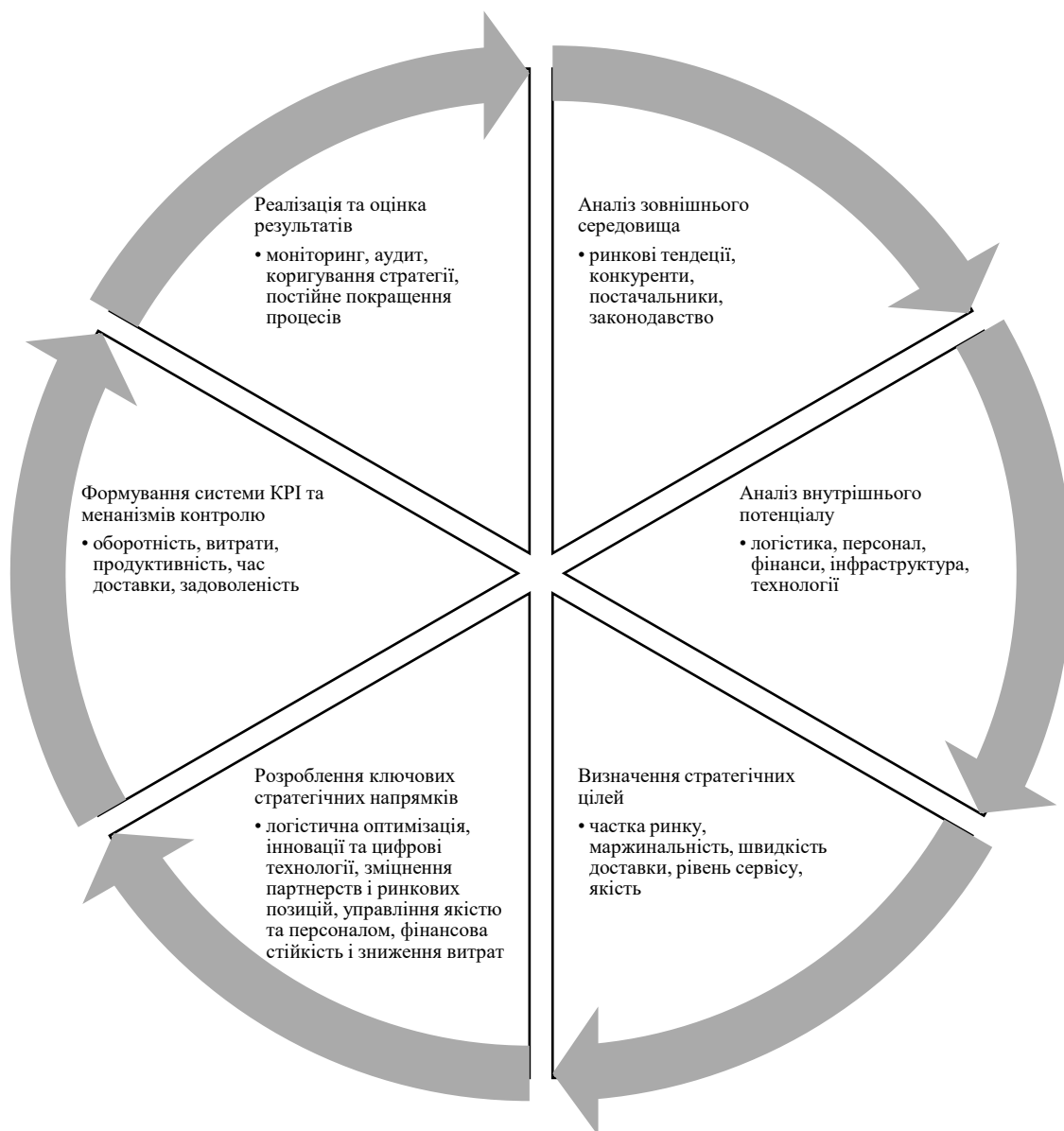


Рис. 3.1 Модель формування стратегії підвищення конкурентних переваг ТОВ «Макі-Трейд»

Подальше формування стратегії розвитку ТОВ «Макі-Трейд» (табл. 3.1) має базуватися на глибокому аналізі ключових факторів успіху на ринку плодоовочевої продукції. Такий ринок характеризується високою насиченістю, залежністю від зовнішньоекономічної кон'юнктури та значними логістичними ризиками, що вимагає від підприємств застосування адаптивних стратегій та

оперативного реагування на зміни попиту. У цьому контексті стратегія підприємства повинна враховувати не лише фінансові та технологічні аспекти, а й соціально-економічні тенденції, що включають зростання споживчої свідомості щодо якості та походження продукції, посилення конкуренції з боку національних торговельних мереж, збільшення ролі цифрового маркетингу та розвиток e-commerce у сегменті B2B і B2C.

Таблиця 3.1

Узагальнення стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Макі-Трейд»

Стратегічний напрям	Сутність	Очікуваний ефект	Інструменти реалізації
1	2	3	4
Оптимізація логістики	Скорочення транспортних витрат, підвищення швидкості доставки	Зменшення витрат, підвищення маржинальності	GPS, TMS, маршрутна оптимізація
Підвищення якості продукції	Контроль температури, зберігання, сортування	Зростання клієнтської довіри	НАССР, модернізація складів
Цифровізація	Автоматизація замовлень, CRM, ERP	Прискорення процесів, зниження помилок	ERP-система, CRM-система
Маркетинг і клієнтські відносини	Розвиток співпраці з мережами, HoReCa	Розширення ринку	CRM, сегментація
Фінансова стабільність	Зниження собівартості, контроль дебіторів	Зростання чистого прибутку	ABC/XYZ, бюджетування

Для забезпечення довгострокового успіху стратегія має бути орієнтована на комплексне підвищення конкурентоспроможності шляхом реалізації низки узгоджених заходів, що пов'язані зі зміцненням ринкових позицій, формуванням лояльності клієнтів, модернізацією логістичної інфраструктури та розвитком інноваційних рішень. У цьому аспекті важливою є побудова стратегічного бачення, яке забезпечить цілісність розвитку та спрямованість усіх процесів на досягнення спільної мети - сформувані ТОВ «Макі-Трейд» як провідного

постачальника якісної плодоовочевої продукції з високим рівнем сервісу та ефективною системою управління ланцюгом постачання.

Одним із ключових стратегічних напрямів має стати вдосконалення логістичної моделі підприємства. Оскільки логістика є центральним елементом діяльності компанії, а її ефективність безпосередньо впливає на рівень витрат, якість продукції та задоволеність клієнтів, саме цей напрям формує основу конкурентних переваг. Стратегічна заслуга вдосконалення логістичних процесів полягає не лише у скороченні витрат, а й у створенні гнучкої системи, здатної швидко реагувати на коливання попиту, сезонність та логістичні ризики. Підвищення ефективності логістики дає змогу скоротити час у ланцюгу поставок, зменшити втрати та забезпечити стабільність поставок у складних умовах.

У межах формування стратегії розвитку важливо акцентувати увагу на покращенні партнерських відносин з постачальниками. Як показав аналіз, проведений у попередніх розділах, підприємство має стабільну базу постачальників як в Україні, так і за кордоном, проте залежність від сезонності та валютних коливань створює додаткові ризики. Стратегічно важливим є формування довгострокових контрактів із ключовими постачальниками, диверсифікація географії імпорту, розширення співпраці з локальними агровиробниками, а також розвиток партнерських проєктів на умовах спільної відповідальності за якість і безперервність постачання. Це не лише мінімізує ризики перебоїв у ланцюзі поставок, а й сприяє формуванню стабільної цінової політики.

Наступним елементом стратегії є розвиток системи управління якістю продукції. У сфері торгівлі плодоовочевою продукцією якість є вирішальним фактором конкурентної боротьби. Підприємство повинно посилити контроль усіх етапів ланцюга – від приймання товару до доставки клієнтам, забезпечивши дотримання санітарних норм, контроль температурного режиму, повноцінний облік та відстеження партій. Впровадження системи НАССР, модернізація холодильних камер, використання інтелектуальних датчиків температури та

вологості дозволять мінімізувати втрати продукції та підвищити рівень задоволеності клієнтів. Це особливо важливо у співпраці з національними торговельними мережами, де вимоги до якості продукції є високими та включають регулярні аудити.

Формування стратегії розвитку має також передбачати активний розвиток цифрових технологій. У сучасних умовах цифровізація не є лише інструментом оптимізації, а стає основою підвищення конкурентоспроможності. Для ТОВ «Макі-Трейд» доцільним є впровадження ERP-системи для комплексного управління процесами закупівель, логістики, складського обліку, фінансів, кадрового потенціалу та продажів. Паралельно із цим важливим є впровадження CRM-системи, яка дозволить автоматизувати взаємодію з клієнтами, вести більш точний облік замовлень, здійснювати сегментацію клієнтської бази та прогнозувати попит.

Сучасні тенденції у сфері логістики також передбачають використання інтелектуальних систем оптимізації маршрутів (TMS), GPS-моніторингу автопарку, автоматизованого планування поставок та прогнозування заторів. Такий підхід дозволяє мінімізувати витрати на паливе, підвищити точність доставки та зменшити час простою транспорту. Це також забезпечує високий рівень прозорості процесів, що є вагомим конкурентною перевагою при роботі з великими мережами.

Важливим стратегічним напрямом є розвиток маркетингової діяльності. Як показав аналіз внутрішнього середовища, підприємство має недостатньо розвинену маркетингову стратегію, що створює бар'єри для зростання ринкової частки. Стратегія маркетингового розвитку має передбачати формування сильного бренду, активізацію просування у цифрових каналах, участь у галузевих виставках, розвиток комунікацій з клієнтами, впровадження системи лояльності та програм для корпоративних покупців. Особлива увага повинна бути приділена співпраці з сегментами HoReCa, оскільки цей ринок демонструє стійку динаміку зростання та високу залежність від якісної та стабільної логістики.

Не менш важливою складовою стратегії є підвищення фінансової стійкості підприємства. Аналіз фінансового стану ТОВ «Макі-Трейд» засвідчив зростання активів та чистого прибутку, проте також виявив високі показники дебіторської заборгованості та значну залежність від короткострокових зобов'язань. Стратегія фінансової стабілізації повинна передбачати впровадження політики управління дебіторською заборгованістю, встановлення чітких умов оплати, використання факторингових інструментів, впровадження бюджетування та ABC/XYZ-аналізу витрат. Доцільним є використання методів фінансового планування для прогнозування надходжень і витрат, що дозволить підвищити ліквідність підприємства.

Окремої уваги заслуговує стратегія розвитку персоналу, без якої неможливо забезпечити реалізацію жодного з інших стратегічних напрямів. Підприємство має інвестувати у розвиток кадрового потенціалу, проводити регулярні тренінги, впроваджувати KPI-систему, що дозволить підвищити ефективність роботи персоналу та мотивацію. Розвиток внутрішніх компетенцій підприємства є невід'ємною складовою його стратегічної гнучкості.

Стратегічний розвиток ТОВ «Макі-Трейд» повинен передбачати поєднання короткострокових і довгострокових цілей, що забезпечує стабільність функціонування підприємства у поточних умовах і створює основу для майбутнього зростання. На практиці це означає необхідність розроблення ієрархії стратегічних рішень, що охоплюють різні горизонти планування - оперативний, тактичний і стратегічний. Оперативні рішення спрямовані на вирішення поточних завдань, тактичні - на покращення внутрішніх процесів і оптимізацію бізнес-моделі, а стратегічні - на досягнення довгострокових цілей, пов'язаних із масштабуванням бізнесу, розширенням ринкової присутності та впровадженням інновацій.

Одним із найважливіших принципів стратегічного управління є забезпечення узгодженості між стратегічними цілями та операційною діяльністю. Для ТОВ «Макі-Трейд» це означає, що всі підрозділи підприємства - логістика, відділ закупівель, відділ продажів, складське господарство,

фінансовий департамент та маркетинг - мають діяти в єдиному напрямі. Формування стратегічного набору має включати конкретні цілі, показники ефективності (KPI), відповідальних осіб, строки реалізації та механізми контролю. Такий підхід дозволяє запобігти неузгодженості у роботі різних структурних підрозділів та забезпечити ефективність у досягненні ключових цілей [32,33,35,36].

У стратегічному управлінні особливе місце займає система Balanced Scorecard (BSC), яка дозволяє інтегрувати фінансові та нефінансові показники ефективності. Для ТОВ «Макі-Трейд» така система може бути адаптована таким чином, щоб відображати специфіку діяльності підприємства, зокрема роботу з імпорними поставками, складською логістикою, контролем якості та швидкістю обороту товарних запасів. Система BSC дозволяє підприємству розробити стратегічну карту, де ключові цілі поділяються на чотири блоки: фінансові результати, клієнтська орієнтація, внутрішні бізнес-процеси та розвиток персоналу. Кожна з цих категорій містить конкретні цілі, що спрямовані на посилення конкурентних переваг.

З точки зору фінансових цілей, стратегія підприємства має передбачати підвищення рентабельності продажів, збільшення операційного прибутку, скорочення витрат на логістику та оптимізацію структури капіталу. У попередньому аналізі було визначено, що підприємство демонструє позитивну динаміку чистого доходу та чистого прибутку, проте високий рівень поточних зобов'язань та значна частка дебіторської заборгованості потребують оптимізації. Стратегічне управління фінансами повинно включати підвищення платіжної дисципліни, використання інструментів фінансового планування, контроль витрат та оптимізацію оборотного капіталу.

У сфері роботи з клієнтами ключовими стратегічними цілями є підвищення рівня клієнтської задоволеності, розширення клієнтської бази, збільшення частки продажів у сегменті національних мереж, зміцнення партнерства з сегментом HoReCa, розвиток індивідуальних пропозицій для корпоративних покупців, а також підвищення впізнаваності бренду «Макі-Трейд». З огляду на

високу конкуренцію на ринку плодоовочевої продукції, підприємству важливо акцентувати увагу на якості сервісу, зокрема на точності поставок, стабільності графіка, якості продукції, оперативності реагування на зміну потреб клієнтів та можливості формування персоналізованих комерційних пропозицій.

Що стосується внутрішніх бізнес-процесів, стратегічна карта має включати цілі щодо оптимізації логістичних операцій, підвищення швидкості обробки замовлень, впровадження електронного документообігу, автоматизації складських процесів, модернізації обладнання, зниження рівня втрат продукції та підвищення продуктивності праці. Оскільки плодоовочева продукція є швидкопсувною, особливу увагу слід приділити контролю температурного режиму, умов зберігання та мінімізації часу перебування продукції у складі. Автоматизація цих процесів дозволить значно підвищити рівень операційної ефективності.

У сфері розвитку персоналу стратегічні цілі мають бути спрямовані на підвищення компетентності працівників, розвиток внутрішніх лідерів, зменшення плинності кадрів, формування кадрового резерву та впровадження мотиваційних програм. Особливу увагу потрібно приділяти навчанням у сфері логістики, управління запасами, роботи з клієнтами, а також використанню сучасних інформаційних технологій. У цьому контексті важливо впровадити систему оцінювання персоналу, яка дозволить виявити сильні сторони працівників, визначити напрями розвитку та підвищити загальну ефективність роботи колективу.

Для забезпечення ефективності реалізації стратегії підприємство має створити систему моніторингу її виконання. Така система включає регулярне оцінювання досягнення стратегічних цілей, аналіз ключових показників ефективності, аудит внутрішніх процесів та коригування стратегії відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Ефективний моніторинг передбачає встановлення періодичних зустрічей керівників підрозділів, підготовку звітів, використання цифрових інструментів контролю та оцінку ризиків.

Одним з ключових елементів моніторингу є системний аналіз ризиків, який

дозволяє підприємству вчасно реагувати на потенційні загрози та розробляти заходи щодо їх мінімізації. Для ТОВ «Макі-Трейд» основними ризиками є логістичні затримки, порушення умов зберігання, коливання валютного курсу, перебої у постачанні, зростання витрат на паливо, коливання попиту, а також зміни у законодавстві. Стратегія ризик-менеджменту повинна бути інтегрована у загальну систему управління, що дозволить забезпечити стабільність бізнесу навіть у складних умовах.

Необхідно також сформувати систему управління знаннями на підприємстві, яка включає створення внутрішніх баз даних, опис бізнес-процесів, фіксацію найкращих практик, підготовку інструкцій та навчальних матеріалів. Така система дозволить підвищити ефективність роботи працівників, забезпечити швидку адаптацію нових співробітників та зберегти важливі корпоративні знання.

Особливу увагу в стратегічному плануванні слід приділити екологічним аспектам діяльності підприємства. Сучасні тенденції у сфері логістики передбачають впровадження енергоефективного транспорту, зменшення викидів CO₂, оптимізацію маршрутів, використання екологічного пакування та розвиток відповідального поводження з відходами. Такі заходи не лише покращують імідж підприємства, а й сприяють економії ресурсів.

Окремим напрямом є розвиток інноваційної діяльності. Підприємство має активно впроваджувати нові технології, зокрема автоматизовані системи сортування продукції, інтелектуальні датчики контролю якості, мобільні додатки для водіїв та клієнтів, хмарні сервіси для управління даними, а також системи прогнозування попиту. Інновації стають ключовим інструментом підвищення продуктивності, зниження витрат та забезпечення гнучкості бізнес-моделі підприємства.

Завершальним етапом формування стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Макі-Трейд» є інтеграція всіх стратегічних напрямів у єдину модель розвитку. Це дозволяє сформувати комплексну, узгоджену та структуровану систему, що поєднує в собі логістичні, технологічні,

фінансові, маркетингові й організаційні аспекти діяльності підприємства. Стратегія має бути не статичним документом, а гнучкою моделлю, здатною адаптуватися до динамічних умов ринку плодоовочевої продукції.

Важливим елементом інтеграції стратегії є визначення пріоритетів, що забезпечують найбільший позитивний ефект з урахуванням наявних ресурсів і можливостей підприємства.

У випадку ТОВ «Макі-Трейд» ключовим пріоритетом є підвищення операційної ефективності, яка охоплює оптимізацію процесів закупівель, зберігання, транспортування та реалізації продукції. Зменшення витрат на логістику, підвищення оборотності товарних запасів, скорочення тривалості фінансового циклу та зниження рівня втрат продукції є тими стратегічними завданнями, реалізація яких забезпечує швидкий економічний ефект і створює основу для довгострокового розвитку.

Не менш важливим є стратегічний розвиток клієнтського напрямку. Підприємству необхідно сформувати та реалізувати комплексну клієнтоорієнтовану політику, що передбачає персоналізацію підходів до різних груп клієнтів, розроблення індивідуальних умов співпраці, підвищення рівня сервісу та оперативності комунікацій.

Підприємство повинно активно збільшувати свою присутність у ключових сегментах ринку - національних торговельних мережах, оптовому секторі, секторі HoReCa та у сфері дрібнооптової доставки. Для цього необхідно посилити маркетинг, розвинути цифрову присутність, впровадити CRM-систему та розширити канали комунікацій.

З огляду на аналіз внутрішнього середовища підприємства, важливим є також розвиток корпоративної культури та підвищення ефективності персоналу. Формування команди, здатної забезпечити стратегічні зміни, є одним із визначальних чинників успіху.

ТОВ «Макі-Трейд» доцільно впроваджувати систему розвитку компетенцій, внутрішні тренінги, програми наставництва, мотиваційні інструменти, а також створити кадровий резерв для ключових посад. Сучасні

тенденції у сфері управління персоналом включають побудову корпоративної культури, орієнтованої на інновації, відповідальність та командну взаємодію.

Важливо підкреслити, що стратегія підвищення конкурентних переваг має включати також екологічний вектор розвитку. У сфері плодоовочевої продукції це передбачає впровадження екологічно чистого пакування, зменшення харчових відходів, оптимізацію енергоспоживання складів, зниження викидів автотранспорту, а також впровадження технологій повторного використання упаковки.

Екологічна відповідальність стає вагомим конкурентним фактором, особливо у співпраці з великими торговельними мережами, які дедалі частіше включають екологічні критерії у свої вимоги до постачальників.

Особливу увагу слід приділити інноваціям, що стосуються автоматизації операційних процесів.

Використання сучасних IT-рішень дозволяє забезпечити високу точність обліку продукції, оптимізувати маршрути перевезень, покращити прогнозування обсягів закупівель і попиту, а також мінімізувати людський фактор. Впровадження ERP та CRM систем, автоматизованих систем складського обліку (WMS), електронного документообігу (EDM), хмарних сховищ даних та інтелектуальних систем моніторингу є ключовими інструментами цифрової трансформації підприємства.

Така трансформація не лише підвищує ефективність, але й допомагає підприємству отримати додаткові конкурентні переваги, пов'язані з прозорістю діяльності, швидкістю ухвалення управлінських рішень і підвищенням якості клієнтського сервісу.

Завершуючи формування стратегії, доцільно узагальнити всі ключові елементи в інтегрованій моделі, яка визначатиме подальший розвиток компанії. У табл. 3.2 нижче наведено систематизацію основних векторів стратегії ТОВ «Макі-Трейд».

Таблиця 3.2

**Інтегрована модель стратегії підвищення конкурентоспроможності
ТОВ «Макі-Трейд»**

Стратегічний блок	Основний зміст	Очікувані результати	Інструменти
1	2	3	4
Операційна ефективність	Оптимізація логістики, модернізація складів, зменшення витрат	Зниження витрат, підвищення оборотності	TMS, WMS, GPS, Lean
Цифрова трансформація	Автоматизація продажів і закупівель, CRM, ERP	Швидкість та точність процесів	ERP, CRM, EDM, хмарні сервіси
Розвиток клієнтських відносин	Партнерство з мережами, нові канали збуту	Розширення ринку	CRM, сегментація, маркетинг
Управління якістю	Контроль температури, HACCP, оновлення обладнання	Підвищення якості продукції	HACCP, датчики, аудит
Розвиток персоналу	Навчання, KPI, кадровий резерв	Підвищення продуктивності	KPI, тренінги
Фінансова стійкість	Контроль дебіторів, оптимізація витрат	Зростання прибутку	Бюджетування, ABC/XYZ
Інновації та екологія	Екомодернізація, smart-технології	Підвищення репутації	Екопроекти, IoT

Узагальнюючи викладене, стратегія підвищення конкурентних переваг ТОВ «Макі-Трейд» повинна базуватися на комплексному підході, який включає зміцнення логістичної моделі, цифровізацію бізнес-процесів, підвищення якості продукції, розширення ринкової присутності, розвиток персоналу та впровадження інноваційних рішень. Така стратегія забезпечить підприємству здатність ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, мінімізувати ризики та формувати стабільні конкурентні позиції на ринку плодоовочевої продукції [52].

Реалізація запропонованої стратегії сприятиме формуванню потужної, сучасної та гнучкої моделі розвитку підприємства, орієнтованої на довгостроковий успіх, сталий розвиток і лідерські позиції на українському ринку. Завдяки інтеграції логістичних, маркетингових, технологічних,

фінансових та організаційних рішень ТОВ «Макі-Трейд» зможе значно підвищити ефективність своєї діяльності, розширити клієнтську базу, зміцнити ринкову стійкість і забезпечити високу якість продукції та сервісу.

3.2 Оптимізація логістичних процесів у системі прямого постачання ТОВ «Макі-Трейд»

Управління логістичними процесами є фундаментальним елементом діяльності підприємств, що функціонують у сфері прямого постачання плодоовочевої продукції. Для ТОВ «Макі-Трейд» логістика відіграє ключову роль у забезпеченні якісного сервісу, підтриманні стабільності поставок, мінімізації витрат та формуванні конкурентних переваг. Як засвідчив аналіз діяльності компанії у попередніх розділах дипломної роботи, ефективність логістичної системи підприємства безпосередньо впливає на рівень рентабельності, собівартість продукції, якість товару та швидкість доставки до клієнтів. Оскільки плодоовочева продукція є швидкопсувною та вимагає чітко структурованої, безперервної та контрольованої логістики, оптимізація всіх етапів логістичного ланцюга стає критичним аспектом підвищення конкурентоспроможності підприємства [34,37].

Логістичні процеси ТОВ «Макі-Трейд» охоплюють кілька взаємопов'язаних елементів: закупівлю продукції, транспортування, митне оформлення імпорتنих поставок, складське зберігання, сортування, підготовку та комплектацію замовлень, доставку кінцевим клієнтам, а також управління зворотними потоками. Кожен із цих етапів впливає на кінцевий результат - якість та своєчасність постачання. Тому оптимізація логістичної моделі має комплексний характер і передбачає вдосконалення процесів на всіх рівнях.

Однією з ключових особливостей логістики «Макі-Трейд» є поєднання імпорتنих та внутрішніх каналів постачання. Компанія здійснює значну частину закупівель за кордоном (Польща, Нідерланди, Туреччина, Єгипет тощо), що вимагає високого рівня координації між внутрішньою логістикою,

міжнародними перевізниками та митними органами. Водночас підприємство активно співпрацює з українськими виробниками та оптовими ринками, що дозволяє формувати гнучкі та диверсифіковані канали постачання. Оптимізація логістики в цьому контексті означає необхідність мінімізації транспортних витрат, скорочення часу поставок, підвищення точності прогнозування та забезпечення стабільності поставок незалежно від географічного походження товару.

З огляду на аналіз діяльності підприємства, однією з головних проблем сформованої логістичної моделі є вплив сезонності та коливання попиту. Підприємство часто стикається зі значним зростанням обсягів замовлень у періоди сезонних піків, що призводить до перевантаження складів і транспорту. Додаткові складнощі створює необхідність підтримання оптимальних температурних режимів під час перевезення й зберігання продукції. Наявні холодильні камери та транспорт із рефрижераторами забезпечують певний рівень якості, проте їх модернізація є важливим напрямом покращення логістики.

Ефективне управління логістичними потоками має базуватися на трьох основних принципах: швидкість, точність та контроль. Підприємство повинно скоротити час на проходження продукту через логістичний ланцюг, забезпечити точність формування замовлень та дотримання графіків доставки, а також запровадити цифрові інструменти контролю за всіма етапами руху продукції. Це дозволить зменшити втрати, уникнути псування товару, покращити якість сервісу та підвищити довіру клієнтів.

Удосконалення логістичних процесів повинно включати оптимізацію складської діяльності. Як свідчать результати аналізу внутрішнього середовища підприємства, наявні складські приміщення перебувають у задовільному стані, але потребують технічного оновлення, особливо в частині холодильного обладнання. Модернізація складів є важливою умовою зниження операційних витрат і втрат продукції. Доцільним є впровадження WMS-системи, що забезпечує автоматизований контроль за залишками, управління адресним

зберіганням, формування маршрутів відбору товару та аналітику складських операцій. Це дозволить уникнути ручних помилок, зменшити час на обробку замовлень та забезпечити повну прозорість складських процесів.

Не менш важливим напрямом є модернізація транспортних процесів. Власний автопарк підприємства забезпечує високу гнучкість доставки, проте потребує впровадження сучасних інструментів GPS-моніторингу, систем планування маршрутів (TMS), контролю витрат палива та оптимізації роботи водіїв. Такі рішення дозволять зменшити логістичні витрати на 10–25%, що є значним показником для підприємства з великими обсягами перевезень. Додатково можуть застосовуватися інтелектуальні системи прогнозування заторів, сезонного попиту та оптимального завантаження транспорту.

Важливо також оптимізувати процеси формування замовлень. Відділ закупівель підприємства працює в умовах високої динаміки, адже попит клієнтів змінюється щодня, а продукція має короткий термін реалізації. Використання Excel-таблиць і ручних обчислень, хоч і є ефективним у короткостроковій перспективі, однак обмежує можливості подальшого масштабування. Впровадження системи прогнозування на основі історичних даних, машинного навчання або навіть спрощених цифрових алгоритмів дозволить підвищити точність закупівель і уникнути надлишкових запасів. Оскільки значну частку витрат підприємства формують непродані або зіпсовані залишки, оптимізація закупівель дасть змогу значно покращити фінансові результати [40,42].

Окрему увагу у системі оптимізації логістики слід приділити управлінню дебіторською заборгованістю. Логістичний цикл у плодоовочевій сфері тісно пов'язаний із фінансовим циклом. Швидкість доставки та якість продукції впливають на швидкість оплати з боку клієнтів. За результатами аналізу фінансових показників ТОВ «Макі-Трейд» встановлено, що дебіторська заборгованість має значну частку у структурі активів підприємства, що негативно впливає на ліквідність і оборотність капіталу. Інтеграція логістичних та фінансових рішень, автоматизація виставлення рахунків та нагадувань, впровадження кредитних лімітів і політики контролю платежів допоможуть

скоротити фінансовий цикл і посилити стабільність грошових потоків.

З метою забезпечення візуального розуміння логістичної системи нижче подано структурну схему (рис.3.2)

Ефективність логістичної системи ТОВ «Макі-Трейд» значною мірою залежить від здатності підприємства забезпечувати стабільність та передбачуваність усіх операцій. У сфері постачання плодоовочевої продукції навіть незначні затримки можуть призвести до суттєвих втрат, погіршення якості товару, зростання витрат на переробку або утилізацію продукції. Тому оптимізація логістичних процесів повинна враховувати не лише швидкість обробки товарів, але й їхню безпеку, якість та мінімізацію ризиків.

Закупівлі	Імпорт/внутрішні поставки
	Митне оформлення
	Складське зберігання
Приймання товару	Сортування
	Холодильні камери
	Формування замовлення
Доставка клієнтам	Контроль якості
	Управління поверненнями
	Фінансові розрахунки

Рис. 3.2 Узагальнена схема логістичних процесів ТОВ «Макі-Трейд»

Одним із найбільш критичних елементів логістики є температурний контроль. Багато видів плодоовочевої продукції мають суворі вимоги до температурного режиму зберігання та транспортування. Порушення цих умов навіть на короткий час може спричинити втрату товарного вигляду, зменшення терміну придатності та збільшення відсотка списань. Вдосконалення логістики

передбачає використання сучасних датчиків температури, систем онлайн-моніторингу, а також модернізацію холодильного обладнання. Для компанії доцільним є використання IoT-рішень, які дозволяють фіксувати актуальні дані в режимі реального часу, автоматично формувати звіти та попереджати відповідальних осіб про відхилення температурних параметрів.

Важливою складовою оптимізації логістики є підвищення прозорості та контрольованості всіх операцій. Сучасні цифрові технології дозволяють здійснювати відстеження місцезнаходження транспортних засобів, контролювати маршрути руху, час доставки, витрати палива, відхилення від графіка та інші важливі параметри. Впровадження GPS-моніторингу та систем відеоспостереження на складах і транспорті забезпечує додатковий рівень безпеки, дозволяє зменшити ризик крадіжок, незаконного втручання та людських помилок. Окрім цього, інтеграція таких систем у загальну цифрову платформу підприємства підвищує якість управлінських рішень.

Суттєвим напрямом розвитку логістики є оптимізація процесів планування маршрутів. На сьогодні підприємство здебільшого використовує ручне коригування маршрутів, що вимагає значного часу і залежить від досвіду працівника. Умова високої динаміки замовлень накладає додаткові обмеження, оскільки маршрути часто змінюються в день доставки або напередодні.

Оптимізація цього процесу можлива завдяки впровадженню TMS-систем (Transportation Management System), які дозволяють автоматично розраховувати оптимальні маршрути з урахуванням дорожньої ситуації, часу навантаження та розвантаження, завантаження транспорту, пріоритетності замовлень та інших змінних факторів.

Оптимізація маршрутів може сприяти зменшенню витрат на пальне, скороченню часу доставки та більш ефективному використанню автопарку.

Для «Макі-Трейд» це означає зниження витрат, підвищення швидкості виконання замовлень, а також покращення рівня сервісу. Враховуючи, що підприємство здійснює як локальні, так і міжміські доставляння, автоматизація планування маршрутів є ключовим інструментом у підвищенні ефективності

логістичної системи.

Особливу увагу слід приділити оптимізації процесу формування та обробки замовлень. На сьогодні значна частина замовлень формується вручну, що ускладнює роботу підприємства під час сезонних піків та збільшує ймовірність помилок. Оптимізація цього процесу може передбачати використання автоматизованих систем збору замовлень, інтеграцію CRM із WMS та TMS, а також впровадження єдиної електронної платформи для взаємодії з клієнтами. Це дозволить уникнути дублювання інформації, підвищити швидкість опрацювання замовлень і забезпечити точність даних.

У логістичному ланцюзі важливу роль відіграє ефективне управління запасами. З одного боку, підприємству необхідно забезпечити наявність достатнього обсягу продукції, щоб задовольнити потреби клієнтів, а з іншого - уникати надлишків, які можуть призводити до втрат через псування товару.

Для цього важливо застосовувати ABC/XYZ аналіз, що дозволяє класифікувати продукцію за значущістю та стабільністю попиту. Наприклад, банани та помідори є високочастотними товарами з відносно стабільним попитом, що дозволяє тримати їх у постійному обороті. Водночас окремі види екзотичних фруктів або овочів мають менш передбачуваний попит, що потребує більш обережного управління запасами.

Доцільним є використання методів прогнозування попиту, що дозволяють зменшити обсяг непроданих залишків, скоротити витрати на закупівлю та зберігання, а також підвищити точність планування.

Прогнозування може здійснюватися на основі аналізу історичних даних, сезонності, трендів та особливостей поведінки клієнтів. Інтеграція таких моделей у CRM та WMS дозволить автоматизувати процес формування замовлень і підвищити точність планування.

З метою систематизації ключових напрямів оптимізації логістичних процесів нижче наведена табл. 3.3.

Оптимізація логістичних процесів у ТОВ «Макі-Трейд» повинна також включати вдосконалення взаємодії між структурними підрозділами

підприємства.

Таблиця 3.3

Ключові напрями оптимізації логістичних процесів

ТОВ «Макі-Трейд»

Напрямок оптимізації	Сутність змін	Очікуваний результат	Інструменти
1	2	3	4
Складська логістика	Оновлення холодильних камер, впровадження WMS	Зниження втрат, швидкість обробки	WMS, датчики, адресне зберігання
Транспортна логістика	Автоматизація планування маршрутів	Зменшення затрат, точність доставки	TMS, GPS, IoT
Управління запасами	Прогнозування попиту, ABC/XYZ аналіз	Зменшення надлишків, підвищення оборотності	ML-моделі, CRM
Температурний контроль	Моніторинг температури, нове обладнання	Збереження якості	IoT, холодильні системи
Управління замовленнями	Автоматизація створення й обробки замовлень	Скорочення часу та помилок	CRM + WMS
Фінансова логістика	Скорочення дебіторської заборгованості	Підвищення ліквідності	EDM, фінансовий контроль

У сучасних умовах саме міжфункціональна координація визначає швидкість реакції на зміни попиту, точність планування та оперативність ухвалення рішень. Для підприємств, що працюють за моделлю прямого постачання, важливо забезпечити безперервний обмін інформацією між відділом закупівель, логістичним відділом, відділом продажів, складом і фінансовою службою. Відсутність синхронізації між цими ланками може збільшити час виконання замовлення, призвести до надлишкових закупівель, спровокувати дефіцит товарів або порушення графіка доставки.

Для підвищення рівня взаємодії між підрозділами доцільно впроваджувати єдину інформаційну систему, що забезпечує доступ до актуальних даних у режимі реального часу. Ця система повинна містити інформацію про залишки продукції, наявні замовлення, планові поставки, транспортні ресурси, маршрути,

борги клієнтів, фінансові операції та документообіг. Інтеграція CRM, WMS, TMS та ERP у єдину платформу дозволяє мінімізувати дублювання даних, усунути суперечності в інформації та підвищити загальну прозорість бізнес-процесів. Підприємство отримає змогу швидко прогнозувати потреби, коригувати замовлення, розподіляти транспорт і контролювати якість виконання логістичних операцій.

Окрему увагу слід приділити удосконаленню процесів сортування, пакування та комплектації замовлень. Ці етапи є одними з найбільш трудомістких у логістичному ланцюзі та безпосередньо впливають на якість продукції, час виконання замовлення та рівень задоволення клієнтів. На сьогодні процеси сортування переважно виконуються вручну, що створює ризики неточностей і потребує значних людських ресурсів. Оптимізація може включати модернізацію робочих зон, упровадження автоматизованих вагових систем, поліпшення стандартів пакування, маркування та впровадження адресної системи зберігання на складі. Застосування сучасних пакувальних матеріалів і стандартизованих методів пакування допоможе зменшити пошкодження продукції, підвищити швидкість обробки замовлень і знизити витрати.

Важливою складовою оптимізації логістичних процесів є вдосконалення управління поверненнями та рекламаціями. Хоча підприємство «Макі-Трейд» працює з якісною продукцією, у сфері плодоовочевої логістики завжди присутній ризик некондиційності чи псування товару через його біологічні особливості. Оптимізація системи повернень передбачає створення чітких стандартів приймання рекламацій, автоматизацію фіксації звернень клієнтів, використання фото- та відеофіксації, а також впровадження механізмів контролю відповідальності на кожному етапі логістичного процесу. Це дозволить підприємству підвищити рівень сервісу, зміцнити довіру клієнтів і мінімізувати фінансові втрати.

Не менш значущим напрямом оптимізації є управління логістичними ризиками. Серед основних ризиків, які постають перед підприємством у сфері прямого постачання, можна виділити коливання валютних курсів, нестабільність

митного оформлення імпортованих товарів, нерівномірність сезонного попиту, перебої у постачанні з країн-імпортерів, транспортні затримки, а також зміни в законодавстві. Для їх мінімізації необхідно створити систему раннього виявлення ризиків, яка включає регулярний моніторинг усіх етапів логістичного ланцюга, аналіз зовнішнього середовища, диверсифікацію постачальників, а також формування страхових запасів для ключових товарних позицій.

Для забезпечення високого рівня стійкості логістики важливо впроваджувати сучасні підходи до ризик-менеджменту. Це може включати створення сценаріїв альтернативних планів логістики (наприклад, використання кількох митних переходів або різних схем транспортування), застосування страхування вантажів, удосконалення контрактних умов із постачальниками та транспортними компаніями, а також регулярну оцінку ризиків. Аналіз ризиків має здійснюватися на основі ключових показників ефективності, включаючи час доставки, рівень втрат продукції, кількість рекламаций, своєчасність поставок і стабільність постачальників.

У межах удосконалення логістичної системи ТОВ «Макі-Трейд» важливо застосовувати підходи Lean Logistics, які спрямовані на усунення втрат, зменшення надлишкових операцій і підвищення ефективності. До втрат у логістиці можна віднести зайві переміщення продукції, надмірні запаси, очікування, повторну обробку товару, помилки при комплектації, а також транспортні простой. Для усунення таких втрат підприємству доцільно впроваджувати стандартизовані операційні процедури, налагоджувати контроль за часом обробки товару, застосовувати систему «канбан» для внутрішньої логістики, а також проводити регулярний аудит логістичних процесів.

Важливим інструментом оптимізації є впровадження ключових показників ефективності (KPI) для оцінки роботи логістики. До таких показників можуть входити: час обробки замовлення, точність комплектації, відсоток вчасно доставлених замовлень, рівень втрат продукції, продуктивність праці персоналу, витрати на транспорт, оборотність запасів, кількість рекламаций та інші. KPI дозволяють не лише оцінити поточний стан логістики, а й визначити напрями

для подальшого вдосконалення.

Для візуалізації логістичної системи нижче наведено рис. 3.3.

Постачальники	Приймання продукції
	Митне оформлення
	Складське зберігання
Прогнозування попиту	Формування замовлень
	Відбір і пакування
	Доставка
	Контроль якості
Управління рекламациями	Фінансові операції
	Ризик-менеджмент
	Аналітика і моніторинг

Рис. 3.3 Модель оптимізованого логістичного ланцюга ТОВ «Макі-Трейд»

Завершальним етапом оптимізації логістичних процесів ТОВ «Макі-Трейд» є інтеграція всіх запропонованих рішень у єдину логістичну систему, яка забезпечуватиме безперебійний рух товарних і інформаційних потоків, прозорість управлінських процесів, зниження витрат, підвищення якості продукції та рівня клієнтського сервісу. Логістична модель підприємства має перейти від фрагментованого управління окремими операціями до комплексного стратегічного менеджменту ланцюга постачання (Supply Chain Management, SCM), що забезпечить гнучкість, швидкість та ефективність.

Одним із ключових завдань удосконаленої логістичної системи є скорочення часу логістичного циклу. У сфері плодоовочевої продукції швидкість є визначальною, оскільки будь-яке збільшення циклу обробки зменшує термін реалізації товару та підвищує ризик його псування. Скорочення циклу може бути

досягнуто шляхом автоматизації документообігу, оптимізації маршрутів, удосконалення операцій на складі, запровадження електронних накладних, підвищення якості комунікацій між підрозділами та зменшення кількості ручних операцій. Окрім цього, важливим є застосування стандартів Lean для усунення зайвих дій у логістичному процесі, які не несуть доданої цінності для клієнта.

Удосконалення складів є основою реалізації якісного логістичного сервісу. Підприємству необхідно інвестувати у модернізацію холодильного обладнання, встановлення енергоефективних компресорів, температурних сенсорів, LED-освітлення, зонованих камер і сучасних систем вентиляції. Таке обладнання дозволить забезпечити оптимальні умови зберігання продукції, зменшити енергозатрати й скоротити відсоток списань. Автоматизація складської логістики, включаючи адресне зберігання та сканування товарів за штрихкодами, сприятиме точності обліку та усуненню помилок, що є важливими для підвищення рівня сервісу. Впровадження WMS-системи забезпечить можливість оперативного аналізу залишків, формування оптимальних маршрутів складу, синхронізації з закупівлями та продажами.

Транспортна логістика також відіграє значну роль у загальній ефективності діяльності компанії. Модернізація автопарку, технічне обслуговування транспортних засобів, встановлення GPS-трекерів і датчиків витрати палива забезпечують не лише економію ресурсів, але й підвищують безпеку перевезень. Важливим напрямом є впровадження системи динамічного планування завантаження транспорту, що дозволяє уникати простоїв, оптимізувати завантаження та зменшувати потребу в додаткових перевезеннях. Окрім цього, застосування TMS-системи дає змогу оперативно реагувати на зміни дорожньої ситуації, дозволяє перерозподілити маршрути, скоротити час доставки й підвищити рівень сервісу.

Окрему увагу слід приділити удосконаленню зворотної логістики. Оскільки плодоовочева продукція має високі вимоги до якості, підприємству необхідно ефективно управляти процесами повернення товару, зокрема у випадках рекламацій, транспортування некондиційної продукції або

необхідності повторного сортування. Зворотна логістика має бути формалізована - із чітко визначеними процедурами, відповідальними працівниками, строками обробки, системою фото- та відеофіксації. Це дозволить запобігти необґрунтованим списанням, забезпечить прозорість та створить додаткову довіру з боку клієнтів.

Систематизація логістичних даних дозволяє підприємству здійснювати глибшу аналітику, визначати проблемні точки та оцінювати ефективність прийнятих рішень. Для цього доцільно використовувати інструменти бізнес-аналітики (BI-системи), які дозволяють візуалізувати показники: швидкість обробки замовлень, рівень втрат, час перебування товару на складі, ефективність водіїв, завантаження транспорту, кількість реклаमाцій, тривалість логістичного циклу та інші показники. Інтеграція BI з CRM, ERP та WMS створює повноцінну цифрову екосистему логістики.

У контексті удосконалення логістики доцільно впровадити автоматизовані системи контролю якості на всіх етапах руху товару. Наприклад, використання сучасних камер та датчиків дозволяє автоматично ідентифікувати ознаки псування, відхилення від стандартів або пошкодження продукції. Такі системи забезпечують оперативність реагування та дозволяють зменшити рівень втрат.

Не менш важливим фактором є людський капітал. Для забезпечення високої ефективності логістики підприємству необхідно формувати сильну команду, здатну працювати в умовах високої динамічності та нестабільності. Навчання працівників, проведення тренінгів, впровадження системи мотивації, оцінювання персоналу є важливими елементами підвищення якості логістичних процесів. Працівники, які розуміють специфіку складу, транспортної логістики, особливості роботи з клієнтами та стандарти якості, сприяють підвищенню продуктивності та мінімізації помилок.

Формування оптимізованої логістичної системи передбачає підвищення рівня стратегічного планування. Доцільно розробити середньостроковий та довгостроковий логістичний план, що включатиме прогноз обсягів постачання, оцінку сезонних коливань, план оновлення обладнання, розширення складських

приміщень, модернізацію автопарку та інші стратегічно важливі аспекти. Такий план дозволить забезпечити передбачуваність у роботі підприємства, уникнути критичних моментів і знизити ризики [50-52].

Для узагальнення ключових напрямів оптимізації логістики подано табл. 3.4, яка систематизує всі запропоновані рішення.

Таблиця 3.4

Інтегрована модель оптимізованих логістичних процесів ТОВ «Макі-Трейд»

Логістичний етап	Запропоновані заходи	Очікувані результати	Інструменти реалізації
1	2	3	4
Закупівлі	Прогнозування попиту, аналіз постачальників	Зменшення ризиків, стабільність поставок	CRM, BI
Склад	Оновлення холодильного обладнання, впровадження WMS	Зниження втрат, підвищення швидкості	WMS, IoT
Транспорт	Оптимізація маршрутів, GPS, TMS	Зменшення витрат, вчасна доставка	TMS, GPS
Температурний контроль	IoT, сенсори, автоматичний моніторинг	Збереження якості	Smart-системи
Управління замовленнями	Автоматизація, інтеграція CRM-WMS	Скорочення часу обробки	CRM, ERP
Зворотна логістика	Стандарти повернень, фотофіксація	Прозорість, зниження втрат	EDM, WMS
Ризик-менеджмент	Диверсифікація, резервні канали	Стабільність логістики	Контрольні карти
Аналітика	BI-системи, моніторинг KPI	Підвищення точності рішень	Power BI, Tableau

Узагальнюючи викладене, оптимізація логістичних процесів у ТОВ «Макі-Трейд» є комплексним завданням, що включає технологічну модернізацію, цифрову трансформацію, підвищення ефективності складських і транспортних

операцій, розвиток персоналу та удосконалення системи управління. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству значно знизити логістичні витрати, скоротити час виконання замовлень, підвищити рівень клієнтського сервісу, забезпечити стабільність постачання та посилити конкурентні позиції на ринку.

3.3 Запровадження інновацій та цифрових технологій у діяльність підприємства

У сучасних умовах динамічних змін ринку та зростання конкуренції запровадження інновацій та цифрових технологій стає ключовою умовою забезпечення ефективності діяльності підприємств, зокрема в галузі оптової торгівлі плодоовочевою продукцією. Для ТОВ «Макі-Трейд» цифрова трансформація є не лише інструментом підвищення операційної ефективності, а й необхідною умовою формування стійких конкурентних переваг, оптимізації логістичних процесів, зменшення витрат, підвищення якості сервісу та мінімізації ризиків. Сучасні технології дозволяють підприємству автоматизувати основні бізнес-процеси, забезпечити точність інформаційних потоків та створити цілісну систему управління [30-31].

У попередніх розділах дипломної роботи було визначено, що діяльність підприємства характеризується високим рівнем динамічності, значним товарообігом, сезонними коливаннями попиту, необхідністю контролю температурного режиму та складністю логістичного ланцюга. Такі умови вимагають запровадження новітніх цифрових інструментів, здатних забезпечити швидке оброблення інформації, аналітику в режимі реального часу, автоматизацію рутинних операцій, прозорість руху товарів та підвищення точності даних. Особливої уваги потребує інтеграція інновацій у всі елементи діяльності підприємства - закупівлі, складську логістику, транспортування, продажі, фінанси, облік та взаємодію з клієнтами.

Цифрові технології дозволяють ефективніше управляти складськими

ресурсами, мінімізувати втрати продукції, скоротити витрати на логістику та покращити якість обслуговування клієнтів. У сфері плодоовочевої торгівлі інновації мають особливе значення, оскільки продукція є швидкопсувною, вимагає ретельного контролю на кожному етапі та характеризується високими вимогами до точності обліку. У цьому контексті впровадження інформаційних систем управління складом (WMS), транспортом (TMS), взаємодією з клієнтами (CRM) та ресурсами підприємства (ERP) стає невід'ємною умовою підвищення конкурентоспроможності.

Перш за все доцільно зосередитися на впровадженні ERP-системи, яка дозволяє об'єднати всі бізнес-процеси в єдине інформаційне середовище. ERP інтегрує продажі, закупівлі, логістику, фінанси, облік, персонал та аналітику, забезпечуючи повну прозорість діяльності та можливість ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Для ТОВ «Макі-Трейд» ERP може стати основою цифрової трансформації. Сучасні ERP-платформи дозволяють автоматизувати процес закупівель, забезпечити синхронізацію з даними складу, контролювати фінансові потоки, мінімізувати помилки, формувати точні звіти та спрогнозувати попит.

Упровадження CRM-системи є другим важливим елементом цифрової трансформації. CRM дозволяє автоматизувати взаємодію з клієнтами, вести їхню історію, формувати звіти, контролювати якість комунікацій і підвищувати рівень сервісу. Для підприємства, що працює як із великими торговельними мережами, так і з дрібно- та середньооптовими клієнтами, CRM є інструментом, що дає змогу систематизувати дані про замовлення, відстежувати потреби клієнтів, формувати індивідуальні пропозиції та налагоджувати стратегічну співпрацю. CRM також дозволяє впровадити автоматизовані системи нагадувань, контролю оплат, відстеження рекламаций, що підвищує рівень організованості та швидкість обслуговування.

Важливим напрямом цифровізації є впровадження WMS-системи для управління складськими процесами. Склад підприємства є критичним елементом логістичного ланцюга, оскільки від швидкості приймання, сортування,

зберігання та відвантаження продукції залежить якість поставки. WMS дозволяє автоматизувати адресне зберігання, управління запасами, формування маршрутів відбору товару, контроль за залишками, аналіз оборотності та мінімізацію людського фактору. Система забезпечує використання сканерів штрихкодів, автоматичний облік та швидкий доступ до інформації. Завдяки цьому зменшується кількість помилок, підвищується швидкість виконання замовлень та зростає ефективність роботи складу.

Транспортна логістика також значною мірою залежить від цифровізації. Впровадження TMS-системи дає змогу автоматизувати планування маршрутів, контролювати рух транспорту, здійснювати GPS-моніторинг, аналізувати витрати на перевезення, прогнозувати час доставки та оптимізувати завантаження. Для «Макі-Трейд» TMS є можливістю значно знизити витрати на логістику, скоротити час доставки, підвищити точність планування та забезпечити прозорість роботи автопарку. Комплексна інтеграція TMS із CRM та WMS створить замкнену систему управління транспортом, що працює у режимі реального часу.

Однією з найбільш перспективних інновацій є використання штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування попиту. У сфері плодоовочевої продукції попит залежить від численних факторів: сезонності, погодних умов, тендерів торговельних мереж, святкових періодів, трендів та змін у купівельній поведінці. Прогнозування на основі історичних даних дозволяє точніше формувати замовлення постачальникам, уникати дефіциту або надлишків продукції та зменшувати рівень втрат. Інтеграція таких моделей у CRM або ERP дозволить оперативно коригувати закупівлі, підвищити оборотність товарів і досягти значної економії ресурсів.

Суттєвим інноваційним напрямом є впровадження систем IoT (Інтернету речей). Вони можуть застосовуватися для моніторингу температури, вологості, вібрацій, якості продукції, а також для відстеження руху товару. IoT забезпечує контроль у режимі реального часу, надає автоматичні сповіщення про відхилення від норм та сприяє зниженню ризиків псування продукції. Особливо

ефективним є використання датчиків температури у холодильних камерах та рефрижераторах, що дає змогу мінімізувати втрати та підвищити точність контролю.

Для систематизації ключових інновацій у діяльності підприємства наведена наступна табл. 3.5

Запровадження цифрових технологій у діяльність ТОВ «Макі-Трейд» має стати системним процесом, що охоплює всі ключові бізнес-функції підприємства. Цифрова трансформація повинна здійснюватися не як разовий проєкт, а як безперервний цикл удосконалення операційної, логістичної та управлінської діяльності.

Таблиця 3.5

Основні напрями цифрової трансформації ТОВ «Макі-Трейд»

Напрямок технологій	Характеристика	Очікувані результати	Інструменти
1	2	3	4
ERP	Єдина система управління процесами	Прозорість, швидкість, контроль	SAP, Microsoft Dynamics, Odoo
CRM	Автоматизація взаємодії з клієнтами	Підвищення рівня сервісу	Zoho, Bitrix24, HubSpot
WMS	Управління складськими процесами	Зменшення втрат, підвищення точності	WMS-програми, сканери
TMS	Оптимізація транспортної логістики	Зниження витрат, точність доставки	TMS, GPS-моніторинг
IoT	Датчики та моніторинг	Контроль якості, безпека	Температурні сенсори
Штучний інтелект	Прогнозування попиту	Зменшення надлишків	ML-моделі

У сучасних умовах унікальною конкурентною перевагою стає не лише наявність технологій, а й здатність підприємства швидко адаптуватися до нових технологічних рішень, інтегрувати їх у щоденні процеси, забезпечувати

ефективну комунікацію між підрозділами та використовувати дані для ухвалення обґрунтованих рішень.

Один зі стратегічних напрямів цифровізації - це впровадження електронного документообігу (EDM). У сфері оптової торгівлі плодоовочевою продукцією документообіг є надзвичайно об'ємним і включає накладні, рахунки, акти приймання-передачі, сертифікати якості, договори, митні документи, акти рекламаций та інші супровідні документи. Традиційна паперова система ускладнює процеси обробки, потребує значних витрат часу та ресурсів, підвищує ймовірність помилок і ускладнює доступ до інформації. Впровадження EDM дозволяє автоматизувати обмін документами, значно скоротити час на їх підготовку та погодження, зменшити витрати на папір, створити централізований архів і забезпечити швидкий пошук необхідних документів. EDM також полегшує інтеграцію з партнерами, які працюють у цифровому середовищі.

Суттєвою перевагою електронного документообігу є забезпечення юридично значущого обміну документами завдяки використанню електронного цифрового підпису (ЕЦП). Це дає змогу укладати договори, здійснювати акти приймання-передачі, підтверджувати якість продукції в електронному форматі без фізичної присутності представників компаній. З огляду на географічну розгалуженість клієнтів і постачальників ТОВ «Макі-Трейд», EDM забезпечить значне прискорення комунікацій і підвищення гнучкості операцій.

Іншим важливим напрямом цифрової трансформації є автоматизація аналітики та контроль ключових показників ефективності. Для підприємства, яке працює з великими масивами даних - обсягами закупівель, продажів, запасів, логістичних витрат, рекламаций, температурних режимів, - сучасні BI-системи (Business Intelligence) є критично важливими. Використання таких систем, як Power BI, Tableau або аналогічних аналітичних платформ, дозволяє створювати інтерактивні панелі моніторингу (дашборди), автоматизувати регулярну звітність, виявляти тренди та проблемні ділянки, прогнозувати обсяги поставок та купівельну активність клієнтів.

ВІ-системи дають змогу в режимі реального часу відстежувати показники, такі як: оборотність товарів, швидкість обробки замовлень, кількість рекламаций, тривалість логістичних циклів, рівень втрат продукції, ефективність роботи складу, завантаження транспорту, виконання планових показників продажів.

Такий інструментарій дозволяє керівництву швидко реагувати на відхилення, оптимізувати ресурси, ухвалювати рішення на основі даних та підвищувати гнучкість бізнесу.

У контексті цифровізації слід окремо розглянути впровадження чат-ботів і мобільних додатків для внутрішньої логістики та взаємодії з клієнтами. У багатьох сучасних логістичних компаніях чат-боти вже застосовуються для автоматичного приймання замовлень від клієнтів; інформування водіїв про оновлені маршрути; сповіщення про готовність товару; автоматизації рекламаций; розсилки нагадувань про оплату; інформування персоналу про зміни в графіках.

Для ТОВ «Макі-Трейд» мобільні додатки та чат-боти можуть стати елементом оптимізації комунікацій і значно зменшити вручну виконувані операції, які сьогодні покладаються на працівників відділу закупівель та логістики.

Значну роль у цифровій трансформації відіграє інноваційне обладнання. Сучасні холодильні системи, що використовують інтелектуальні контролери, дають змогу оптимізувати витрати електроенергії, автоматично регулювати температуру та вологість і продовжувати термін зберігання продукції. Використання smart-термодатчиків у вантажних автомобілях дає змогу контролювати доставку в режимі реального часу й своєчасно реагувати на можливі відхилення. Застосування камер зі штучним інтелектом для виявлення дефектів продукції на складі дозволяє автоматизувати сортування, підвищити якість і зменшити людський фактор.

Ще одним напрямом інновацій є впровадження RFID-технологій для автоматизації складських операцій. Використання RFID-міток дозволяє ідентифікувати товар без необхідності ручного сканування, що прискорює облік,

зменшує помилки, полегшує інвентаризацію та скорочує трудові витрати. Для підприємства, що працює з великою кількістю одиниць продукції, RFID може забезпечити суттєву економію ресурсів.

Цифрові технології також відіграють важливу роль у розвитку маркетингу та комунікацій із клієнтами. Використання інструментів цифрового маркетингу - таргетованої реклами, аналітики сайту, e-mail розсилок, персоналізованих пропозицій - дозволяє підприємству розширити клієнтську базу, підвищити впізнаваність бренду та формувати лояльність клієнтів. Створення єдиного інформаційного порталу або кабінету клієнта з можливістю розміщення замовлень, перегляду історії поставок, контролю цін, формування реклаमाцій та доступу до супровідних документів може стати важливим елементом інноваційної моделі розвитку.

Подальший розвиток інновацій та цифрових технологій у діяльності ТОВ «Макі-Трейд» має спиратися на стратегічне бачення цифрової трансформації та чіткі етапи впровадження систем, які здатні створити інтегровану, наскрізну модель управління. Цифрова екосистема підприємства повинна функціонувати як єдиний організм, де кожен модуль - ERP, CRM, WMS, TMS, BI, IoT, EDM - не існує окремо, а постійно взаємодіє з іншими, формуючи єдине інформаційне поле. Така модель значно підвищує швидкість прийняття рішень, покращує прогнозування, забезпечує точність даних і дозволяє уникнути дублювання функцій, що особливо важливо для підприємства з великим товарообігом і високими вимогами до оперативності.

З огляду на те, що діяльність «Макі-Трейд» характеризується великою кількістю операцій, пов'язаних із сортуванням, зберіганням, переміщенням і відвантаженням продукції, особливу роль відіграє автоматизація складської інфраструктури.

Сучасні WMS-системи дозволяють реалізувати адресне зберігання, формувати маршрути підбору товарів, автоматично розподіляти завдання між працівниками, відслідковувати ефективність їхньої роботи, прогнозувати необхідні залишки й управляти термінами придатності.

Для підприємства, що працює з великими обсягами бананів, цитрусових, помідорів, овочів відкритого ґрунту та екзотичної продукції, контроль терміну зберігання є критично важливим. Впровадження систем контролю «FEFO» (першим прийшов → першим пішов) дасть можливість мінімізувати втрати і зменшити обсяг списань.

Ще одним перспективним напрямом є автоматизація сортувальних процесів за допомогою комп'ютерного зору. Сучасні системи на основі штучного інтелекту можуть розпізнавати ступінь стиглості плодів, наявність дефектів, механічних пошкоджень, ознак гниття чи перезрілості. Такий підхід дозволяє суттєво знизити навантаження на персонал, підвищити точність сортування, стандартизувати якість продукції та мінімізувати ризики потрапляння некондиційних товарів у замовлення. Впровадження таких рішень стає актуальним у контексті зростання вимог торговельних мереж до якості плодоовочевої продукції та посилення конкуренції серед постачальників.

Цифровізація температурного контролю є ще однією інновацією, яка має суттєвий вплив на якість та безпеку продукції. Використання IoT-датчиків дозволяє контролювати температуру не періодично вручну, а постійно - у реальному часі. Такі системи можуть автоматично надсилати попередження у випадку відхилення температури від допустимих норм, що дозволяє швидко реагувати на несправності холодильного обладнання або транспортних рефрижераторів.

З огляду на те, що навіть короточасне підвищення температури може призвести до псування товару, дані технології суттєво знижують ризики фінансових втрат і підвищують надійність логістичної моделі підприємства.

Важливим елементом цифрової трансформації є підвищення прозорості взаємодії з клієнтами. Створення електронного кабінету клієнта, у якому покупці можуть оформлювати замовлення, переглядати доступний асортимент, відстежувати статуси доставок, отримувати електронні накладні, формувати рекламації, переглядати рахунки та оплату, дозволить суттєво покращити якість сервісу.

Така система підвищує зручність, мінімізує навантаження на персонал і забезпечує стандартизований підхід до роботи з клієнтами. Для великих торговельних мереж, які мають складні графіки поставок і високі вимоги до точності виконання замовлень, цифровізація комунікацій є ключовим фактором формування довгострокового партнерства.

Суттєвим напрямом інновацій є також розвиток мобільних застосунків для персоналу складу й логістики. Такі застосунки можуть бути інтегровані з ERP, WMS і TMS, забезпечуючи можливість миттєвої фіксації статусів замовлень, зчитування штрихкодів, передачі інформації про температурний режим, контроль часу виконання операцій, автоматизацію звітності та взаємодію з керівниками. Мобільні застосунки дозволяють мінімізувати час, витрачений на комунікації, покращити дисципліну виконання завдань і створити умови для підвищення продуктивності працівників.

Значну увагу варто приділити впровадженню інтелектуальних систем керування транспортом, які здатні не лише планувати маршрути, а й самостійно оптимізувати їх з урахуванням реальних умов - заторів, ремонтів доріг, обмежень руху, погодних умов.

Такі системи дозволяють будувати найбільш ефективні маршрути, зменшувати час доставки, оптимізувати витрати на пальне та забезпечувати повну прозорість руху транспорту. Для підприємства, чия діяльність включає як доставку у межах Києва, так і міжміські перевезення, подібні системи є інструментом підвищення конкурентоспроможності та якості логістичного сервісу [44-46].

Інновації повинні стосуватися також безпеки даних. Оскільки цифрові системи зберігають інформацію про фінанси, закупівлі, клієнтів, логістику та аналітику, важливо впровадити сучасні методи кіберзахисту: шифрування даних, багаторівневу авторизацію, регулярні резервні копії, аудит доступів, моніторинг незвичних активностей.

Для підприємства, що працює в середовищі високої конкуренції, наявність надійного кіберзахисту є запорукою стабільності та безпеки діяльності.

Щоб узагальнити ключові напрями інновацій, наведено табл. 3.6, яка систематизує технології та ефекти від їх упровадження:

Таблиця 3.6

Інноваційні рішення та їхній вплив на діяльність ТОВ «Макі-Трейд»

Інновація	Сутність	Очікуваний результат	Область застосування
1	2	3	4
EDM	Повний електронний документообіг	Скорочення часу, прозорість	Фінанси, закупівлі, продажі
BI	Аналітика в реальному часі	Оптимізація рішень	Управлінський облік
IoT-сенсори	Моніторинг температури	Зниження втрат	Холодильні камери, транспорт
RFID	Автоматизація обліку	Підвищення точності	Склад
Штучний інтелект	Прогноз попиту	Зменшення надлишків	Закупівлі
Мобільні додатки	Оперативність	Підвищення продуктивності	Склад, логістика
Чат-боти	Автоматизація комунікацій	Покращення сервісу	Клієнтська служба

Завершальним етапом цифрової трансформації ТОВ «Макі-Трейд» є формування цілісної стратегії впровадження інноваційних технологій, яка охоплює не лише технічне оновлення, а й трансформацію корпоративної культури, розвиток цифрових компетентностей персоналу, адаптацію бізнес-моделі та створення сталих механізмів управління змінами. Ефективна цифровізація не може бути реалізована лише шляхом встановлення нового обладнання або придбання програмного забезпечення: вона передбачає комплексну перебудову процесів, структури та управлінських підходів. Тому впровадження інновацій має здійснюватися поетапно, з урахуванням ризиків, економічних можливостей підприємства та готовності персоналу працювати в нових умовах.

Одним із ключових аспектів успішної цифрової трансформації є підвищення цифрової грамотності та компетентностей працівників. Персонал має розуміти особливості роботи сучасних інформаційних систем, вміти

користуватися програмним забезпеченням, швидко адаптуватися до оновлень і брати участь у розробленні нових рішень. Багато процесів компанії сьогодні залежать від роботи співробітників, зокрема формування замовлень, сортування продукції, управління запасами, планування маршрутів, ведення документообігу. Тому впровадження цифрових рішень неможливе без попереднього навчання працівників, створення інструкцій, організації тренінгів і налагодження системи зворотного зв'язку.

Для ТОВ «Макі-Трейд» доцільно створити внутрішній Центр цифрових компетенцій - підрозділ, відповідальний за впровадження цифрових систем, контроль за їх ефективністю, навчання персоналу та координацію ІТ-проектів. Такий центр може здійснювати аудит інформаційних систем, оцінювати відповідність технологій потребам бізнесу, проводити тестування нових рішень і розробляти внутрішні стандарти роботи. Центр також може взаємодіяти з постачальниками програмного забезпечення, надавати консультації працівникам і контролювати оновлення систем.

Не менш важливим напрямом є розвиток інформаційної безпеки. Оскільки цифровізація передбачає перенесення критичних даних у хмарні середовища та централізовані системи, необхідно забезпечити належний рівень захисту від зовнішніх і внутрішніх загроз. Для цього доцільно впровадити багаторівневу систему захисту: шифрування даних, багатофакторну аутентифікацію, контроль доступів, журнали активності, антивірусні системи нового покоління, моніторинг підозрілих дій та регулярне оновлення програмного забезпечення. Кібербезпека стає одним із ключових стратегічних напрямів, адже порушення безпеки може призвести до значних фінансових втрат, псування корпоративної репутації та зупинки операцій.

Інноваційні технології також повинні підтримувати розвиток екологічної відповідальності підприємства. Сучасні цифрові рішення дозволяють оптимізувати споживання електроенергії, зменшити кількість паперу, скоротити непродуктивні перевезення, знизити обсяг харчових відходів. Для компанії, що оперує плодоовочевою продукцією, зменшення втрат має як економічний, так і

соціальний ефект. Впровадження інтелектуальних систем контролю умов зберігання, аналіз причин псування товару, оптимізація логістики та автоматизація управління запасами дозволяють мінімізувати обсяг продукції, яка втрачає товарний вигляд або не реалізується.

У межах цифрової трансформації підприємству доцільно запровадити концепцію «розумного складу» (Smart Warehouse). Така модель передбачає поєднання IoT-технологій, RFID-сканерів, роботизації, автоматизованих конвеєрів, електронних накладних, відеоаналітики й адаптивних WMS-рішень.

Розумний склад дозволяє: скоротити час обробки замовлень; мінімізувати людський фактор; підвищити точність інвентаризації; скоротити черги на приймання та видачу товару; підвищити безпеку персоналу; прискорити логістичний цикл; забезпечити контроль у режимі реального часу.

Такі склади широко застосовуються великими логістичними операторами, і хоча для ТОВ «Макі-Трейд» повна роботизація може бути економічно передчасною, впровадження окремих елементів Smart Warehouse є високоефективним і економічно виправданим.

Ще одним важливим напрямом інновацій є використання хмарних технологій. Зберігання даних у хмарних сервісах забезпечує доступність інформації з будь-яких пристроїв, підвищує безпеку, спрощує масштабування та знижує витрати на придбання й обслуговування локальних серверів. Хмарні ERP і CRM-системи дозволяють підприємству гнучко реагувати на зміни ринку, швидко оновлювати функціонал та інтегрувати нові модулі. Для підприємства, що працює з великою кількістю клієнтів і постачальників, це означає підвищення продуктивності, зменшення часу на оновлення даних та покращення управлінської аналітики [50].

У межах цифрової трансформації підприємству доцільно впроваджувати систему наскрізних KPI, що інтегрує операційні, фінансові та стратегічні показники. Наприклад, такі KPI як рівень втрат, швидкість обробки замовлень, оборотність запасів, точність прогнозування, продуктивність складу та ефективність маршрутів можуть автоматично виводитися в BI-панелі й

контролюватися керівництвом у режимі реального часу. Це дозволить уникнути відхилень, підвищити контроль за витратами та забезпечити оперативність реагування на зміни у попиту чи умовах поставок.

Для систематизації дій у межах цифрової трансформації наведена узагальнююча табл. 3.7, яка демонструє етапи, інструменти та очікувані результати.

Таблиця 3.7

Етапи реалізації цифрової трансформації ТОВ «Макі-Трейд»

Етап	Заходи	Інструменти	Очікуваний результат
1	2	3	4
1. Аудит	Аналіз процесів, визначення потреб	ВІ, опитування, аудит ІТ	Виявлення точок росту
2. Планування	Формування цифрової стратегії	ERP-сценарії, проєктний офіс	Узгоджений план дій
3. Впровадження	Запуск ERP, CRM, WMS, EDM	Софт навчання персоналу +	Автоматизація процесів
4. Оптимізація	Моніторинг KPI, корекція	ВІ-панелі, IoT	Підвищення продуктивності
5. Масштабування	Додавання нових модулів	Хмарні рішення	Довгостроковий ефект

Узагальнюючи викладене, запровадження інновацій та цифрових технологій у діяльність ТОВ «Макі-Трейд» є стратегічно важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Інновації дозволяють значно підвищити ефективність логістичних, фінансових та управлінських процесів, зменшити операційні витрати, підвищити рівень клієнтського сервісу, мінімізувати втрати, прискорити виконання замовлень та забезпечити стійкість діяльності в умовах високої конкуренції. Комплексна цифрова трансформація сприяє формуванню сучасної бізнес-моделі, що відповідає вимогам ринку та створює фундамент для довгострокового розвитку підприємства.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи обґрунтовано комплексну стратегію підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Макі-Трейд» на ринку плодоовочевої продукції шляхом поєднання стратегічного управління, оптимізації логістичних процесів та запровадження інноваційно-цифрових рішень. На основі результатів аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства доведено, що ключовими чинниками посилення його ринкових позицій є ефективна логістика, якісний сервіс, прозорий документообіг, гнучка бізнес-модель та здатність до швидкої адаптації в умовах високої мінливості попиту й логістичних ризиків.

У підрозділі 3.1 сформовано стратегічне бачення розвитку підприємства, яке передбачає узгодження фінансових цілей, внутрішніх бізнес-процесів, розвитку персоналу та клієнтоорієнтованості в єдину систему цілей. Побудова стратегічної карти дозволила встановити причинно-наслідкові зв'язки між інвестиціями у персонал, удосконаленням внутрішніх процесів, підвищенням якості обслуговування клієнтів та зростанням фінансових результатів. Узагальнені стратегічні напрями розвитку – оптимізація логістики, підвищення якості продукції, зміцнення фінансової стійкості, розвиток партнерських відносин і розширення ринкової присутності – сформовано як взаємопов'язаний набір пріоритетів, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність ТОВ «Макі-Трейд».

У підрозділі 3.2 доведено, що оптимізація логістичних процесів є центральним елементом підвищення ефективності діяльності підприємства. Сформовано інтегровану модель удосконалення логістики, яка охоплює закупівлі, складське зберігання, транспортування, управління запасами, обробку замовлень, зворотну логістику та ризик-менеджмент. Запропоновані заходи спрямовані на скорочення логістичного циклу, зниження витрат, зменшення втрат продукції, підвищення точності та швидкості виконання замовлень, посилення міжфункціональної координації між підрозділами. Особливу увагу

приділено температурному контролю, модернізації холодильного обладнання, оптимізації маршрутів перевезення, удосконаленню системи управління запасами та впровадженню показників ефективності для оцінювання роботи логістичної системи.

У підрозділі 3.3 обґрунтовано необхідність послідовної цифрової трансформації ТОВ «Макі-Трейд» як ключового напрямку інноваційного розвитку. Запропоновано системне впровадження інформаційних систем управління ресурсами підприємства, взаємовідносинами з клієнтами, складськими та транспортними процесами, електронного документообігу, аналітичних систем підтримки управлінських рішень, технологій Інтернету речей, автоматизованого контролю якості та «розумної» складської інфраструктури. Показано, що цифровізація забезпечує прозорість бізнес-процесів, підвищує точність даних, скорочує тривалість операційних циклів, зменшує витрати та формує новий рівень клієнтського сервісу. Окремо наголошено на важливості розвитку цифрових компетентностей персоналу, формування внутрішнього центру відповідальності за впровадження інновацій та посилення інформаційної безпеки.

Узагальнюючи результати третього розділу, можна зробити висновок, що запропонована стратегія підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Макі-Трейд» має комплексний характер і поєднує стратегічні, логістичні, організаційні, фінансові та інноваційно-цифрові рішення в єдину інтегровану модель розвитку. Її реалізація дозволить підприємству знизити операційні витрати, підвищити якість продукції та сервісу, посилити стійкість ланцюга постачання, розширити ринкову присутність, зміцнити фінансову позицію та сформувати довгострокові конкурентні переваги на ринку плодоовочевої продукції. Отримані у розділі результати створюють практичне підґрунтя для впровадження на підприємстві системних змін, спрямованих на досягнення стратегічних цілей його розвитку.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі вирішено науково-практичне завдання щодо обґрунтування теоретичних, методичних та прикладних підходів до формування і реалізації стратегії підвищення конкурентних переваг підприємства у сфері прямого постачання плодоовочевої продукції на прикладі ТОВ «Макі-Трейд»:

- узагальнено та систематизовано теоретико-методологічні підходи до трактування сутності конкурентоспроможності підприємства та формування його конкурентних переваг. Проведений аналіз наукових концепцій дозволив розглядати конкурентоспроможність як багатовимірну економічну категорію, що відображає здатність підприємства забезпечувати ефективне використання наявних ресурсів, формувати унікальні переваги та зберігати стійкі ринкові позиції в умовах динамічного конкурентного середовища;

- встановлено, що конкурентоспроможність підприємства у сфері прямого постачання формується під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників. Доведено, що поєднання ресурсних, організаційно-управлінських, логістичних, фінансових, технологічних і ринкових факторів визначає рівень ефективності функціонування підприємства та його спроможність створювати й утримувати конкурентні переваги, що обумовлює необхідність системного підходу до управління ними;

- обґрунтовано визначальну роль логістики як одного з ключових джерел створення доданої вартості та формування довгострокових конкурентних переваг підприємства. Акцентовано, що ефективна логістична система сприяє оптимізації витрат, підвищенню рівня сервісного обслуговування та забезпеченню стабільної якості продукції, що є особливо важливим для підприємств, діяльність яких пов'язана з обігом швидкопсувної продукції;

- узагальнено сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства та обґрунтовано доцільність їх комплексного застосування. Показано, що поєднання фінансового аналізу,

аналізу організаційної структури, логістичної системи, рівня якості продукції та сервісу зі стратегічними аналітичними інструментами дозволяє сформулювати об'єктивну й всебічну оцінку конкурентних позицій підприємства;

- здійснено комплексний аналіз фінансово-економічного стану та ефективності використання ресурсів ТОВ «Макі-Трейд». Досліджено логістичні процеси, систему прямого постачання, управління запасами й контроль якості продукції, що дозволило сформулювати цілісне уявлення про стан логістичної системи підприємства та визначити ключові напрями її удосконалення;

- проведено оцінку конкурентних позицій ТОВ «Макі-Трейд» із застосуванням SWOT-аналізу. Отримані результати дали змогу ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища, створивши аналітичне підґрунтя для обґрунтування стратегічних управлінських рішень;

- виявлено ключові проблеми та обмеження в системі логістики й управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Встановлено, що зниження ефективності діяльності зумовлюється наявністю організаційних диспропорцій, обмеженістю ресурсів та недостатнім рівнем використання сучасних управлінських і цифрових інструментів;

- розроблено комплексну стратегію підвищення конкурентних переваг ТОВ «Макі-Трейд», що інтегрує стратегічне планування, оптимізацію логістичних процесів і впровадження інноваційних та цифрових рішень. Запропонована стратегія орієнтована на підвищення ефективності діяльності підприємства та посилення його конкурентних позицій на ринку;

- сформовано стратегічну карту підприємства, яка відображає взаємозв'язок між фінансовими результатами, внутрішніми бізнес-процесами, розвитком персоналу та рівнем клієнтоорієнтованості. Це забезпечує узгодженість стратегічних цілей із практичними діями та сприяє реалізації обраної стратегії розвитку;

- узагальнено ключові стратегічні напрями розвитку ТОВ «Макі-Трейд», серед яких визначено оптимізацію логістики, підвищення якості

продукції, зміцнення фінансової стійкості, розвиток маркетингової діяльності, розширення клієнтської бази, удосконалення взаємодії з постачальниками та впровадження інноваційних рішень, реалізація яких забезпечує зростання рівня конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що сформована в роботі стратегія підвищення конкурентних переваг ТОВ «Макі-Трейд» має комплексний характер і враховує специфіку ринку плодоовочевої продукції, логістичні обмеження, вимоги клієнтів та тенденції цифровізації економіки. Її практична реалізація дасть змогу підприємству:

- зміцнити позиції на ринку та розширити клієнтську базу;
- підвищити ефективність використання ресурсів і скоротити логістичні витрати;
- зменшити втрати від псування продукції та підвищити якість постачання;
- посилити фінансову стійкість та платоспроможність за рахунок кращого управління дебіторською заборгованістю та витратами;
- сформувати сучасну логістично-цифрову модель управління, орієнтовану на довгостроковий розвиток і стійку конкурентоспроможність.

Отже, результати дипломної роботи мають як теоретичне значення для подальших досліджень проблем конкурентоспроможності підприємств у сфері прямого постачання, так і прикладну цінність для практичного впровадження запропонованих рішень у діяльність ТОВ «Макі-Трейд» та інших підприємств, що працюють на ринку плодоовочевої продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 41857147. ТОВ "Макі-Трейд". Основна інформація. Clarity Project. *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/41857147#google_vignette (дата звернення: 07.05.2025).
2. 41857147. ТОВ "Макі-Трейд". Фінансова звітність за 2022 рік. Clarity Project. *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/41857147/yearly-finances?current_year=2022 (дата звернення: 07.05.2025).
3. 41857147. ТОВ "Макі-Трейд". Фінансова звітність за 2023 рік. Clarity Project. *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/41857147/yearly-finances?current_year=2023 (дата звернення: 07.05.2025).
4. 41857147. ТОВ "Макі-Трейд". Фінансова звітність за 2024 рік. Clarity Project. *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/41857147/yearly-finances> (дата звернення: 07.05.2025).
5. 41857147. ТОВ Макі-Трейд. *Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України*. URL: <https://opendatabot.ua/c/41857147> (дата звернення: 08.12.2025).
6. Alicke K., Forsting M. McKinsey Supply Chain Segmentation Framework. *Supply Chain Segmentation*. Cham, 2017. P. 15–25. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-319-54133-4_3 (date of access: 08.12.2025).
7. Cherniavska O. V. Alternative network businesses and approaches of operative income prediction within Youtube channel case. *2nd international conference on cyber hygiene \& conflict management in global information networks*. 2020. P. 235–244.
8. Cherniavska O. V. Scaling up chengyu's role in xi jinping's government policies concept: from specific chinese national linguistic constructions up to markers and goals of the geoeconomic development strategy. *International journal of management*. 2020. Vol. 11, no. 5. P. 185- 194. URL: <https://ssrn.com/abstract=3629022>.

9. Chernyavska O., Gorbunova O. Strategic directions of state policy of pensions in Ukraine under the new conditions of the modern world. *The caucasus economic and social analysis journal: representation of azerbaijan international diaspora center in georgia*. 2016. Vol. 12, no. 02. P. 4–10.
10. Cherniavska O. V. Labor market regulation mechanism: methodological bases of formation and efficiency evaluation. *Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики* / ред. Т. А. Костишиної. 2020. С. 277–315.
11. Nahorniak H. S., Hanouff K. E. Розвиток інтелектуального капіталу в епоху цифровізації у контексті підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України. *The actual problems of regional economy development*. 2023. Т. 1. № 19. С. 309–329. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.309-329> (дата звернення: 08.12.2025).
12. Nefodova A., Fedorinov K. Human capital development strategies to support the sustainable development of organizations. *VI Международный конкурс студенческих научно-исследовательских работ по экономике*. 2025. Vol. 1. P. 96–99.
13. Porter M. E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. Simon and Schuster, Limited, 2008. 592 p.
14. Porter M. E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York : Free Press, 1980. 396 p.
15. Shmygol N., Antoniuk A., Nefodova A. Ensuring the competitiveness of industrial enterprises in the context of digitalization and direct supply chain development. *Соціально - економічні та правові проблеми розвитку країн* : Матеріали XIII Міжнародної науково - практичної конференції, м. Дніпро, 23 October 2025. Прага, 2025. P. 201–204.
16. Suduk O. Y. Корпоративна культура – інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Bulletin national university of water and environmental engineering*. 2021. Т. 4, № 92. С. 409. URL: <https://doi.org/10.31713/ve4202036> (дата звернення: 08.12.2025).
17. Yelizarov I., Bondar I., Sokurenko K. Marketing strategies for products

with a large number of substitutes on the market. *Економіка та менеджмент сучасних організацій: проблеми теорії та практики* : Матеріали II Міжнародної науково - практичної інтернет - конференції, Кривий Ріг. Prague, 2023. Р. 148–150.

18. Баженова О., Чорнодід І. Зовнішня стійкість економіки України: шляхи забезпечення. *Державне управління та адміністрування, сфера обслуговування, економіка та міжнародні відносини як рушійні сили економічного зростання держав XXI століття (1st ed.)*. 2020. С. 80-88. URL: <https://doi.org/10.36074/paaaseeirdfegcc.ed-1.05> (дата звернення: 08.12.2025).

19. Балюк М. О. Організаційно-економічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми розвитку підприємницької діяльності в Україні*. 2010. Вип. 10. С. 4–15.

20. Безус П. І., Терепенко В. І. Управління конкурентоспроможністю організації в умовах євроінтеграції. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. С. 1-4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_5_20 (дата звернення: 08.12.2025).

21. Всі вакансії компанії Макі-Трейд, ТОВ. *Work.ua – сервіс пошуку роботи №1 в Україні*. URL: <https://www.work.ua/jobs/by-company/474581> (дата звернення: 08.12.2025).

22. Давиденко Г., Манятовський Я. Шляхи удосконалення конкурентоспроможності підприємства в кризових умовах. *Подільський науковий вісник*. 2024. Т. 1, № 3(31). С. 50–54. URL: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-31-7> (дата звернення: 08.12.2025).

23. Зубко О., Нефьодова А. Сучасні методи управління віртуальними організаціями. *«Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу»* : Матеріали III міжнар. науково-практ. конф., м. Київ, 24 квіт. 2025 р. Київ, 2025. С. 215–219.

24. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2018. 352 с.

25. Коненко В. Стратегія підвищення конкурентоспроможності

підприємства. *Management, finance, economics: modern problems and ways of their solutions*. 2021. Р. 307–314. URL: <https://doi.org/10.46299/isg.2021.mono.econ.ii-307-314> (date of access: 08.12.2025).

26. Косенко А., Рівчак М., Косолап Л. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств у формуванні їх збутової політики. *Економічні науки*. 2017. № 45. С. 1–8.

URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/87c52791-0fb1-433f-827e-13e81f183aee/content> (дата звернення: 08.12.2025). Крикавський Є. В. Логістичні системи : підручник : Львів : Вид-во Львівсько-політехніки, 2019. 288 с. (дата звернення: 08.12.2025).

27. Кутідзе Л., Нефьодова А. Корпоративна культура як ключ до успіху. *Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку* : VI Міжнар. науково-практ. інтернет конф., м. м. Київ, 10 квіт. 2025 р. Київ, 2025. С. 299–303.

28. Кутідзе Л., Нефьодова А. Необхідність реінжинірингу бізнес процесів в умовах нестабільності. *New ways of improving outdated methods and technologies* : The 16th International scientific and practical conference, м. Copenhagen, 20 груд. 2024 р. 2024. С. 180–183.

29. Науменко М. Розробка альтернатив та удосконалення стратегічного управління підприємствами в умовах кризи. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. №33. С.204-206.

30. Нефьодова А., Шмиголь Н. Стратегії розвитку людського капіталу для підтримки сталого розвитку організацій. *Актуальні проблеми управління фінансово-економічною безпекою в умовах сучасних викликів* : зб. матеріалів науково-практ. конф. молодих вчен. та студентів, м. Кропивницький, 1 листоп. 2024 р. Кропивницький, 2024. С. 71–74.

31. Плахута Г. А., Попова І. В., Степаненко О. В. Інноваційний розвиток ринку логістичних послуг : тези. Суми : ТОВ «ТД «Папірус», 2011. С. 166-168. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/28303> (дата звернення: 08.12.2025).

32. Пуліна Т.В. Генезис кластерних об'єднань підприємств. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 134-142.

33. Пуліна Т. В., Тесленок І. М., Носов М. П. Проблеми та перспективи розвитку бізнес-інкубаторів в Україні як інноваційної організаційної структури. *Ефективна економіка*. 2019. С. 1-7 URL: <http://tempus.nung.edu.ua/uk/news>. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7471>.

34. Пуліна Т. В. Взаємозв'язок стратегії розвитку і конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості. *Агросвіт*. № 20. 2013. С. 21-26.

36. Пуліна, Т., Шитікова Л., Змикало О. Шляхи активізації процесів інвестування інноваційної діяльності України в умовах російсько-української кризи. *Управління змінами та інновації*. №4. 2022. С 14-19.

37. Пуліна Т.В. Генезис кластерних об'єднань підприємств. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 134-142.

38. Пуліна Т. В. Аналіз методів внутрішнього аудиту для оцінювання системи управління якістю в органах влади. *Бізнес Інформ: науковий журнал*. 2017. № 8. С. 259–264.

39. Пуліна Т. В. Оптимізація бізнес-процесів підприємства з позиції реінжинірингу. *Сучасні технології управління промисловими ринками та підприємствами: монографія*. Запоріжжя: ЗНТУ, 2012. С. 91–111

40. Пуліна Т.В. Маляренко Я.А. Маркетингові технології у сфері охорони здоров'я. Вчені записки Університету "КРОК". 2020. №4(60). С. 23-27.

41. Пуліна Т.В. Інформаційне забезпечення створення та розвитку кластерних об'єднань підприємств харчової промисловості. *Бізнес Інформ*, 2013, 5, С. 145-152.

42. Смирнов І. Маркетингова логістика: світовий досвід і значення для українських фірм. *Вісник Тернопільської академії народного господарства*. 2002. № 5. С. 176–178.

43. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики / О. Чернявська та ін. ; ред. Т. А. Костишиної. Полтава, 2020. 695 с.

44. Стеценко К., Безус П. І. Підвищення конкурентоспроможності підприємства :thesis. Київ. К.:КНУТД, 2016. С. 22- 24.

URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/5527> (дата звернення: 08.12.2025).

45. ТОВ Макі Трейд. *ImportGenius*. URL: <https://www.importgenius.com/ukraine/importers/тов-макі-трейд-08132-київська-обл-києво-святошин-ський-р-н-м-вишневе-в-київська-бв> (дата звернення: 08.12.2025).

46. ТОВ Макі-Трейд: вся інформація про компанію - 41857147, дата реєстрації, власники | vkursi.pro. *Vkursi.Pro*. URL: <https://vkursi.pro/card/тов-макі-трейд-41857147> (дата звернення: 08.12.2025).

47. Харун О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства в контексті розвитку трудового потенціалу. *Економічний дискурс*. 2016. Вип. 4. С. 62–73.

48. Цеслів О. Оптимізація ланцюга постачання продукції. *Успіхи і досягнення у науці*. Т. 2, № 3(3). 2024. С. 268- 279 URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-3\(3\)-268-279](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-3(3)-268-279) (дата звернення: 08.12.2025).

49. Чернявська О., Гнипа-Черневецька Л. Політика корпоративної соціальної відповідальності та досвід її впровадження в українських компаніях. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 3(81). С. 34–40.

50. Чернявська О., Гнипа-Черневецька Л. Стартап як об'єкт інвестиційного процесу: сутність та життєвий цикл існування друк. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2017. № 5(83). С. 119-128.

51. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. *Науковий вісник мукачівського державного університету. серія "економіка"*. 2015. Вип. 2 (4), ч. 2. С. 120–126.

52. Шульга М. О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 135–141. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.23>