

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Класичний фаховий коледж  
Кафедра технологій і управління

«До захисту допущено»

\_\_\_\_\_ Олена ЦИГАНЕНКО  
(підпис)  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 Менеджмент  
освітньо-професійної програми Менеджмент

на тему: Підвищення конкурентоспроможності організації з урахуванням  
принципів логістики

Здобувача (ки) групи Мз- 91к

Гайдука Дмитра Вікторовича

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання  
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне  
джерело.

\_\_\_\_\_ Дмитро ГАЙДУК  
(підпис)

Керівник викладач ЗФПО, к.е.н. Олена ЦИГАНЕНКО

(підпис)

Консультант<sup>1)</sup>

\_\_\_\_\_ (посада, науковий ступінь, вчене звання Ім'я та ПРИЗВИЩЕ)

(підпис)

**Конотоп 2023**

Примітки:

1) Зазначається за наявності

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Класичний фаховий коледж  
Кафедра технологій і управління

ЗАТВЕРДЖУЮ

\_\_\_\_\_ Олена ЦИГАНЕНКО  
(підпис)  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

## ЗАВДАННЯ

до кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Здобувача (ки) групи *Мз-91к* інституту (центру) *КФК СумДУ*  
спеціальності 073 Менеджмент

*Гайдука Дмитра Вікторовича*

Тема роботи: *Підвищення конкурентоспроможності організації з урахуванням принципів логістики*

Затверджено наказом по КФК СумДУ № 02-III від 24 січня 2023 р.

Термін здачі здобувачем (кою) завершеної роботи 6 червня 2023 р.

**Вихідні дані до роботи:** нормативні й законодавчі акти, матеріали статистичної звітності, інструкції та положення, матеріали монографій, періодичних видань, підручників і навчальних посібників, дані фінансової звітності суб'єктів господарювання, організацій та установ тощо.

**Зміст основної частини роботи** (перелік питань для розроблення):

- вивчити сутність та основні складові конкурентоспроможності організації;
- розглянути та систематизувати методи оцінки конкурентоспроможності організації;
- здійснити аналіз конкурентоспроможності ТОВ Кафе «Pizza House»;
- розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності організації на основі принципів логістики;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Дата видачі завдання: 20 лютого 2023 р.

Керівник викладач ЗФПО, к.е.н. Олена ЦИГАНЕНКО

\_\_\_\_\_ (підпис)

Консультант<sup>1)</sup> \_\_\_\_\_

(посада, науковий ступінь, вчене звання Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Завдання прийнято до виконання 20 лютого 2023 р. \_\_\_\_\_ (підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

здобувача)

Примітки:

1) Зазначається за наявності

## АНОТАЦІЯ

Обґрунтуванням актуальності теми є те, що основним завданням будь-якої організації в умовах сьогодення є стабільна позиція на ринку та досягнення високої конкурентної спроможності. Це запорука не тільки однієї організації, а й орієнтація підвищення конкурентоспроможності в масштабах країни. Важливим критерієм є стабільне отримання прибутку, забезпечення високого рівня життя населення.

Мета роботи полягає у дослідженні та розробці заходів підвищення конкурентоспроможності організації на основі принципів логістики.

Відповідно до мети, вирішувалися такі задачі:

- вивчено сутність та основні складові конкурентоспроможності організації;
- розглянуто та систематизовано методи оцінки конкурентоспроможності організації;
- здійснено аналіз конкурентоспроможності ТОВ Кафе «Pizza House»;
- розроблено заходи щодо підвищення конкурентоспроможності організації на основі принципів логістики;
- проведено оцінку ефективності запропонованих заходів.

При виконанні роботи використовувалися методи аналізу, синтезу, дедукції, логічний, загальнонауковий діалектичний метод пізнання соціальних явищ, порівняльний аналіз.

У результаті проведених досліджень встановлено, що в умовах ринку неможливо досягти рівня стабільного успіху в діяльності організації, якщо не планувати її розвиток та не збирати, та аналізувати інформацію про перспективи та потенційні можливості компанії, про стан галузі в цілому та становище конкурентів у сфері діяльності організації.

У роботі розглянуто діяльність ТОВ «Pizza House». Для підвищення внутрішньої і зовнішньої конкурентоспроможності ресторану необхідно

проведення заходів: створення нової послуги - "Доставка додому" та купівля сучасного виду обладнання.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є діяльність ТОВ Кафе «Pizza House».

Предметом досліджень є конкурентоспроможність організації на основі принципів логістики.

Практична значущість роботи полягає в тому, що запропоновані заходи можуть бути використані в діяльності ТОВ Кафе «Pizza House».

Робота викладена на 44 сторінках, у тому числі включає 1 рисунок, 13 таблиць, список цитованої літератури із 33 джерел

Ключові слова: ОРГАНІЗАЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЛОГІСТИКА, СПОЖИВАЧІ, ЗАХОДИ.

## ЗМІСТ

	С.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1 Сутність та основні складові конкурентоспроможності організації	8
1.2 Методи оцінки конкурентоспроможності організації	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ КАФЕ «PIZZA HOUSE»	20
2.1 Техніко-економічна характеристика закладу	20
2.2 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ Кафе «Pizza House»	24
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ КАФЕ «PIZZA HOUSE» НА ОСНОВІ ПРИНЦИПІВ ЛОГІСТИКИ	31
3.1 Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності організації на основі принципів логістики	31
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів	34
ВИСНОВКИ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	41

## ВСТУП

Конкуентоспроможність підприємства - це здатність перевершити конкурентів, а також витримувати цю конкуренцію протягом тривалого часу. На дану здатність впливають такі фактори, як параметри ціноутворення та якості товарів, ефективність управління фінансами, особливості менеджменту компанії, здатність до впровадження інновацій, а також інші зовнішні та внутрішні чинники. В даний час керівники сучасних організацій мають високий ступінь самостійності і є можливість пошуку ефективних рішень. Більшою мірою на конкурентоспроможність впливає ефективність організації логістики для підприємства.

Необхідно чітко розуміти, що всі зусилля, які прикладає фірма для досягнення своєї мети, спрямовані на кінцевого споживача. Логістика тут грає далеко не останню роль, адже те, як виробник задовольняє потреби споживача, впливає на формування довіри між сторонами.

Логістичний підхід створює передумови для покращення інших показників діяльності підприємства, які полягають у покращенні загальної організованості підприємства, налагодженні надійних взаємозв'язків, що дозволяє підвищити рівень керованості та отримання більш високих фінансово-економічних показників. Загалом логістика впливає майже на кожен аспект формування фінансового результату підприємств.

Метою роботи є дослідження та розробка заходів підвищення конкурентоспроможності організації на основі принципів логістики.

Поставлена мета визначила необхідність вирішення наступних основних завдань:

- вивчити сутність та основні складові конкурентоспроможності організації;
- розглянути та систематизувати методи оцінки конкурентоспроможності організації;
- здійснити аналіз конкурентоспроможності ТОВ Кафе «Pizza House»;

- розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності організації на основі принципів логістики;

- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є діяльність ТОВ Кафе «Pizza House».

Предметом дослідження є конкурентоспроможність організації на основі принципів логістики.

Інформаційну основу дослідження склали наукова література з даної тематики, нормативно-правові акти, звітність ТОВ Кафе «Pizza House» за 2020-2022 р, публікації періодичних видань та Інтернет-ресурси.

У першому розділі розглянуто сутність та основні складові конкурентоспроможності організації; вивчено та систематизовано методи оцінки конкурентоспроможності організації;

У другому розділі проведено техніко-економічну характеристику ТОВ Кафе "Pizza House" та здійснено аналіз конкурентоспроможності;

У третьому розділі розроблено заходи щодо підвищення конкурентоспроможності організації на основі принципів логістики та здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів.

## **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **1.1 Сутність та основні складові конкурентоспроможності організації**

Конкурентоспроможність на рівні організації є важливим питанням для практиків з метою створення та розвитку здібностей, належного використання ресурсів та управління факторами, що впливають на результати на ринку. Якщо організація хоче вижити і досягти успіху, вкрай важливо отримати стійкі конкурентні переваги та переважаючі показники в порівнянні з конкурентами.

Дослідження встановлюють конкурентоспроможність як динамічну конструкцію, на яку впливає кілька чинників.

Фактори можуть бути контрольованими та неконтрольованими фірмою та представляти складність цієї конструкції [5, с. 25].

Для того, щоб досягти успіху, кожна компанія змушена ефективно використовувати свій реальний капітал, фінанси чи потенціал співробітників та аналізувати середовище, в якому вона працює. Це робить зростаючі компанії розвиваючими, адаптуючи функції, цілі та завдання організації та методи управління до змінних умов ведення бізнесу [20, с. 194].

Варто зазначити, що конкурентоспроможність є фундаментальним комплексним показником та має багато вимірів. Багато вчених висловлюють свою думку про те, що таке конкурентоспроможність, як її оцінювати, і існує безліч рекомендацій, як її підвищити. Тим не менш, у науковій літературі відсутня єдине визначення конкурентоспроможності, що ускладнює вибір показників для її оцінки та аналізу.

Р. Л. Лупак дає таке визначення конкурентоспроможності: «це здатність конкурувати і, отже, діяти і виживати в конкурентному середовищі. Конкурентоспроможність означає здатність досягати або підтримувати конкурентну перевагу і, як така, може розглядатися як синонім конкурентоспроможності компанії» [20, с. 11].



В.А. Кучер вважає, що «конкурентоспроможність підприємств розглядається як процес, під час якого учасники ринку прагнуть переслідувати свої інтереси, прагнучи зробити найкращі пропозиції за ціною, якості або за іншими характеристиками, які сприятливіші, ніж інші для їх торговельних рішень» [16].

Під конкурентоспроможністю організації, О. В. Коваленко розуміє «її здатність у випередженні конкурентних підприємств, підтримці гідного рівня конкуренції з аналогічними організаціями, зроблені конкурентні дії і т.д. При цьому конкурентоспроможність включає в себе не лише параметри ціноутворення та якості товарів, а й особливості менеджменту організації, ефективність управління фінансами, здатність до впровадження інновацій. Крім цього, слід розуміти, що конкурентоспроможність оцінює не саму обрану організацію, а її, в порівнянні з подібними компаніями однієї ринкової ніші» [13, с. 18].

Наведені визначення конкурентоспроможності показують, що автори розглядають конкурентоспроможність у різних аспектах, як ознака, навичка, процес, здатність. Конкурентоспроможність, як мікроекономічна, багатогранна категорія, розглядається в взаємозв'язку приймаючого суб'єкта та його потенціалу, можливостей та навичок, а також структури ринку та стратегічних можливостей.

Конкурентоспроможність – це виражена та суб'єктивна характеристика організації. Вона показує, наскільки організація готова боротися з аналогічними компаніями на своєму ринку та наскільки у неї це виходить.

Якщо бізнес відомий у межах країни чи міста, про нього говорять і до нього регулярно звертаються покупці та клієнти, то він являється конкурентоспроможним. Якщо організація не може оплатити оренду та сидить без клієнтів, то навпаки – неконкурентоспроможний.

Будь-яке підприємство в стані кризи може покращити свої показники завдяки ефективній стратегії розвитку, так само успішне підприємство потребує оптимізації існуючої стратегії, тому що воно існує на конкурентному ринку. Для

того, щоб успішно вести свою діяльність у сучасному світі, компанія має бути гнучкою та своєчасно адаптуватися під реалії навколишнього середовища – закони, фінанси, попит, конкурентів, запаси. Ритм сучасного життя та мінливість зовнішніх факторів змушує керівників підприємств до розвитку конкурентної стратегії управління своїм бізнесом

Конкурентне середовище оточує всі компанії, які існують у умовах ринку, тому що тільки в поодиноких ситуаціях немає конкурентів, наприклад, коли компанія виводить на ринок інноваційний продукт.

У багатьох випадках кожен новий продукт вважається модифікацією вже існуючого на ринку. Отже, він вступає у конкурентні відносини. Для того, щоб правильно спланувати маркетингову складову компанії необхідно провести детальний аналіз конкурентного середовища [5, с. 37].

Конкуренцію в економічній сфері можна визначити наступним чином - конкуренція суб'єктів ринкових відносин за найкращі умови ведення комерційної діяльності.

Якщо зважати на більш глобальні обставини, то можна сформулювати концепцію конкуренції як боротьбу за покупця. Де всі аспекти конкурентного середовища та конкурентні переваги є основними показниками, які відрізняють одну компанію від інших та дозволяють їй привертати увагу клієнтів[5, с. 57].

Щоб розглянути види конкуренції, необхідно розглянути типи ринків, що виділяють такі: чиста конкуренція, монополістична конкуренція, олігополія, чиста монополія [5, с.65].

Чиста конкуренція – ситуація на ринку, коли організації продають однакові товари, і ніхто не має помітного впливу на ціну товару, що складається виключно під впливом сукупного попиту та пропозиції.

Вільна економічна модель, ідеалізований стан, коли покупці та продавці не впливають на ціну, але формують за допомогою попиту та пропозиції.

Ринок чистої конкуренції це той, на якому встановлюється одна і та ж ціна на той самий продукт, для цього необхідно:

– необмежена кількість учасників та вільна конкуренція між ними;

- вільний доступ до будь-якої діяльності всіх членів товариства;
- необмежена свобода пересування капіталу;
- поінформованість ринку про норму попиту, пропозиції, прибутку;
- однорідність товарів;
- жоден учасник конкуренції не в змозі вплинути на рішення іншого неекономічними методами;
- стихійне встановлення цін у процесі вільної конкуренції;
- відсутність монополії, моносонії та невтручання держави».

Монополістична конкуренція – ринок із досить великою кількістю організацій, що випускають диференційований продукт та конкуруючий один з одним.

Монополія – існування у галузі лише однієї фірми, яка виробляє товар, що не має замінників, та відсутність можливості появи у галузі інших фірм.

Якщо компанія не враховує аналіз конкурентного середовища (а їх багато), то після прийняття різних видів рішень виникають питання. Подібна помилка типова, наприклад, для стартапів. При аналізі конкурентного середовища існують дві важливі аксіоми, що використовуються для всіх типів компаній:

- знання потенційного споживача, його вартості та аналізу;
- знання конкурентів, зокрема їх слабких та сильних сторін [9].

Чиста монополія – ситуація, коли існує єдиний продавець товару [5, с. 43].

Як правило, вхід на такий ринок має такі бар'єри входу:

- економія від масштабу;
- правові обмеження;
- високі витрати входу;
- реклама, довіра покупців до існуючого виробника;
- контроль монополістом джерел сировини;
- високі транспортні витрати.

Олігополія - ринок, на якому кілька великих компаній контролюють виробництво та збут.

Характерні риси олігополії:

- нечисленність фірм у галузі;
- високі бар'єри для вступу в галузь;
- загальна взаємозалежність.

Противники на ринку не завжди перебувають у стані конфронтації один з одним, але вони завжди повинні мати чітке уявлення про те, чи є на ринку хтось, хто близький до іншої компанії. Оцінка та аналіз конкурентного середовища дозволить скласти схему зростання компанії, визначити її цілі та орієнтири.

«Фактори, що впливають на стан організації, і безліч особливостей, якими володіє організація, визначають вибір показників для оцінки та аналізу конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства визначається безліччю факторів, які можна об'єднати у три великі групи: якість товару та її цінові характеристики; асортимент товарів, його широта, глибина та насиченість; якість товару» [16], як наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Фактори, що впливають на зростання конкурентоспроможності підприємства

Найменування товарів	Характеристика
Якість товару	Торгова організація, що реалізує якісний товар має високу конкурентоспроможність і навпаки.
Рівень цін	При встановленні ціни товарів нижче, ніж в конкурентів, робить торгову організацію найбільш конкурентоспроможною, але тоді торгова організація може зазнавати втрат з прибутку
Асортимент товарів	Торгівельна організація має прагнути запропонувати такий набір товарів, які максимально відповідатимуть запитам цільової групи споживачів з урахуванням бажаної глибини та широти асортименту
Якість післяпродажного обслуговування	Післяпродажне обслуговування покупців (ремонт, встановлення та монтаж та інше) підвищує конкурентоспроможність торгового підприємства

Під факторами конкурентоспроможності розуміється сукупність факторів, які визначають формальні та неформальні «правила гри» на ринку, визначають те зовнішнє середовище, в якому належить працювати торговому підприємству, і ті моменти, які воно має враховувати при розробці конкурентоспроможної

стратегії розвитку. Внутрішні фактори конкурентоспроможності торгового підприємства свідчать про наявність можливостей самого підприємства в умовах, що склалися на даному ринку, з урахуванням зовнішнього середовища (зовнішні чинники)» [16].

Отже, після вивчення сутності та складових конкурентоспроможності підприємства підіб'ємо загальний підсумок.

Конкурентоспроможність є відносною характеристикою, що відображає відмінності процесу розвитку підприємства від організацій конкурентів як за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної потреби, так і щодо ефективності господарської діяльності. Конкурентоспроможність підприємства можна визначити, як вектор економічного статусу суб'єкта господарювання щодо конкурентів, як його здатність протистояти їхнім діям. В якості коштів у конкурентній боротьбі для покращення своїх позицій на ринку підприємства використовують, наприклад, якість товарів, ціну, сервісне обслуговування, асортимент, інформацію через рекламу, післяпродажне обслуговування тощо.

## **1.2 Методи оцінки конкурентоспроможності організації**

Конкурентне середовище – поточна ситуація, в якій виробники товарів та послуг перебувають у стані боротьби за споживачів, постачальників, партнерів та домінуюче становище на ринку.

Конкурентне виробниче середовище не залишається незмінним. Як правило, малі та середні виробники мають більше одного конкурента на своїй частині ринку. Споживач зазвичай не бачить різниці між товарами конкуруючих компаній.

Кількість конкуруючих компаній залежить від рівня розвитку ринку. Етап реалізації характеризується невеликою кількістю компаній, що просувають нову продукцію. Розширення ринку визначає збільшення числа конкуруючих компаній до тих пір, доки ринок не досягне зрілості [11]. Після цього

починається активна боротьба конкурентів. І цей процес помітно прогресує, коли ринок насичений.

Об'єктивний аналіз конкурентних позицій є ключем до успіху на ринку. Оцінюється ринкова стратегія, реакція на зміну стратегічного курсу підприємства, порівняння товарів та всіх категорій товарів із продукцією конкурентоспроможних фірм, види організаційних структур. Найбільш ефективними методами конкурентного аналізу будуть по відношенню до лідера ринку, оскільки вони дозволяють з'ясувати ті фактори, на підставі яких підприємство визнає лідируючі позиції.

Інформація про можливі дії постійних та майбутніх конкурентів дуже важлива для стратегічної безпеки підприємства.

Аналіз конкурентних позицій, наприклад, ринкові позиції, стратегічні цілі, джерела зростання конкурентоспроможних галузей промисловості, кваліфікація менеджерів, інформація про наявне обладнання - все це має бути ретельно проаналізовано.

Інформація про 3-5 компаній-конкурентів використовується для порівняння із персональним виробництвом.

Щоразу, «коли відбуваються зміни в діяльності компанії, будь то в ціновій політиці, рекламних кампаніях, впровадженні нових напрямів, товарів чи послуг, інноваційної діяльності, необхідно аналізувати зовнішнє конкурентне середовище та прогнозувати, які зміни на ринку будуть за цими нововведеннями.

Недостатньо просто стежити за діяльністю конкурентів, потрібен повний порівняльний аналіз конкурентного середовища, що дозволить сформулювати схему залучення споживачів та спрогнозувати розвиток ситуації на ринку та в компанії» [2, с. 51].

Суть стратегічного управління дасть відповіді на три питання:

- Яке становище компанії чи фірми сьогодні?
- На яку позицію прагне компанія чи фірма через 3, 6, 12 місяців?
- Що необхідно зробити, щоб досягти бажаної позиції?

Інформація, що містить виробничі дані для аналізу минулого, сьогодення та майбутнього, допоможе вирішити перше питання. Друге питання відображає таку важливу особливість, як орієнтація компанії на майбутнє, коли керівництво має визначити свої цілі. Третє питання стосується здійснення вже обраної стратегії, і на цьому етапі можна скоригувати два попередні етапи. Основними компонентами цієї фази є: наявні ресурси, система управління, організаційна структура та люди, які реалізовуватимуть обрану стратегію [2, с. 21].

Можливі ситуації, при яких необхідно проаналізувати конкурентне середовище:

- створення маркетингової політики;
  - прогноз плану продажу;
  - підготовка схеми асортиментної та продуктової політики;
  - визначення ціни товару;
  - розробка продукту: вибір характеристик продукту та показників ефективності у контексті конкурентного середовища;
  - розробка програми просування продукції в конкурентному середовищі.
- Експерти радять розглянути такі правила конкурентного аналізу ринку:
- точне формулювання мети аналізу конкурентного середовища на ринку.
  - визначення меж конкуренції та виявлення критичних конкурентів для аналізу;
  - маркетинговий аналіз діяльності конкурентів.

Створення грамотної та ефективної схеми діяльності компанії в умовах конкурентного середовища, а також попередня розробка маркетингової політики полегшується робочою програмою зі збору даних про конкурентів [2, с. 73].

Зовнішнє середовище складається з зовнішніх факторів чи впливів, що чинять тиск на роботу компанії. Компанія має реагувати на все, що відбувається за її межами, щоб підтримувати потік операцій.

Зовнішнє середовище можна розділити на два типи: мікросередовище та макросередовище.

Мікросередовище складається з факторів, які безпосередньо впливають на роботу компанії. До таких чинників можна віднести постачальників, із якими компанія співпрацює, клієнтів, які користуються послугами, маркетингові посередники, кредитори, конкуренти, громадська думка та ін., всі вони тісно об'єднані та активно впливають один на одного [20, с.125].

Макросередовище складається із загальних факторів, які компанія зазвичай не контролює (політику, світові економічні тенденції, соціальні витрати). Успіх компанії залежить від її здатності швидко адаптуватись до таких умов.

Внутрішнє середовище – це компонент бізнес-середовища, який складається з різних елементів, присутніх всередині організації, які можуть впливати або можуть бути порушені виборами, діями та рішеннями організації. Воно включає клімат, корпоративну культуру, обладнання, робочі процеси, співробітників, систему менеджменту та методи управління. Діагностика внутрішнього середовища організації має проводитися з позицій маркетингового управління організації за факторами.

Аналіз конкурентоспроможності організації є комплексним завданням, вирішення якого вимагає вибір методів та методології, які підходять для виду діяльності відповідної компанії. Вибрана методологія має враховувати ключові показники компанії, її особливості. Для цього необхідно вибрати найбільш важливі, з погляду аналізу, показники. Тому оцінка конкурентоспроможності організації залежить від цілей аналізу; вміння збирати необхідні дані та вибирати правильну методологію [20].

Оцінка та аналіз конкурентоспроможності організації також можуть бути використані для:

- розроблення заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності різних функцій підприємства;
- підбір контрагентів для спільних операцій;
- підготовка збільшення частки ринку;



– визначення реакції компанії на зміну зовнішнього середовища (наприклад, нормативні зміни, кризи і т. д.) [26].

Існують різні підходи до оцінки та аналізу конкурентоспроможності організації. Для того, щоб ефективно управляти конкурентоспроможністю підприємства, потрібно проводити періодично оцінку її конкурентоспроможності. Для цього потрібно вибрати методику, що дозволяє в комплексі оцінити конкурентоспроможність підприємства за обраним критерієм. На сьогоднішній день існує велика кількість методик, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства, частина з них представлена в таблиці 1.2. Причому кожна методика має свої переваги і недоліки.

Як правило, результати можуть бути корисними при виборі пріоритетних напрямів діяльності керівництва компанії під час розробки стратегії.

Таблиця 1.2 - Методики оцінки конкурентоспроможності підприємства

Найменування методики	Недоліки	Переваги
1	2	3
Методи, засновані на оцінці конкурентоспроможності товарів, послуг	Не оцінюються фактори конкурентоспроможності підприємства	Простота. Можливість використання для оцінки реалізації конкурентного потенціалу підприємства
Оцінка конкурентного статусу підприємства на основі його стратегічних потенціалів	Складна в практичному застосуванні, проблеми з підбором експертів, орієнтованих на тривалий проміжок часу; включає ретроспективу та перспективу підприємства, складні формулювання	Підхід теоретично дає можливість оцінити конкурентний статус підприємства та його перспективи.
Метод створення рейтингу за допомогою певного переліку показників	Не всі показники, характеризують фінансове становище підприємства	Простота у застосуванні.
Матричний метод аналізу	Деякі взаємозв'язки між основними показниками залишаються без уваги	Є універсальним інструментом для оперативного проведення розрахунків
Метод бальних оцінок	Оцінки є суб'єктивним припущенням експертів	Дозволяє виявити сильні і слабкі сторони кожного підприємства

*Продовження таблиці 1.2*

1	2	3
Метод порівняльної рейтингової оцінки	Трудомістке проведення розрахунків	Оцінка проводиться на базі даних публічної звітності підприємства.

Управління конкурентоспроможністю організації відбувається за допомогою формування, збереження та збільшення конкурентних переваг. Їх можна визначити в кількох сферах: економічній, технічній та організаційній. Дані сфери є фундаментом, на якому будуються фінансові та стратегічні показники діяльності організації [9, с. 15].

Особливості, які визначають конкурентні переваги організації, можна охарактеризувати так:

- становище організації, щодо лідируючого на ринку підприємства-конкурента;
- прояв результатів діяльності організації на ринках, визначених географічно, у конкретний періоду часу;
- ступінь залежності організації від різних факторів організаційного середовища [5].

До однієї з умов підвищення конкурентоспроможності організації варто віднести розробку стратегії розвитку, яка є однією з функцій менеджменту, в той же час стратегія визначається як сукупність організаційних дій та управлінських підходів, які використовуються для досягнення поставлених цілей та завдань організації з підвищення її конкурентоспроможності [5].

Існує група так званих «матричних методів» оцінки конкурентоспроможності підприємства. До них належать такі інструменти оцінки конкурентоспроможності:

- матриця Boston Consulting Group (BCG) – це теоретично обґрунтований метод, заснований на маркетинговій оцінці продукції;
- матриця McKinsey, що є системою координат, яка використовується для ухвалення стратегічних рішень; рішення приймаються на основі взаємозв'язку

двох параметрів: «конкурентоспроможність підприємства» та «привабливість галузі»;

– матриця Ансоффа призначена для розробки можливих стратегій дій компанії у межах умов зростаючого ринку;

– SWOT-аналіз – найпоширеніший та універсальний метод, застосовний у багатьох сферах [19].

STEP-аналіз - це «описова модель стратегічного аналізу, призначена для вивчення зовнішнього макросередовища підприємства. Вона полягає в послідовному описі чотирьох груп факторів: соціальних, технологічних, політичних та економічних. Цей метод дозволяє оцінити вплив зовнішніх факторів макросередовища, хоч і не враховує внутрішній потенціал підприємства і не дає чіткої кількісної оцінки, яка могла б дати інформацію про конкурентоспроможність підприємства [7].

При оцінці конкурентоспроможності часто використовуються експертні методи оцінки. Головна перевага такого підходу полягає в його універсальності, а також у можливості просто та швидко отримати необхідну оцінку конкурентоспроможності підприємства.

Графічний метод, заснований на побудові «гіпотетичного багатокутника», заснований на аналізі восьми факторів конкурентоспроможності підприємства. Ці фактори представлені у вигляді багатокутників векторів.

Наклавши отримані багатокутники конкурентоспроможності різних підприємств один на одного, ми можемо візуально оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, стосовно конкурентів.

Головною перевагою цього методу є наочність одержаних результатів. Недолік стосується можливої проблеми визначення фактичної довжини векторів, що вказують на статус певного конкурентного чинника підприємства. У зв'язку з цим, результати, отримані за допомогою цього методу, досить умовні та вимагають уточнення [4].

Отже, існує група методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, що дають об'єктивний опис об'єкта, що оцінюється.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ КАФЕ «PIZZA HOUSE»

### 2.1 Техніко-економічна характеристика закладу

ТОВ «Pizza House» – компанія, основним видом діяльності якої є Діяльність ресторанів та послуги з доставки продуктів харчування.

Кафе «Pizza House» зареєстровано за адресою Київ, пр. Бажана, 14.

Стратегія компанії:

- збільшення доходів за допомогою різних заходів, спрямованих на зростання ефективності та результативності роботи з діючими клієнтами, покращення якості управління найбільш прибуткового асортименту та оптимізації витрат, розвитку додаткових послуг для клієнтів та постачальників;
- мінімізація фінансового циклу за рахунок управління інвестиціями у торговельний робочий капітал;
- підвищення продуктивності праці та ефективності використання ресурсів, у т. ч. за рахунок автоматизації логістичної системи, бізнес–процесів та аналітики;
- забезпечення конкурентоспроможності продукту компанії за рахунок надання якісного комплексу послуг постачальникам та споживачам, а також розвитку бізнес-напрямків, що забезпечують зростання привабливості компанії для партнерів;
- оптимізація логістичної інфраструктури за рахунок розвитку логістичних центрів;
- підвищення доходу та управління ризиками за рахунок реалізації заходів для підвищення віддачі від наявних основних засобів, розвитку системи управління ризиками бізнесу.

У зв'язку з кризою в країні та високою конкуренцією на сьогоднішній день працюють піцерії, суші магазин та доставка страв. Піцерія знаходиться в м. Київ вул. Борщагівська, 152, в ній дуже приємна атмосфера, спокійна музика, великий

вибір страв, 8 місць та активна барна стійка. Великі банкети не обслуговує кафе, максимум 12 осіб за попереднім бронюванням. Бізнес-ланч у кафе відсутня, є додаткове дитяче меню. Основна вікова категорія гостей є 25+. Оформити замовлення на доставку можна по телефону або через сайт компанії. Сайт з дуже зручним та незвичайним інтерфейсом, на сайті представлено меню страв на доставку та страви з собою, проводяться акції та вказується інформація про новини компанії. На сайті можна самостійно оформити замовлення чи замовити дзвінок оператора. Також через сайт можна провести онлайн-оплату вибраних страв. Оператори call-центру розподіляють замовлення на доставку страв між закладами, керуючись картографією міста, для скорочення часу кур'єра на шляху до клієнта.

У компанії для постійних клієнтів введено накопичувальну бонусну програму. При завантажуванні додатку Pizza House Ukraine у Google Play або App Store та при реєстрації отримуйте 50 бонусів на бонусний рахунок та до 15% бонусами з кожного замовлення. Основна відмінність від багатьох конкурентів на території, що обслуговується компанією, це підбір і якість основних продуктів. Наприклад, Лосось використовується охолоджений, незважаючи на високе зростання цін з появою кризи в країні, постачання не менше 2-х разів на тиждень, для збереження свіжості риби.

Мета компанії обслуговувати швидко та якісно кожного гостя, залишаючи у нього бажання повернутися знову, нарощуючи таким чином клієнтську базу.

Кафе «Pizza House» пропонує своїм гостям:

- щоденні, щотижневі акції;
- надає систему лояльності (бонусна система з накопиченням бонусів до 15%);
- на день народження подвійні бонуси;
- подарункові сертифікати 500 грн та 1000 грн.

Кафе "Pizza House" має лінійну структуру управління (рис. 2.1).

На чолі кожного підрозділу компанії стоїть керівник, який здійснює керівництво над підлеглими.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ Кафе «Pizza House»

Таким чином, ТОВ Кафе «Pizza House» у м. Київ надає гарний перелік послуг для своїх гостей: якісне та смачне меню, приємні ціни, висококваліфіковане обслуговування. Компанія має лінійну структуру управління, де кожен співробітник виконує свої обов'язки, керуючись головною метою діяльності компанії.

Для аналізу фінансового стану Кафе «Pizza House» розглянемо показники підприємства у загальному розрізі, для цього необхідно здійснити експрес-аналіз діяльності компанії. Розрахуємо узагальнюючі показники експрес-аналізу за 2019 – 2021 роки. і зведемо дані розрахунку у таблицю 2.1.

За період 2019 – 2021 р.р. спостерігається щорічна динаміка зростання за окремими статтями балансу: оборотні активи, позиковий капітал, обсяг нерозподіленого прибутку.

Позикові кошти служать для покриття збитків підприємства і нарощування виробництва.

Доцільність вкладень фінансових ресурсів у активи, як і правильний їх розподіл, важлива у визначенні фінансового стану підприємства на всіх етапах його функціонування. У міру функціонування Кафе «Pizza House» величина активів схильна до постійних змін, як за структурою, так і за обсягами. За допомогою горизонтального та вертикального аналізу можна простежити якісні зміни у структурі.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності Кафе «Pizza House» за 2020 – 2022 роки. представлений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Аналіз техніко-економічних показників діяльності Кафе «Pizza House» за 2020 - 2022 рр., тис. грн.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення			
				2021/2020		2022/2021	
				Абс.відх. +/-	Темп приросту, %	Абс.відх +/-	Темп прирос ту, %
1. Виручка, тис. грн.	21627	15632	13338	-5995	-27,71	-2294	-14,67
2. Собівартість продаж, тис. грн.	12195	11245	10801	-950	-7,79	-444	-3,94
3. Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	9432	4387	2537	-5045	-53,48	-1850	-42,17
4. Прибуток (збиток) від продажу, тис. грн.	4151	820	1991	-3331	-80,24	1171	142,80
5. Чистий прибуток, тис. грн.	4366	4358	4321	-8	-0,18	-37	-0,84
6. Основні засоби, тис. грн.	10213	12718	12985	2505	24,52	267	2,09
7. Оборотні активи, тис.грн.	9567	9872	9912	305	3,18	40	0,40
8. Чисельність персоналу, осіб	18	19	24	1	5,55	5	26,31
9. Фонд оплати праці, тис. грн.	745,2	845,5	1118,4	100,3	13,45	272,9	32,27
10.Продуктивність праці , тис. грн. (р.1/р.8)	11011,88	10609,84	9850,33	-402,04	-3,65	-759,50	-7,15
11. Середньорічна заробітна плата працівника, тис. грн. (р.9/р.8)	41,4	44,5	46,6	3,1	7,48	2,1	4,71
12. Фондовіддача (р.1/р.6)	19,40	15,85	18,20	-3,55	-18,32	2,35	14,86
13. Оборотність активів, разів (р.1/р.7)	20,71	20,42	23,85	-0,29	-1,44	3,43	16,80
14.Рентабельність продаж, % (р.4/р.1) ×100%	13,33	13,92	15,53	0,59	4,42	1,60	11,55

Аналізуючи дані таблиці, спостерігається зниження виручки протягом аналізованого періоду, що свідчить про негативну динаміку роботи підприємства.

Спостерігається зниження валового доходу, який за підсумками 2022 року знизився на 1850 тис. грн., як за абсолютною сумою, так і за темпом приросту (на 57,83%).

Узагальнююча оцінка фінансового становища підприємства досягається з урахуванням таких результативних показників, як прибуток і рентабельність.

Величина прибутку та рівень рентабельності залежать від виробничої, постачальницької, збутової та інших видів діяльності. Ці показники характеризують усі сторони господарювання.

Виручка від реалізації за аналізований період зменшилась на 14,67%.

Рентабельність зросла на 1,6%

## **2.2 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ Кафе «Pizza House»**

Кожне підприємство громадського харчування має виявити найпривабливіші сегменти споживчого ринку, щоб його ефективно обслуговувати» [20].

Потенційними клієнтами ТОВ Кафе «Pizza House» за висновками анкетування та опитуваннями постійних клієнтів у соціальних мережах є саме мешканці м. Київ та найближчих районів.

Клієнти ТОВ Кафе «Pizza House» — це люди з середнім заробітком. Відсоток людей з високим доходом становить 10% і залежить від місцезнаходження кафе, його віддаленості від центру міста.

Низький відсоток відвідування людей з низьким доходом (близько 5%) говорить про високу цінову політику кафе.

Мета візиту клієнтів у кафе це:

- відпочинок з друзями;
- бізнес-ланч.



Сегментація відвідувачів за метою візиту перевершує інші цілі – це відпочинок з друзями (80%). Оскільки поряд з кафе немає офісних будівель, то відсоток клієнтів, які приходять у ресторані на бізнес-ланч, становить лише 15%.

Великий потік клієнтів відбувається у вечірній робочий час та у святкові дні.

З 16:00 до 23:00 – найвідвідуваніший час, 30% клієнтів припадає на час з 13:00 до 16:00, а найменший відсоток на ранковий час.

Виходячи з усіх перелічених вище сегментацій, можна зробити висновок, що цільовим сегментом Кафе «Pizza House» є доросле населення міста Київ переважно з вищою або з середньою професійною освітою і з доходом вище середнього або середнього.

З таблиці 2.2 видно, що продукція Кафе «Pizza House» задовольняє потребу клієнтів за трьома параметрами: ціна товару, якість обслуговування та відсутність зривів на робочому місці.

Таблиця 2.2 – Ступінь задоволеності споживачів Кафе «Pizza House»

<b>Оцінювані параметри</b>	<b>Ступінь задоволеності споживача</b>
Якість продукції	0,93
Ціна продукції	1,05
Термін приготування замовлення	0,97
Зриви на виробництві	1,03
Повернення продукції	1,06

Водночас в кафе «Pizza House» параметри якості продукції та терміни виконання замовлень порівняно з конкурентами нижчі.

Методика оцінки задоволеності споживачів продукцією чи обслуговуванням дає можливість як оцінити загальну задоволеність клієнтів, так і виявити слабкі місця, визначити напрямок діяльності щодо покращення різних параметрів продукції та послуг.

Виходячи з переліченого вище, ми бачимо, методика, яка використовується на підприємстві має і недоліки.

Компанія щодня відстежує всі відгуки клієнтів, читає їх скарги та побажання та виправляє всі недоліки в кафе для збільшення якості та конкурентоспроможності на ринку міста Києва.

Провівши оцінку задоволеності споживачів кафе різними методами, ми з'ясували, що сьогодні ступінь задоволеності споживачів продукцією досить висока.

Щоб визначити стратегічні чинники макросередовища підприємства, необхідно провести STEP-аналіз.

STEP-аналіз є ключовим інструментом, який використовується при аналізі факторів зовнішнього середовища підприємства. ТОВ кафе «Pizza House» здійснює свою діяльність у Києві, тому слід розглядати основні чинники впливу на довкілля, що характеризують місто. Аналіз чинників проводився в перспективі на 1 рік.

Рівень заробітної плати середньостатистичного мешканця, який працює у середніх та великих організаціях міста, у 2022 році зріс до 25,4 тис. грн. – у порівнянні з попереднім роком вона збільшилася.

Рівень інфляції в Україні в період з січня 2020 по січень 2022 року зріс на 4,3%. Це супроводжується зростанням рівня цін на сировину, що негативно впливає на діяльність організації.

Розвиток технологій значно спрощує діяльність компанії.

Розвиток соціальних медіа значно скорочує маркетингові витрати та витрати на рекламу, все можна робити онлайн через сайти Facebook.com і Twitter.

Сьогодні все більше і більше організацій стикаються з проблемою кваліфікованих кадрів.

STEP-аналіз ТОВ кафе «Pizza House» наведений у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - STEP-аналіз ТОВ кафе «Pizza House»

Групи факторів	Події та фактори	Загроза (-) / можливість (+)	Ймовірність події чи прояви фактора	Важливість фактора чи події	Вплив на стратегію компанії
Політико-правові фактори	Посилюються санітарні норми	-	0,2	4	3
	Посилюється контроль над цінами	-	0,2	4	3
Економічні фактори	Останнім часом (2020-2022р.) спостерігається зростання інфляції, що несприятливо позначається на діяльності підприємства	-	0,2	2	1
	Підвищення цін на сировину підвищує собівартість, що значно знижує прибуток	-	0,5	3	5
Технологічні фактори	Розвиток технологій значно спрощує діяльність підприємства	+	0,6	2	3
	Поява нових рекламоносіїв (розвиток соціальних медіа)	+	0,2	3	4
Соціальні фактори	Тенденції способу життя	+	0,5	3	2
	Відсутність кваліфікованих спеціалістів	-	0,4	3	3

STEP-аналіз показав, що найбільший вплив на діяльність підприємства здатний зробити такий фактор, як економічний фактор, це підвищення цін на сировину, яка підвищує собівартість, що значно знижує прибуток. Серед технологічних факторів найбільш вагомим є фактор розвитку нових технологій,

що значно спрощує діяльність підприємства. Найменш важливими чинниками вважатимуться: посилення контролю за цінами, і зростання інфляції.

Ідеальне конкурентне середовище щодо отримання прибутку — це таке середовище, в якому і постачальники, і покупці мають слабку позицію, коли немає хороших товарів-замінників, вхідні бар'єри виходу на ринок відносно високі та конкуренція між існуючими фірмами є досить помірною. Однак, якщо хоча б деякі з п'яти сил конкуренції досить сильні, галузь може бути привабливою з погляду конкуренції тільки для тих фірм, чиє становище на ринку та ринкова стратегія забезпечують гарний захист проти тиску конкуренції, щоб забезпечити фірмі можливість отримувати прибуток .

Конкурентне середовище ТОВ кафе «Pizza House» не є ідеальним, але досить близька до ідеальної, оскільки компанія частіше, ніж конкуренти, намагається прогнозувати майбутнє.

Для аналізу конкурентоспроможності підприємства проведемо SWOT-аналіз (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – SWOT – аналіз ТОВ кафе «Pizza House»

-	Можливості	Загрози
-	- Розширення ринку збуту - Збільшення ролі маркетингу - Оптимізація закупівель - Перегляд структури асортименту - Завжди затребуваний товар	- підвищення цін на продукцію, що закуповується - інфляційний характер зростання прибутку; - високий рівень конкуренції
<b>Сильні сторони</b>	<b>СМ</b>	<b>СЗ</b>
- наявність досвіду роботи на ринку в різних умовах. - наявність автотранспорту - професійний штат співробітників - налагоджені зв'язки із постачальниками - адаптованість до змін ринку	- можливість розширення ринку збуту - вихід на оптових покупців, робота з автобазами - підвищення конкурентоспроможності за рахунок створення програми просування	- розробка системи стимулювання збуту

Слабкі сторони	СлМ	СлЗ
- недостатньо розвинена політика просування. - недостатній асортимент супутніх товарів	- розробка маркетингової стратегії - оптимізація асортименту	- налагодження ділових контактів з іншими постачальниками - проведення маркетингових досліджень

На підставі даних аналізу як стратегію розвитку підприємства доцільно розширення ринку збуту продукції, збільшення асортименту, розвиток маркетингового напрямку діяльності.

Матриця McKinsey для ТОВ кафе «Pizza House» представлена таблиці 2.5.

Як осі в матриці McKinsey використовується привабливість галузі або ринку та конкурентні позиції.

Таблиця 2.5 - Оцінка комплексної привабливості галузі

Фактори	Ранг	Бал	Оцінка
Доступність ринку	0.1	3	0.3
Темп росту	0.1	7	0.7
Тривалість життєвого циклу	0.15	7	1.05
Потенціал валового прибутку	0.2	6	1.2
Гострота конкуренції	0.2	6	1.2
Стабільність технології	0.05	7	0.35
Можливості нецінової конкуренції	0.1	5	0.5
Концентрація клієнтів	0.1	4	0.4
Загальна бальна оцінка		5,7	

Таким чином, з таблиці 2.5 видно, що галузь має середню оцінку привабливості 5,7.

Для того, щоб виявити сильні та слабкі сторони, треба провести порівняльний аналіз конкурентів. Основними конкурентами кафе «Pizza House» є кафе «Мураками». Піцерія «Арігато» та Кафе «Гриль Азія» (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 - Порівняльний аналіз конкурентів кафе «Pizza House»

Показники послуг/ Конкуренти	кафе «Pizza House»	Мураками	Арігато	Гриль Азія
1. Середня ціна чека	500	1100	300	700
2. Якість товарів	середня	висока	низька	середня
3. Витрати тех. обслуговування, тис. грн	8	7	2	5
4. Питома вага кваліфікованих кадрів (%)	15	80	4	20
5. Якість харчування (середній бал із 10)	7	9	5	6
6. Якість обслуговування	висока	висока	середня	середня
7. Рентабельність реалізації (%)	21	48	17	24

Проаналізувавши конкурентів, можна виділити такі сильні та слабкі сторони ресторану ТОВ кафе «Pizza House».

До сильних сторін ТОВ кафе «Pizza House» можна віднести високу якість товарів, завдяки чому відвідувачі завжди залишаються задоволеними стравами, запропонованими рестораном; великі витрати на технічне обслуговування; висока питома вага кваліфікованих кадрів; великий готівковий капітал; висока якість харчування; зручне, порівняно з конкурентами, географічне розташування.

Підсумовуючи другий розділ можна сказати, що підприємство має і слабкі сторони, які необхідно усувати, щоб ТОВ кафе «Pizza House» могло успішно працювати і випереджати конкурентів. До слабких сторін можна віднести високі, порівняно з конкурентами ціни (відвідувачам вигідніше ходити до конкурентів, у яких ціни нижчі); недостатньо висока якість обслуговування. У конкурентів якість обслуговування висока, це може залучати до нього клієнтів. Також до слабкої сторони можна зарахувати недостатньо високу рентабельність реалізації (21%). Крім того, бренд ТОВ кафе «Pizza House» ще недостатньо відомий порівняно з конкурентами, які на ринку рестораторських послуг досить давно.

## **РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ КАФЕ «PIZZA HOUSE» НА ОСНОВІ ПРИНЦИПІВ ЛОГІСТИКИ**

### **3.1 Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності організації на основі принципів логістики**

Удосконалювати рівень конкурентоспроможності кафе необхідно на кожному життєвому циклі підприємства, це дозволяє: вчасно виявляти загрози з боку конкурентів, недоліки, розробити заходи щодо їх усунення, а також їх економічну ефективність. Головним завданням закладу харчування є забезпечення сталої конкурентної переваги за всіма напрямками діяльності, що оцінюється за трьома моментами: наявність факторів успіху, значущість переваг фірми перед конкурентами, можливість активно використовувати ці переваги тривалий період. Основною програмою діяльності кафе є забезпечення максимальної задоволеності потреб.

У процесі проведення аналізу роботи ТОВ кафе «Pizza House» було визначено найважливіші проблеми, які, по можливості, необхідно усунути.

Вирішити ці проблеми можна з урахуванням принципів логістики.

Принцип логістики — це узагальнені досвідчені дані, закон явища, знайдений із спостережень експертів із логістики.

Знання деяких принципів експертами з логістики дозволяє легко відшкодувати невизначеність деяких чинників середовища. При формуванні логістичних систем можуть бути допущені помилки лише тому, що не були розкриті переваги і недоліки окремих принципів логістики [6].

Перерахуємо деякі з них: системний підхід, принцип загальних логістичних витрат, принцип глобальної оптимізації, принцип логістичної координації та інтеграції, принцип моделювання та інформаційно-комп'ютерної підтримки, принцип виділення комплексу підсистем, що забезпечують процес логістичного менеджменту: технічної, економічної, організаційної, правової,

кадрової, екологічної та ін; принцип комплексного управління якістю; принцип гуманізації всіх функцій та технологічних рішень, принцип стійкості та адаптивності [6].

Захід №1. Принцип логістичної координації та інтеграції – використання послуги «Доставка додому».

Для збільшення конкурентних переваг кафе слід постаратися нейтралізувати наявні загрози або послабити їхній вплив, підвищивши яким чином свої переваги. Виходячи із можливостей середовища, для отримання конкурентних переваг, можна запровадити додаткові послуги та обслуговування нових груп споживачів.

Із запровадженням послуги «Доставка додому» розширюється сфера розповсюдження послуг кафе. Ця послуга нині користується дедалі більшою популярністю, так як через велику зайнятість, не всі люди мають можливість самостійно приготувати собі їжу, на це просто іноді не залишається часу.

Захід №2. Принцип глобальної оптимізації – використання сучасного виду устаткування.

Впровадження у виробничий процес сучасного виду обладнання дозволить кафе знизити витрати та отримувати додатковий прибуток. Сьогодні суттєвим важелем прогресу у справі приготування їжі стало впровадження у технологічні процеси кухні сучасного обладнання. Пропоновані виробниками сучасні агрегати суттєво економлять не тільки кухонний простір, але й споживання енергії для приготування страв, зберігаючи при цьому всі переваги смаку, соковитості та зовнішнього вигляду.

Введення нової послуги «Доставка додому» дозволить закладу залучити додаткові групи споживачів та збільшити прибуток підприємства.

Використання в проєкті власних кур'єрів дозволить забезпечити більш гнучку логістику та якість виконання замовлень. Займатися використанням цієї послуги буде керівник ресторану, як і здійснюватиме відбір і прийняття співробітників. Просування послуг проєкту здійснюється як за допомогою власного сайту, так і за допомогою листівок, які розповсюджуються у закладах-



партнерах. Додатковий ефект створюється за допомогою фірмової реклами, розміщеної на автомобілях кур'єрів. При залученні партнерів складнощів не передбачається. Переваги співробітництва є очевидними, особливо для закладів без власної служби доставки. Аргументація вибудовується, виходячи з того, що проект залучає додаткових клієнтів і в жодному разі не знижує трафік відвідувачів самого закладу; крім того, додаткові клієнти не створюють навантаження на зал обслуговування та його персонал.

Для закладів, які мають власну службу доставки, мотивація також є досить очевидною. Клієнти, які замовляють їжу додому або офісу, можуть дізнатися про компанію тільки через корпоративний сайт; у разі співпраці клієнти отримують додаткову можливість дізнатися про заклад. У той же час, оскільки доставка їжі не є основним напрямом діяльності для партнерів, штат кур'єрів зазвичай невеликий, що призводить до затримок у доставці. Співпраця повністю вирішує цю проблему. Прийом замовлень 7 днів на тиждень з 11.00 до 23.00. Прийомом замовлень займається адміністратор сайту. Кур'єри здійснюють забір готової страви у кафе та доставляють за вказаною адресою. Вимоги до кур'єрів: знання міста, наявність прав водія та власного автомобіля. З кур'єрами укладається договір про матеріальну відповідальність, у межах якого позначається їх відповідальність. Для підтвердження навичок водія перед прийомом на роботу проводиться пробна поїздка до зазначеної підприємцем точки. Попит на цю послугу не має вираженої сезонності, проте піки попиту припадають на п'ятницю та вихідні дні, а також державні свята.

Купівлею нового обладнання займатиметься керівник закладу. Для встановлення обладнання магазини пропонують своїх спеціалістів за окрему платню. Розглянемо варіант покупки конвекційної печі марки UNOX за рахунок власних коштів. Впровадження нової техніки – один із найважливіших напрямів науково-технічного прогресу та вдосконалення комерційної діяльності ресторану.

Підбивши підсумок, можна виділити кілька напрямків, за якими слід рухатися ресторану:

- створення нової послуги – «Доставка додому»;
- купівля сучасного виду обладнання.

### 3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Економічний ефект розроблених заходів ресторану показує на скільки захід, що пропонується, збільшить дохід підприємства. Це дозволяє об'єктивно зіставити дані звітного періоду, передбачуваного обсягу продажу та витрат.

Приблизну оцінку ефективності заходів можна зробити практично на кожному етапі, враховуючи непрямі ознаки благополуччя чи труднощів. Точних цифр ці спостереження дати не зможуть, але вони можуть допомогти керівнику зорієнтуватися у загальній ситуації. Розрахуємо ефективність запровадження послуги «Доставка додому». Введення цієї послуги дозволить закладу залучити додаткові групи споживачів та збільшити прибуток підприємства. Для цього необхідна наявність транспорту, людини, яка здійснюватиме цю доставку та наявність зручної, герметичної упаковки для транспортування замовлення. У таблиці 3.1 наведено витрати на запровадження цієї послуги.

Таблиця 3.1 – Витрати на введення послуги «Доставка додому»

Найменування витрат	Вартість витрат
Зарплата кур'єру(2 особи), грн	24000
Податок на з/п, грн	6000
Інші, грн	12240
Разом	42240

Середній чек одного гостя становить 700 грн, тобто. виручка ресторану становить 42000 грн. на день і відповідно 16 005,7 тис. грн. на рік. Виходячи із загальної чисельності відвідувачів ресторану на день (50-70 осіб), ми можемо припустити, що після впровадження цієї послуги кількість клієнтів підвищиться в 3 рази і становитиме 150-210 осіб.

Економічний ефект від запровадження послуги «Доставка додому» наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Економічний ефект від запровадження послуги «Доставка додому»

Показники	Одиниця виміру	Розмір показника
Середній обсяг виручки на рік до впровадження послуги	Тис.грн.	16005,7
Витрати на запровадження послуги «Доставка додому»	Грн.	42240
Кількість днів обліку обсягу виторгу	дні	360
Витрати на запровадження послуги «Доставка додому» на рік	Грн.	506880
Приріст виручки на день	Грн.	84000
Приріст виручки на рік	Грн.	30240,1
Виручка	Тис.грн	46245,8
Економічний ефект	Тис.грн	45739,1

Таким чином, витрати, розраховані протягом місяця, на запровадження нової послуги – «Доставка додому» становитимуть 42,24 тис. грн., на рік ця цифра становитиме – 506,9 тис. грн. Далі ми розрахували, що прибуток закладу збільшиться на 84 000 грн. в день та відповідно на 30240,1 тис. грн. на рік та складе – 46245,8 тис. грн. Таким чином економічний ефект від цього заходу становитиме – 45739,1 тис. грн.

Далі розглянемо варіант покупки підприємством конвекційної печі марки UNOX. Ця серія апаратів створюється з урахуванням вимог кухарів та поєднує у собі виключно просте обслуговування та продумані деталі. Оптимальний набір функцій, зручне програмування, а також надійність і міцність матеріалів гарантують незмінно високу якість страв при мінімальних витратах праці.

Дана піч призначена для випікання кондитерських та хлібобулочних виробів. Модель проста в експлуатації. Має потужні, добре збалансовані вентилятори, які гарантують швидкий та рівномірний розподіл тепла по всьому об'єму камери, що дозволяє приготувати продукт бездоганної якості [30].

Витрати для придбання нового устаткування представлені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Витрати на купівлю нового обладнання

<b>Найменування заходу</b>	<b>Вартість витрат, грн</b>
Конвекційна піч марки UNOX	210 000
Встановлення	5000
разом	215000

Ціни на кондитерські вироби власного виробництва становитимуть 120-400 грн. За загальної прохідності ресторану 50-70 чоловік у день, виручка ресторану від кондитерських виробів власного виробництва збільшиться на 28000 грн. на день і відповідно - 10080,0 тис. грн. на рік.

Економічний ефект від придбання нового обладнання представлений у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Економічний ефект від покупки нового обладнання

<b>Показники</b>	<b>Одиниця виміру</b>	<b>Розмір показника</b>
Середній обсяг виручки на рік до впровадження нового обладнання	Тис.грн.	16005,7
Витрати на впровадження нового обладнання	Грн.	215000
Кількість днів обліку обсягу виторгу	днів	360
Термін окупності витрат	років	1
Приріст виручки на день	Грн.	15600
Приріст виручки на рік	Тис.грн.	5616,1
Виручка	Тис.грн.	10080,0
Економічний ефект	Тис.грн.	362

Таким чином, витрати розраховані, на впровадження нового обладнання становитимуть 215 000 грн. Далі ми розраховали, що прибуток від цього заходу

на рік становитиме 10080,0 тис. крб. Собівартість продукції за рік складе 9503,0 тис. грн., що на 6,6% менше, ніж у 2021 році.

Виходячи з цього можна розрахувати, що економічний ефект від цього заходу становитиме 362 тис. грн. Також ми розрахували термін окупності, він становить 1 рік, що дозволить знизити собівартість продукції на 6,6 %.

Далі ми розрахуємо ефективність усіх запропонованих заходів (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Економічна ефективність запропонованих заходів

Заходи	Сума витрат	Очікувана виручка	Економічна ефективність
Введення послуги «Доставки додому», грн	42240	46245,8	45739,1
Купівля нового обладнання, грн	215000	10080,0	362
Разом	257240	56325,8	46101,1

Підсумовуючи можна зробити висновок, що для підвищення внутрішньої та зовнішньої конкурентоспроможності ресторану, необхідно проведення даних заходів, заснованих на принципах логістики. У таблиці 3.5 наведено економічну ефективність запропонованих заходів, найефективнішим виявився захід з організації доставки додому.

Введення послуги «Доставки додому» дозволить ресторану залучити додаткові групи споживачів та збільшити прибуток підприємства. Ефективність цього заходу становила 45739,1 тис. грн.

Захід із впровадження нового обладнання дозволить ресторану знизити витрати та отримати додатковий прибуток від реалізації власної продукції». Ефективність цього заходу склала 362 грн.

Оцінити дані ефекти кількісно досить складно з огляду на імовірнісний характер більшості показників, проте можна стверджувати, що в цілому заходи мають позитивний економічний ефект і можуть бути реалізовані на практиці.

## ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність компанії – це перевага компанії над конкурентами в певному сегменті ринку на даний час, що досягається без негативних наслідків для оточуючих, і визначається конкурентоспроможністю її асортименту, ступенем конкурентних можливостей, що визначають здатності в подальшій діяльності вести розробку, виробництво та реалізацію продукції, що перевищує за якісними характеристиками та ціновим ступенем аналогів.

На даний момент конкуренція є невід'ємною властивою характеристикою ринкових відносин, від якої залежить рівень рентабельності діяльності підприємства.

Конкурентоспроможність можна оцінювати у різних масштабах: від конкурентоспроможності будь-якого товару до конкурентоспроможності цілої країни. Конкурентоспроможні переваги визначаються системним впливом безлічі активних факторів з різною силою зовнішнього та внутрішнього середовища і чим більше видів конкурентних переваг, тим різноманітніші ці фактори.

Таким чином, в умовах ринку неможливо досягти рівня стабільного успіху в діяльності організації, якщо не планувати її розвиток та не збирати, та аналізувати інформацію про перспективи та потенційні можливості компанії, про стан галузі в цілому та становище конкурентів у сфері діяльності організації.

У роботі розглянуто діяльність ТОВ «Pizza House». Це компанія, основним видом діяльності якої є Діяльність ресторанів та послуги з доставки продуктів харчування. Мета компанії обслуговувати швидко та якісно кожного гостя, залишаючи у нього бажання повернутися знову, нарощуючи таким чином клієнтську базу.

ТОВ Кафе «Pizza House» у м. Київ надає гарний перелік послуг для своїх гостей: якісне та смачне меню, приємні ціни, висококваліфіковане обслуговування. Компанія має лінійну структуру управління, де кожен

співробітник виконує свої обов'язки, керуючись головною метою діяльності компанії.

Кафе «Pizza House» пропонує своїм гостям: щоденні, щотижневі акції; надає систему лояльності (бонусна система з накопиченням бонусів до 15%); на день народження подвійні бонуси; подарункові сертифікати 500 грн та 1000 грн.

З проведеного аналізу встановлено що величина прибутку та рівень рентабельності залежать від виробничої, постачальницької, збутової та інших видів діяльності. Ці показники характеризують усі сторони господарювання. Виручка від реалізації за аналізований період зменшилась на 14,67%. Рентабельність зросла на 1,6%

Клієнти ТОВ Кафе «Pizza House» — це люди з середнім заробітком. Відсоток людей з високим доходом становить 10% і залежить від місцезнаходження кафе, його віддаленості від центру міста.

Продукція Кафе «Pizza House» задовольняє потребу клієнтів за трьома параметрами: ціна товару, якість обслуговування та відсутність зривів на робочому місці. Провівши оцінку задоволеності споживачів кафе різними методами, ми з'ясували, що сьогодні ступінь задоволеності споживачів продукцією досить висока.

STEP-аналіз показав, що найбільший вплив на діяльність підприємства здатний зробити такий фактор, як економічний фактор, це підвищення цін на сировину, яка підвищує собівартість, що значно знижує прибуток. Серед технологічних факторів найбільш вагомим є фактор розвитку нових технологій, що значно спрощує діяльність підприємства. Найменш важливими чинниками вважатимуться: посилення контролю за цінами, і зростання інфляції.

Конкурентне середовище ТОВ кафе «Pizza House» не є ідеальним, але досить близька до ідеальної, оскільки компанія частіше, ніж конкуренти, намагається прогнозувати майбутнє.

На підставі даних аналізу як стратегію розвитку підприємства доцільно розширення ринку збуту продукції, збільшення асортименту, розвиток

маркетингового напрямку діяльності. Галузь має середню оцінку привабливості 5,7.

Підприємство має і слабкі сторони, які необхідно усувати, щоб ТОВ кафе «Pizza House» могло успішно працювати і випереджати конкурентів. До слабких сторін можна віднести високі, порівняно з конкурентами ціни (відвідувачам вигідніше ходити до конкурентів, у яких ціни нижчі); недостатньо висока якість обслуговування. У конкурентів якість обслуговування висока, це може залучати до нього клієнтів. Також до слабкої сторони можна зарахувати недостатньо високу рентабельність реалізації (21%). Крім того, бренд ТОВ кафе «Pizza House» ще недостатньо відомий порівняно з конкурентами, які на ринку рестораторських послуг досить давно.

У процесі проведення аналізу роботи ТОВ кафе «Pizza House» було визначено найважливіші проблеми, які, по можливості, необхідно усунути.

Вирішити ці проблеми можна з урахуванням принципів логістики. У роботі запропоновано два заходи:

- Захід №1. Принцип логістичної координації та інтеграції – використання послуги «Доставка додому».
- Захід №2. Принцип глобальної оптимізації – використання сучасного виду устаткування.

Введення послуги «Доставки додому» дозволить ресторану залучити додаткові групи споживачів та збільшити прибуток підприємства. Ефективність цього заходу становила 45739,1 тис. грн.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бутенко О.П., Дядюшкіна І.В. Аналіз ринку ресторанного господарства України та перспективи його розвитку. *Економічний простір*. 2013. № 74. С. 73–81.
2. Головка Т.В. Стратегічний аналіз / Т.В. Головка, С.В. Сагова. – К. : КНЕУ, 2012. – 198 с
3. Губін К. Г. Управління структурою конкурентних переваг фірми в межах системи формування доходів. *Економічна теорія та право*. 2018. №2 (33). С. 67-76. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2018-33-2-67>.
4. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко – К.: «Центр навчальної літератури», 2013. – 272 с.
5. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Київ: 2016. 160 с.
6. Дэниел Л. Вордлоу. Сучасна логістика / Дэниел Л. Вордлоу, Дональд Ф. Вуд, Джеймс Джонсон, Поль Р. Мерфи, мл. // пер. з англ. М. : Вільямс, 2015. 624 с.
7. Єгоров Б. В. Оцінка конкурентоспроможності харчової продукції та рівня регіональної продовольчої безпеки. *Вісник ХНАУ*. Серія : Економічні науки. 2021. № 1 С. 303–321. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau\\_ekon\\_2021\\_1\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2021_1_23)
8. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Дніпропетровськ: 2018.
9. Канінський М. П. Підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур: *Економіка АПК*. 2018. № 11. С. 96-98.
10. Кашперська А. І. Ринок роздрібної торгівлі України: стан і тенденції розвитку. *Бізнес Інформ*. 2021. №4. С. 120–127. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2021-4\\_0-pages-120\\_127.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-4_0-pages-120_127.pdf) (дата звернення: 19.01.2023)

11. Кашева Н.Б. Механізм управління економічною активністю підприємств торгівлі. *Економіка і управління*. 2020. №3. С. 163-169. URL: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_3/31\\_70\\_3\\_1/28.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_1/28.pdf) (дата звернення: 15.11.2022)
12. Клемен Дж. Глобальні роздрібні продажі через інтернет у 2014-2023 pp. URL: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-ecommerce-sales/> (дата звернення 03.02.2023)
13. Коваленко О. В. Конкуентоспроможність харчової промисловості для сталого розвитку економіки: критерії та напрями підвищення / О. В. Коваленко, Л.О. Ященко. *Продовольчі ресурси*. 2021. Т. 9, № 16. С. 253–266. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pr\\_2021\\_9\\_16\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pr_2021_9_16_26)
14. Крикавський Є. В., Похильченко О. А., Чернописька Н. В. та ін. *Економіка логістики: навч. посібник* / заг. ред.: Є. В. Крикавський, О. А. Похильченко. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2014. 640 с.
15. Крикавський Є. Логістика та управління ланцюгами поставок: навч. посіб. / Є. Крикавський, О. Похильченко, М. Фертч; Нац. ун-т «Львів. політехніка». – Львів: Вид-во Львів. Політехніка, 2017.– 801 с.
16. Кучер В. А. Концептуальні основи визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. *Економіка Крима*. 2011. № 1. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/EkonK/2011\\_1/2011/econ\\_1\\_20](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/EkonK/2011_1/2011/econ_1_20)
17. Литюга Ю.В. Управління ризиками логістичної системи підприємства: сутність, оцінювання, методи. *Ефективна економіка*. – 2017. – № 6 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5646>.
18. Ломачинська І. А., Смітюх А. В. Право, економіка та управління: генезис, сучасний стан та перспективи розвитку. Матер. Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 20-річчю економіко-правового ф-ту ОНУ імені І. І. Мечникова. Одеса: Фенікс. 2018. 726 с.
19. Лотиш О.Я. Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2019 – 248 с.

20. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкуентоспроможність підприємства. Навч. Посібник. Львів: Видавництво ЛКА. 2016. 484 с.
21. Мазаракі А.А. та ін. Організація обслуговування у підприємствах ресторанного господарства : підручник для вищих навчальних закладів / за заг. ред. Н.О. П'ятницької. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 584 с.
22. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навчальний посібник. Малюта Л.Я.. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.
23. Марченко В.Н. Формування комплексу маркетинга роздрібними торговими мережами. *Економічні науки*. 2015. №1(37). С. 176-179. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-kompleksa-marketingaroznichnymi-torgovymi-setyami/viewer> (дата звернення: 11.11.2022)
24. Парфенчук І.О. Методичні засади ролі реклами у просуванні продукції на українському товарному ринку / І.О. Парфенчук, О.С. Горбатко. *Економіка і менеджмент 2016: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпропетровськ, 14–15 квітня 2016 р.)*. Дніпропетровськ: Біла К.О., 2016. – Т. 6. – С. 61-63.
25. Сапельнікова Н.Л., Вознюк М.П. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємства. *ДонДУУ. МЕНЕДЖЕР*. №3 (72). 2016 р. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/266-Article%20Text-832-1-10-20201023%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/266-Article%20Text-832-1-10-20201023%20(1).pdf) (дата звернення: 11.11.2022)
26. Синиця Ю.С. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Бізнес-стратегії в готельноресторанному господарстві». Запорізька політехніка. 2021. с. 52. URL:[http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/8886/1/KL\\_Synytsia.pdf](http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/8886/1/KL_Synytsia.pdf) (дата звернення: 17.11.2022)
27. Тарасенко Ю. В. Економічна сутність та значення логістики для діяльності підприємства. *Економічна наука*. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/5\\_2015/30.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/5_2015/30.pdf)

28. Тридід О. М. Логістичний менеджмент: навч. посіб. / О. М. Тридід, К. М. Таньков; за ред. проф., д-ра екон. наук О. М. Тридіда. –Харків: ВД “ІНЖЕК”, 2005. 224 с
29. Трифонова О. В., Трушкіна Н. В. Стан, проблеми та тенденції розвитку транспортної логістики в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 1. С. 143–149.
30. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Посібник. КНЕУ імені Вадима Гетьмана. URL: <https://posibniki.com.ua/post-rushiyni-silirinku-ta-intensivnist-konkurenciio> (дата звернення: 02.12.2022)
31. Холод, С., Павлова, В. Система продажів торговельних підприємств: пошук оптимального варіанта. *Економіка та суспільство*. 2022. №37. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/1200-Текст%20статті-1153-1-10-20220427.pdf> (дата звернення: 17.01.2023)
32. Шостак Л.В. Формування логістичного потенціалу підприємства. *Вісник Одеського національного університету*. 2015. Том 20. випуск 4. С. 151-154.
33. Шостак Л.В., Мохнюк А.М. Розвиток Інтернет-бізнесу як важливого елементу комунікацій в логістиці. Інфраструктура ринку. Випуск №60, жовтень 2021. Ст. 123-128. URL: [http://www.marketinfr.od.ua/journals/2021/60\\_2021/25.pdf](http://www.marketinfr.od.ua/journals/2021/60_2021/25.pdf)