

Київський національний торговельно-економічний університет  
Кафедра міжнародних економічних відносин

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Конкурентна стратегія логістичного підприємства в міжнародній економічній діяльності»**

(на матеріалах підприємства ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі», м. Одеса)

Студентки 2 курсу, 1м групи,  
спеціальності 051

«Економіка» спеціалізації  
«Міжнародна економіка»

\_\_\_\_\_ *Підпис студента*

Землякова Ірина  
Іванівна

Науковий керівник  
док. екон. наук  
професор

\_\_\_\_\_ *підпис наукового керівника*

Федун Ігор Леонідович

Гарант освітньої програми  
канд. екон. наук  
професор

\_\_\_\_\_ *підпис гаранта*

Кудирко Людмила  
Петрівна

Київ 2018

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра міжнародних економічних відносин**

**РЕФЕРАТ**

**«Конкурентна стратегія логістичного підприємства в міжнародній економічній діяльності»**

(на матеріалах підприємства ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі», м. Одеса)

**Кваліфікаційна випускна робота: 124 с., 25 рис.,  
28 табл., 2 додатки, 42 джерела.**

**Об'єктом дослідження** - процес визначення сутності та класифікації конкурентної стратегії логістичного підприємства в міжнародній економічній діяльності.

**Предметом дослідження** - є теоретико-методичні основи визначення сутності та класифікації конкурентної стратегії логістичного підприємства в міжнародній економічній діяльності.

**Підприємство**, за матеріалами якого виконано випускну кваліфікаційну роботу – ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі», м. Одеса.

**Мета роботи** – аналіз теоретичних підходів до визначення сутності та класифікації конкурентної стратегії логістичного підприємства в міжнародній економічній діяльності та напрямків удосконалення процесів її формування на прикладі ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі», м. Одеса.

**Методи дослідження.** Теоретичною й методологічною основою роботи є закони України, постанови, рішення уряду з найважливіших питань організації і регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємства в ринкових умовах. При постановці проблеми та аналізі існуючих підходів до її вирішення було використано наукову, економічну й довідкову літературу, праці провідних вітчизняних і зарубіжних економістів, періодичні економічні та фінансові видання України й інших країн, звітні дані вітчизняних підприємств.

В процесі дослідження було застосовано такі методи: монографічний – для вивчення теоретичних основ управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств та опису процесів формування експортної стратегії; графічний – для наочного зображення викладених положень; статистичний аналіз – для вивчення, групування, порівняння, оцінки та інтерпретації фактичних даних про стан зовнішньоекономічної діяльності в Україні; метод аналізу і синтезу – для деталізації об'єкта дослідження шляхом розділення його на окремі складові частини; системний підхід – для визначення складових загального процесу стратегічного управління експортною діяльністю та виявлення внутрішніх зв'язків між ними.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, виявлено ступінь її розкриття в економічній літературі вітчизняними і зарубіжними науковцями; сформульовано мету, завдання, об'єкт, предмет дослідження та окреслено практичну значущість роботи.

У першому розділі «Теоретичні засади розробки і реалізації конкурентних стратегій логістичного підприємства в МЕД» визначено та розкрито сутнісні підходи до конкурентної стратегії як основи розвитку підприємства-суб'єкта МЕД, розкрито механізм формування конкурентної стратегії логістичного підприємства, систематизовано методичний інструментарій оцінки ефективності конкурентної стратегії логістичного підприємства.

У другому розділі «Аналіз конкурентної стратегії логістичного підприємства ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі» проаналізовано показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі», досліджено стан та тенденції розвитку світового ринку логістичних послуг, а також здійснено оцінку ефективності конкурентної стратегії досліджуваного підприємства.

У третьому розділі «Удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі» обґрунтовано параметри конкурентної стратегії ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі» на ринку логістичних послуг, розроблено механізм інформаційного забезпечення конкурентної стратегії ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі» при здійсненні МЕД та здійснено розрахунок прогнозних показників

підприємства-суб'єкта міжнародної економічної діяльності з урахуванням запропонованих заходів

**Висновки** окреслюють теоретичне узагальнення і вирішення наукової проблеми, сутність якої полягає у комплексному дослідженні, оцінці та розробці пропозицій по удосконаленню конкурентної стратегії ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі». Практична реалізація наданих пропозицій у діяльності ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі» полягає в ефективному використанні ви явлених резервів підприємства для підвищення ефективності на ринку логістичних послуг, як наслідок, підвищенні чистого доходу підприємства

## АНОТАЦІЯ

**Землякова І. «Конкурентна стратегія логістичного підприємства в міжнародній економічній діяльності».**

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 051 «Економіка». Київський національний торговельно-економічний університет, 2018.

Випускна кваліфікаційна робота містить теоретичні засади розробки і реалізації конкурентних стратегій логістичного підприємства в МЕД та пропозиції щодо напрямів підвищення ефективності функціонування підприємства на ринку логістичних послуг. В перебігу дослідження проведено ґрунтовний аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі» та виявлено напрямки і масштаби реалізації його потенціалу як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. Проведений аналіз дозволив сформулювати пропозиції щодо напрямів удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі», розробити відповідні заходи по удосконаленню ефективності його та здійснити розрахунок прогнозних показників підприємства-суб'єкта міжнародної економічної діяльності з урахуванням запропонованих заходів

Ключові слова: ефективність, міжнародні пасажирські автоперевезення, оцінка, удосконалення ефективності.

## АННОТАЦИЯ

**Землякова И. «Конкурентная стратегия логистического предприятия в международной экономической деятельности».**

Выпускная квалификационная работа на получение образовательной степени магистра за специальностью 051 «Экономика». Киевский национальный торгово-экономический университет, 2018.

Выпускная квалификационная работа содержит теоретические принципы разработки и реализации конкурентных стратегий логистического предприятия в МЭД и предложения относительно направлений повышения эффективности функционирования предприятия на рынках логистических услуг. В ходе

исследования проведен обстоятельный анализ финансово-экономической деятельности ООО «Эм Си Ай Шипинг Ейдженси» и обнаружены направления и масштабы реализации его потенциала как субъекта внешнеэкономической деятельности. Проведенный анализ позволил сформулировать предложения относительно направлений усовершенствования конкурентной стратегии ООО «Эм Си Ай Шипинг Ейдженси», разработать соответствующие мероприятия по усовершенствованию эффективности его и осуществить расчет прогнозных показателей предприятия-субъекта международной экономической деятельности с учетом предложенных мероприятий

Ключевые слова: эффективность, международные пассажирские автоперевозки, оценка, усовершенствование эффективности.

## SUMMARY

I. Zemlyakova. Competitive strategy of a logistics enterprise in international economic activity.

The final qualifying work for an educational master's degree in specialty 051 "Economy". Kiev National University of Trade and Economics, 2018.

The final qualifying paper contains theoretical principles for the development and implementation of competitive strategies of a logistics enterprise in the MED and proposals on ways to increase the efficiency of the enterprise in the logistics services market. In the course of the study, a thorough analysis of the financial and economic activity of LLC «MCI Shipping Agency» was conducted and the directions and extent of the realization of its potential as a subject of foreign economic activity were discovered. The analysis made it possible to formulate proposals for ways to improve the competitive strategy of LLC «MCI Shipping Agency», to develop appropriate measures to improve its efficiency and to calculate forecast indicators of an enterprise subject to international economic activity, taking into account the proposed measures

Keywords: efficiency, international passenger trains, evaluation, improvement of efficiency.

<b>ВСТУП</b>	8
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В МЕД</b>	11
1.1. Конкурентні стратегії як основа розвитку підприємства-суб'єкта МЕД	11
1.2. Механізм формування конкурентної стратегії логістичного підприємства	22
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності конкурентної стратегії логістичного підприємства	29
Висновки дорозділу 1	39
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕМ СІ АЙ ШІПІНГ ЕЙДЖЕНСІ»</b>	42
2.1. Аналіз показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі»	42
2.2. Стан та тенденції розвитку світового ринку логістичних послуг	53
2.3. Оцінка ефективності конкурентної стратегії ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі» на ринку логістичних послуг	58
Висновки дорозділу 2	72
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЕМ СІ АЙ ШІПІНГ ЕЙДЖЕНСІ»</b>	75
3.1. Обґрунтування параметрів конкурентної стратегії ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі» на ринку логістичних послуг	75
3.2. Інформаційне забезпечення конкурентної стратегії ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі» при здійсненні МЕД	82
3.3. Розрахунок прогностичних показників підприємства-суб'єкта міжнародної економічної діяльності з урахуванням запропонованих заходів	87
Висновки дорозділу 3	95
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b>	100
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	109
<b>ДОДАТКИ</b>	113

## ВСТУП

Актуальність теми. Участь вітчизняних підприємств у міжнародній економічній діяльності нерозривно пов'язана з оцінкою власного рівня конкурентоспроможності, що виступає індикатором позиції підприємства на міжнародному ринку, дає змогу виявити сильні та слабкі сторони виробника та розробити стратегію розвитку на перспективу. Перед підприємствами, які орієнтовані на міжнародний ринок, постійно виникає проблема формування стійких конкурентних переваг, щоб послабити вплив із боку зарубіжних конкурентів як на внутрішньому, так і на світових ринках. Тому, розглядаючи перспективи підвищення ефективності міжнародної економічної діяльності логістичних підприємств, неможливо оминати питання конкурентної стратегії цієї категорії підприємств, оскільки від неї залежатиме подальший його розвиток та ефективність її діяльності загалом. Відсутність чіткої конкурентної стратегії, недостатній досвід роботи на зовнішньому ринку, та ряд інших проблем вказують на необхідність подальшого теоретичного та методичного обґрунтування умов та напрямків удосконалення конкурентної стратегії логістичних підприємств в міжнародній економічній діяльності.

Серед вітчизняних та закордонних науковців, які досліджують питання формування конкурентної стратегії логістичного підприємства в міжнародній економічній діяльності можна виокремити таких, як Крикавський Є.В., Ларіна Р.Р., Скоробогатова Т.М., Тридід О. М., Миротін Л.Б, Родніков А.Н., Сергеев В.І., Стерлігова А.М. Доналд. Дж. Бауерсокс, Девід Дж. Клосс, Дуглас М. Ламберт, Джеймс Р. Сток. В працях вказаних авторів в висвітлюється сутність, принципи та особливості логістичної стратегії підприємства в міжнародній економічній діяльності.

Процеси, що пов'язані з виходом на зовнішні ринки суб'єктів господарювання, висувають перед економічною наукою та практикою господарювання нові завдання. Еволюційний розвиток зовнішньоекономічної (в т.ч. логістичної) діяльності підприємств обумовлює необхідність вдосконалення



на науковій основі міжнародної конкурентної стратегії логістичного підприємства яка виступає встановленою сукупністю напрямів діяльності (цілей і способів їх досягнення) для забезпечення максимально ефективного функціонування і розвитку підприємства за рахунок формування і раціонального використання його конкурентних переваг. Передумовою освоєння нових логістичних каналів є здійснення заходів з підвищення конкурентоспроможності логістичного підприємств, що в свою чергу потребує розробки відповідного науково-теоретичного обґрунтування.

Мета і задачі дослідження. Метою роботи є аналіз теоретичних підходів до визначення сутності та класифікації конкурентної стратегії логістичного підприємства в міжнародній економічній діяльності та напрямків удосконалення процесів її формування на прикладі ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі», м. Одеса.

Для досягнення поставленої мети сформульовано і вирішено такі задачі:

- 1) розкрити сутність та особливості конкурентної стратегії логістичного підприємства;
- 2) дослідити механізм формування конкурентної стратегії логістичного підприємства;
- 3) дослідити та висвітлити методичні підходи до оцінки ефективності конкурентної стратегії логістичного підприємства;
- 4) здійснити аналіз показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі»;
- 5) дослідити стан та тенденції розвитку світового ринку логістичних послуг;
- 6) оцінити ефективність конкурентної стратегії ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» на ринку логістичних послуг;
- 7) обґрунтувати параметри конкурентної стратегії ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» на ринку логістичних послуг
- 8) визначити напрями інформаційного забезпечення конкурентної стратегії ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» при здійсненні МЕД;
- 9) здійснити розрахунок прогнозних показників підприємства - суб'єкта

міжнародної економічної діяльності з урахуванням запропонованих заходів

Об'єктом дослідження є процес визначення сутності та класифікації конкурентної стратегії логістичного підприємства в міжнародній економічній діяльності.

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи визначення сутності та класифікації конкурентної стратегії логістичного підприємства в міжнародній економічній діяльності.

Методи дослідження. Теоретичною й методологічною основою роботи є закони України, постанови, рішення уряду з найважливіших питань організації і регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємства в ринкових умовах. При постановці проблеми та аналізі існуючих підходів до її вирішення було використано наукову, економічну й довідкову літературу, праці провідних вітчизняних і зарубіжних економістів, періодичні економічні та фінансові видання України й інших країн, звітні дані вітчизняних підприємств.

В процесі дослідження було застосовано такі методи: монографічний – для вивчення теоретичних основ управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств та опису процесів формування експортної стратегії; графічний – для наочного зображення викладених положень; статистичний аналіз – для вивчення, групування, порівняння, оцінки та інтерпретації фактичних даних про стан зовнішньоекономічної діяльності в Україні; метод аналізу і синтезу – для деталізації об'єкта дослідження шляхом розділення його на окремі складові частини; системний підхід – для визначення складових загального процесу стратегічного управління експортною діяльністю та виявлення внутрішніх зв'язків між ними.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В МЕД**

### **1.1. Конкурентні стратегії як основа розвитку підприємства-суб'єкта МЕД**

Участь вітчизняних підприємств у міжнародній економічній діяльності нерозривно пов'язана з оцінкою власного рівня конкурентоспроможності, що виступає індикатором позиції підприємства на міжнародному ринку, дає змогу виявити сильні та слабкі сторони виробника та розробити стратегію розвитку на перспективу. Перед підприємствами, які орієнтовані на міжнародний ринок, постійно виникає проблема формування стійких конкурентних переваг, щоб послабити вплив із боку зарубіжних конкурентів як на внутрішньому, так і на світових ринках. Тому, розглядаючи перспективи підвищення ефективності міжнародної економічної діяльності логістичних підприємств, неможливо оминати питання конкурентної стратегії цієї категорії підприємств, оскільки від неї залежатиме подальший його розвиток та ефективність її діяльності загалом.

Глобалізація світової економіки та пов'язані з цим явищем процеси значною мірою вплинули на загальну структуру конкурентної стратегії логістичних перевезень. З одного боку логістичні підприємства (ЛП) значно розширили номенклатуру послуг, з іншого – зросли вимоги клієнтури до процесів доставки вантажів, зокрема, щодо комплексного обслуговування, повної відповідальності ЛП за організацію доставки, використання єдиних тарифних ставок, оформлення перевезення та виконання формальностей, надання послуг зі збору та консолідації вантажів тощо.

Загальні проблеми формування конкурентної стратегії логістичного підприємства в міжнародній економічній діяльності досліджується багатьма вітчизняними та закордонними науковцями, серед яких можна виокремити таких, як Крикавський Є.В., Ларіна Р.Р., Скоробогатова Т.М., Тридід О. М., Миротін Л.Б., Родніков А.Н., Сергєєв В.І., Стерлігова А.М. Доналд. Дж. Бауерсокс, Девід Дж. Клосс, Дуглас М. Ламберт, Джеймс Р. Сток. В працях вказаних авторів в

висвітлюється сутність, принципи та особливості логістичної стратегії підприємства в міжнародній економічній діяльності.

В умовах формування ринкових відносин проблема вибору та удосконалення стратегії розвитку та функціонування логістичного підприємства постійно зростає, оскільки підприємства які надають логістичні послуги важлива складова міжнародної економічної діяльності, являються матеріальними носіями між різними країнами.

Транспортні підприємства та організації основні рушійні сили сучасного міжнародного ринку логістичних послуг, в залежності від стратегії і завдань обирається відповідний транспорт.

Перш ніж розкрити сутність конкурентної стратегії логістичного підприємства за доцільне вважаємо навести класифікацію міжнародних логістичних (транспортних) послуг від яких на нашу думку і залежить вибір стратегії підприємства, його завдання та цілі (рис. 1.1).

Навівши класифікаційні ознаки логістичних послуг, зупинимося на таких поняттях як «логістична мережа», «логістична система», «логістичний ланцюг», «ланцюг постачань», «мережа постачань» які по своїй суті тотожні, розкривши їх, дозволить в подальшому якісніше говорити про саму сутність логістичних послуг, чи то більше конкурентної стратегії логістичного підприємства. Для зручності систематизуємо їх у вигляді рисунку (рис. 1.2). Підсумовуючи наведені значення, приведені у рис. 2, можемо твердити, що учасниками в логістичній діяльності можуть бути як виробники продукції, так і посередники. Найчастіше такими посередниками є логістичні компанії.

Отже, специфіка логістичних підприємств як складової транспортної системи тасфери економіки полягає в тому, що підприємство не виробляє продукцію, а тільки бере участь в її створенні, забезпечуючи виробництво сировиною, матеріалами, устаткуванням і доставляючи готову продукцію споживачеві, тобто створює відповідну логістичну (транспортну) послугу, яку також можна вважати продукцією. При здійсненні міжнародних економічних зв'язків логістичне підприємство забезпечує переміщення товарів (вантажів) і людей (пасажирів) між

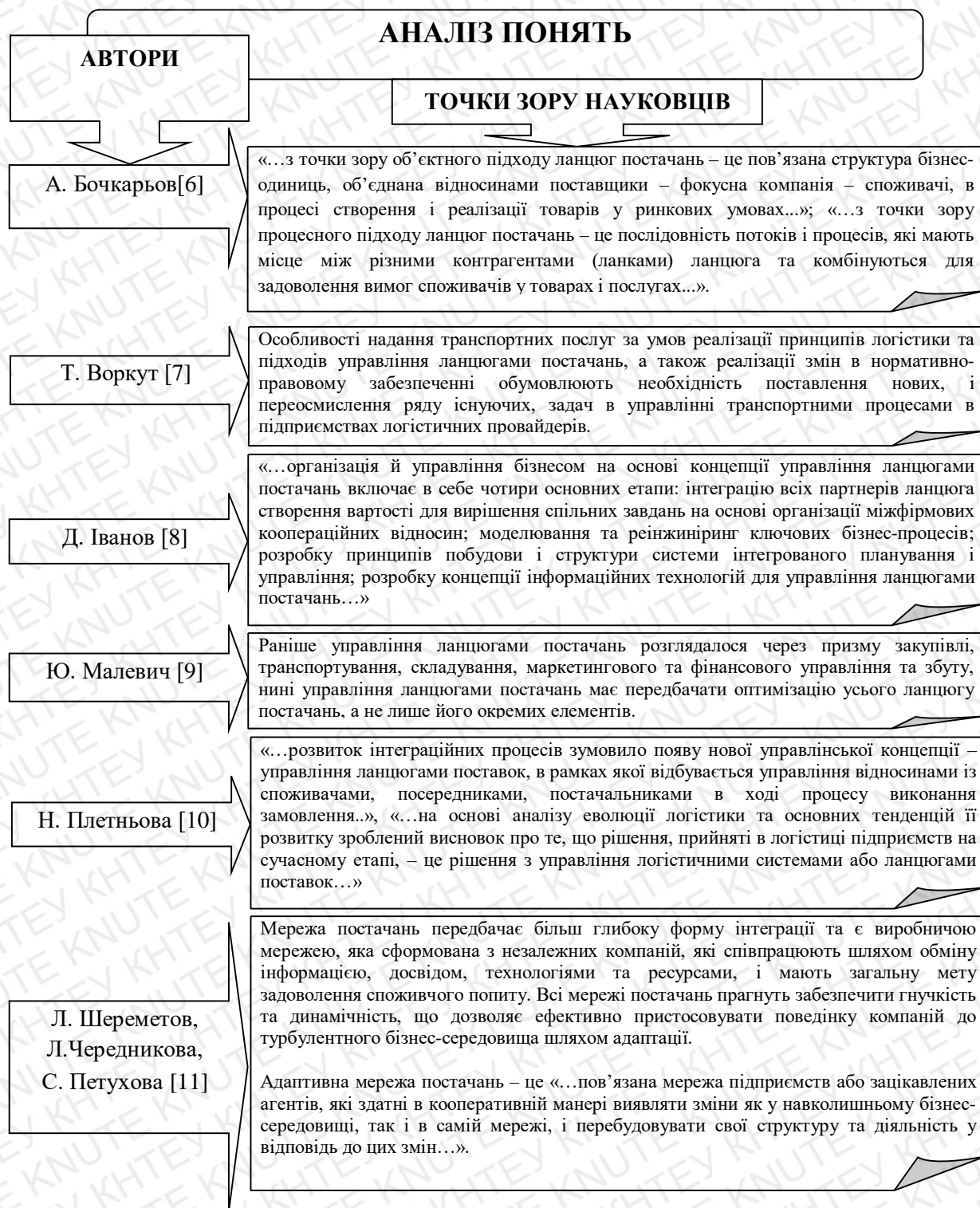
двома або більш країнами.



**Рис. 1.1. Класифікація міжнародних логістичних послуг як умова обрання стратегії, цілей та завдань логістичної компанії\***

\*Джерело: сформовано автором на основі аналізу досліджуваних джерел [1, 2, 3, 4, 5]

Погоджуємося із автором який говорить про те, що, вирішення складних і різноманітних проблем сучасних міжнародних перевезень що проявляються в суспільному, господарсько-економічному, правовому і ін. аспектах, забезпечується зарахунок правильної конкурентної стратегії [1].



**Рис. 1.2. Аналіз понять «логістична мережа», «логістична система», «логістичний ланцюг», «мережа постачань» та їх значення в діяльності логістичного підприємства\***

\*Джерело: сформовано автором на основі аналізу досліджуваних джерел [6, 7, 8, 9, 10, 11]

Змістовною основою та головним компонентом ефективності діяльності логістичного підприємства як суб'єкта МЕД і є конкурентна стратегія. Загальна

кількість досліджень в цій галузі привело до появи численних підходів не тільки до визначення самої сутності конкурентної стратегії, але і до процесу її визначення та механізмів розробки.

Загальною тенденцією є те, що, поняття «конкурентна стратегія» та її розуміння змінювалося разом із ускладненням умов ведення бізнесу. На основі різних найбільш відомих визначень конкурентної стратегії можна простежити, як у міру зростання вимог зовнішнього середовища змінювалися принципи формування стратегічної поведінки господарюючих суб'єктів.

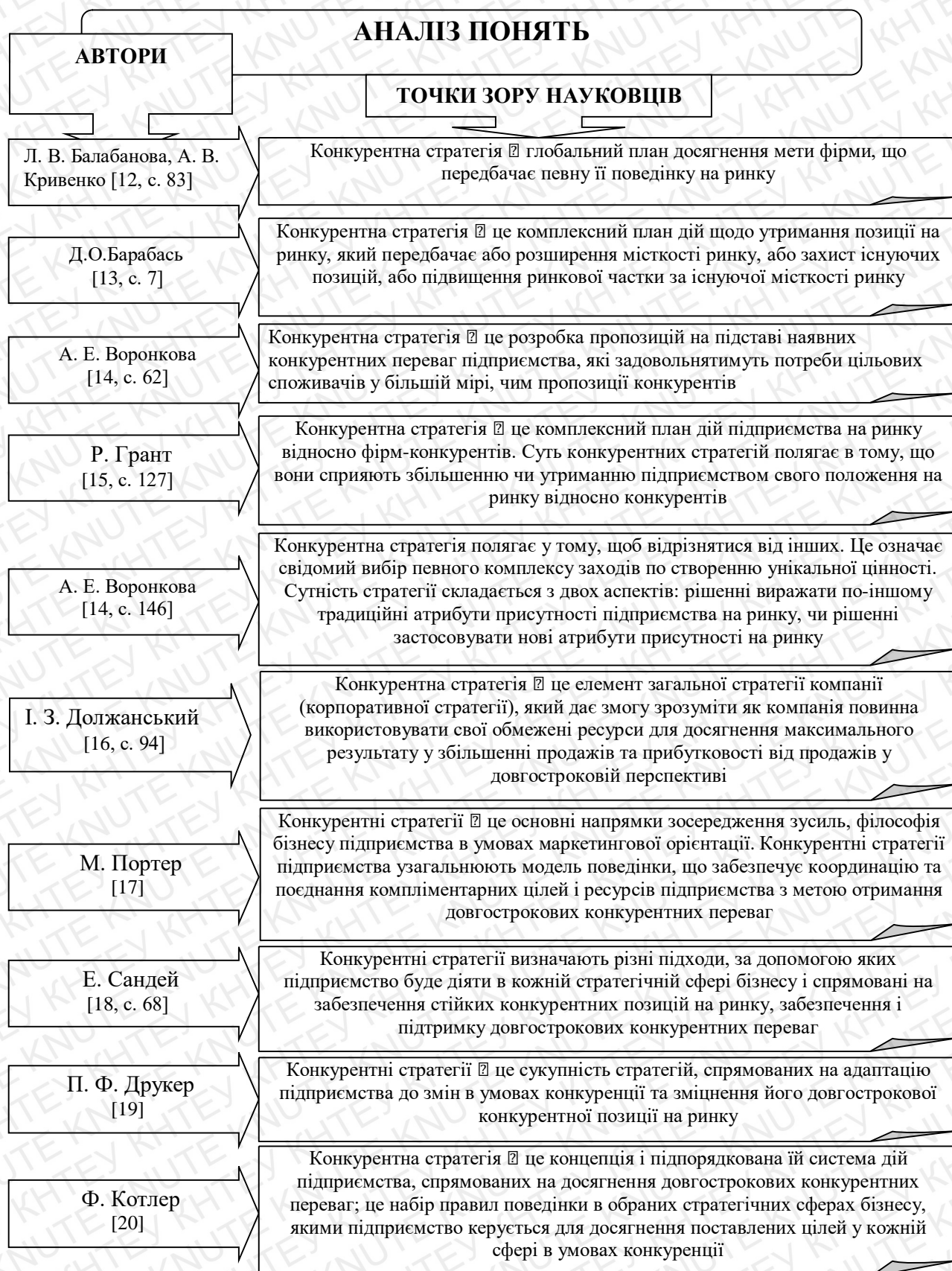
Аналізуючи та узагальнюючи погляди науковців на розуміння сутності конкурентної стратегії (рис. 1.3), та враховуючи особливості функціонування логістичних підприємств, є очевидним, що конкурентна стратегія логістичного підприємства являється логічною реакцією на необхідність забезпечення його ефективної діяльності шляхом досягнення динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем; інструментом формування та утримання переваг у конкурентній боротьбі; основою оптимального розподілу й ефективного використання ресурсів і зусиль.

Незважаючи на те, що базова мета функціонування всіх логістичних підприємств – максимальне задоволення потреб споживачів з метою отримання відповідного прибутку, не існує єдиної конкурентної стратегії щодо її досягнення. З огляду на це, вбачаємо за доцільне розглянути широкий спектр наукових альтернатив конкурентних стратегій, з метою їх подальшої адаптації до діяльності логістичних підприємств України.

За таких умов ефективність розвитку логістичних підприємств суттєво залежить від урахування тенденцій зовнішнього та внутрішнього середовища, орієнтації на споживача, адекватності управлінських рішень, що зумовлює необхідність формування гнучкої перспективної конкурентної стратегії підприємства.

Наведене дозволяє нам говорити про те, що, жодне логістичне підприємство не зможе досягти успіху в конкурентній боротьбі, якщо не відстежуватиме тенденції розвитку ринку і не вироблятиме на цій основі бачення свого майбутнього, не моделюватиме способів його досягнення, тобто не використовуватиме конкурентні

переваги та не плануватиме шляхи їх реалізації та формування.



**Рис. 1.3. Систематизація підходів щодо розуміння категорії «конкурентна стратегія» \***

\* Джерело: сформовано автором на основі аналізу досліджуваних джерел [12-20]



Все це дозволяє нам навести власне бачення сутності конкурентної стратегії логістичного підприємства в якій слід вбачати сукупність дій, спрямованих на досягнення підприємством відповідного рівня конкурентних переваг завдяки ефективному розподілу, координації та використанню ресурсів та зусиль.

Напрямок діяльності підприємства зумовило необхідність конкретизації її суті з позиції міжнародного становлення, а також певних правил її формування та розробки. В той же час, складність і неоднозначність цієї категорії не дозволяють дати однозначне і вичерпне її тлумачення. Розвиток теорії та практики стратегічного управління обумовлює постійне удосконалення визначень стратегії, зокрема конкурентної та міжнародної.

Узагальнюючи дослідження, можна сказати про те, що в даний час можна виділені три сталі підходи до формування міжнародної конкурентної стратегії: цільовий, спосіб дій, плановий документ (табл.1.1).

Таблиця 1.1

**Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «міжнародна конкурентна стратегія підприємства»\***

Визначення	Підхід	Автор
Стратегія є визначенням основних довгострокових цілей підприємства і адаптацією курсів дій і розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей	Цільовий	А. Чандлер
Набір правил і прийомів, за допомогою яких досягаються цілі розвитку підприємств	Спосіб дій	А.П. Градова
Спосіб дій, який обумовлює цілком визначену і відносностійку лінію поведінки в досить тривалому інтервалі	Спосіб дій	В.С. Єфремов
Стратегію краще всього розглядати «як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості і нової диспозиції на полі конкурентної боротьби	Спосіб дій	А.А. Томпсон
Є встановленим набором напрямів діяльності (цілей і способів їх досягнення), що передивляється, для забезпечення стійкої відмінності і прибутковості	Спосіб дій	А.П. Наливайко
Об'єднаний план, який зв'язує всі складові елементи фірми і різні аспекти її діяльності	Плановий документ	В.А. Белошапка, Г.В. Загорій
План дій фірми для досягнення ринкового успіху і, якщо можливо, придбання конкурентної переваги над фірмами-суперниками	Плановий документ	Е.А. Уткін

\*Джерело: розроблено та систематизовано автором за [1, 21-27].

Перший підхід – цільовий, акцентує увагу на необхідності формування стратегічних цілей підприємства.

Другий підхід може бути визначений як «спосіб дій» або «спосіб поведінки». Прибічники цього підходу найважливішою складовою стратегії вважають чітке формулювання певної лінії поведінки підприємства, що забезпечує досягнення його цілей з врахуванням специфіки зовнішнього середовища і потенціалу підприємства.

Міжнародна конкурентна стратегія логістичного підприємства є встановленим набором напрямів діяльності (цілей і способів їх досягнення) для забезпечення максимально ефективного функціонування і розвитку підприємства зарахунок формування і раціонального використання його конкурентних переваг.

Це визначення міжнародної конкурентної стратегії спирається на п'ять основних положень:

1. Стратегія будь-якого підприємства є, як правило, портфельною, тобто є певним набором стратегічно значущих напрямів діяльності.

2. Як для існуючих напрямів, так і для нових, які з'явилися в портфелі підприємства внаслідок стратегічних рішень відносно: вертикальної інтеграції, диверсифікації, зовнішнього росту або радикальних технологічних змін, встановлюються цілі і способи їх досягнення, які повинні привести до довгострокового конкурентоздатного стану підприємства.

3. Кожен напрям має свої власні стратегічні можливості росту і прибутковості, які створюються і реалізуються за умови специфічного підходу до формування, досягнення, утримання і оновлення конкурентних переваг, відмінностей порівняно з іншими підприємствами, що беруть участь в цьому напрямі діяльності.

4. Усі складові стратегічного портфеля підприємства (напрями діяльності) мають бути збалансованими, взаємодоповнюючими або такими, що забезпечують отримання синергетичного ефекту і неухильний ріст в довгостроковому періоді, а також найкраще використання всього стратегічного потенціалу: ресурсів, процесів, навичок, умінь, організаційних можливостей і здібностей до саморозвитку

5. Як конкурентні переваги певного напрямку діяльності повинні постійно підтверджуватися і якіснооновлюватися, так і стратегія підприємства не може бути фіксованою на певний період і повинна постійно уточнюватися або, у разі потреби, принципово мінятися під впливом зовнішніх чинників.

Сутність конкурентної (ділової) стратегії логістичного підприємства в міжнародній економічній діяльності полягає в тому, щоб показати, як завоювати стійкі довгострокові конкурентні переваги. Функціональна стратегія належить до плану управління поточної діяльності окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку всередині визначеної сфери діяльності, а операційна належить до ще більш конкретних стратегічних ініціатив і підходів у керівництві ключовими оперативними одиницями при вирішенні поточних оперативних завдань, що мають стратегічну важливість [4,18,19].

Отже, усі відомі на сьогодні міжнародні конкурентні стратегії підприємства можна об'єднати у певні групи, проте, не дивлячись на це, необхідно зазначити, що будь-яка стратегія, обрана конкретним підприємством, завжди буде мати індивідуальний характер, оскільки вона формується та впроваджується під впливом багатьох чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Однак, не зважаючи на це, в менеджменті підприємства часто визначають загальні стратегії підприємства, надають їм певні назви та характеризують їх на основі спільних рис, що їм притаманні. Відтак, загально відомі міжнародних комерційних стратегій підприємства підприємств можна класифікувати за такими групами: стратегія концентрованого зростання, стратегія інтегрованого зростання, стратегія стабілізації, стратегія реструктуризацій, стратегія диверсифікованого зростання та стратегія скорочення (табл. 1.2).

Наведені групи стратегій звичайно не можна вважати цілком завершеними, вони можуть бути доповненими і іншими стратегіями.

В економічній літературі немає єдиного підходу до класифікації конкурентних стратегій та щодо виділення їх різновидів.

Таблиця 1.2

### Класифікація загальновідомих міжнародних конкурентних стратегій підприємства\*

Групи стратегій	Стратегії	Сутність
Стратегії концентрованого зростання	стратегія посилення позиції на ринку	при даній стратегії підприємство намагається зайняти найліпші позиції з даним продуктом і на даному ринку
	стратегія розвитку ринку	коли підприємство шукає нові ринки збуту для продукту, який вже добре себе зарекомендував на інших ринках
	стратегія розвитку продукту	на вже завойованих ринках відбувається удосконалення продукту зарахунок модернізації, модифікації тощо
Стратегії інтегрованого зростання	стратегія вертикальної інтеграції «зворотна»	передбачає, що виробниче підприємство об'єднує свою діяльність з підприємствами-постачальниками
	стратегія вертикальної інтеграції «вперед»	передбачає, що виробниче підприємство об'єднує свою діяльність з підприємствами збутової мережі
	стратегія горизонтальної інтеграції	передбачає, що підприємство об'єднує свою діяльність з іншими підприємствами, від яких дане підприємство не функціонально, ані організаційно не залежить
Стратегії стабілізації	стратегія захисту частки ринку	передбачає, що підприємство захищає завойований ринок зарахунок поступової модифікації продукції, налагодження сервісного обслуговування тощо
	стратегія підтримки виробничого потенціалу	спрямована на посилення окремих бізнес-ліній підприємства і підтримання у належному стані майнових комплексів з випуску певних видів продукції
	стратегія модифікації продукції	постійне вдосконалення продукту, сутність цього вдосконалення регулярно доводиться до споживача потужною рекламною підтримкою та іншими заходами
Стратегії реструктуризації	стратегію зростання через придбання	підприємство купує інші підприємства (майнові комплекси) через придбання контрольних пакетів акцій та іншими шляхами
	стратегію продуктово-ринкової переорієнтації	підприємство поступово відмовляється від традиційних продуктів і переходить до засвоєння випуску нових виробів
	стратегію організаційних змін	передбачає зміну організаційної або виробничої структури управління та впровадження інших організаційно-технічних заходів
Стратегії диверсифікованого зростання	стратегія центрованої диверсифікації	існуючий бізнес залишається у центрі уваги підприємства, а новий виникає на основі можливостей вже засвоєного ринку, існуючих технологій, а також залежить від інших сильних сторін підприємства
	стратегія конгломератної диверсифікації	підприємство розширює свою діяльність зарахунок засвоєння виробництва продуктів, які раніше не випускались і є характерними для інших галузей виробництва
	стратегія горизонтальної диверсифікації	передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку зарахунок нової продукції, а це вимагає нових технологій, що відрізняються від вже існуючих

\* Джерело: розроблено автором на основі [2,5, 15, 16, 19, 20, 21].

Так, на думку М. Портера сутність конкурентної стратегії розкривається через поняття конкурентної переваги як відмінної риси діяльності підприємства, що забезпечує їй перевагу над конкурентами на цільовому ринку [4, с. 50].

Більш ширше узагальнює підходи до терміна “конкурентна стратегія”, Н. Куденко розглядаючи його через його синоніми: ділова стратегія; бізнес-стратегія;

базова стратегія [22, с. 172].

Системний підхід до формування логістико-маркетингових стратегій характеризується двома обов'язковими умовами: вони мають пов'язуватися із іншими функціональними стратегіями, відповідати оптимальному процесу реалізації стратегії конкуренції підприємства і бути узгодженими із стратегіями розвитку ділових партнерів; а також повинні охоплювати всі сфери діяльності підприємства.

Неможливо визначити універсальне логістичне рішення, що буде придатним для будь-якого логістичного підприємства з різним рівнем його спеціалізації, тому що кожне логістичне підприємство, в тому числі і досліджуване нами характеризується своєю специфікою, яка виникає внаслідок впливу внутрішньо-організаційних та зовнішніх факторів, що і викликає необхідність враховувати завойовані ринкові позиції, імідж, раціональність ділового партнерства, наявність ключових компетенцій, розкрученість бренду тощо при розробленні інтегрованої системи стратегічного управління.

Основними труднощами в процесі формування конкурентної стратегії логістичного підприємства в міжнародній економічній діяльності є динамічна зміна чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства. Сучасні умови вимагають підприємства реагувати на зміни швидше ніж декілька десятків років тому. Недоліками цих підходів є відсутність корегування місії, цілей та задач відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Тому у даному дослідженні у процесі формування стратегії пропонується систематичний моніторинг місії, цілей та задач, і у разі їх невідповідності здійснювати необхідну корекцію для кожного етапу формування стратегії міжнародної комерційної діяльності підприємства малого бізнесу.

На даному етапі розвитку стратегічного управління формування міжнародної конкурентної стратегії логістичного підприємства ґрунтується, головним чином, на виборі з декількох альтернативних варіантів стратегій. При цьому кожен з розглянутих варіантів формується сценарним методом, або на основі стандартних рішень для широко розповсюджених ситуацій.

Проводячи активну інтеграцію в світову економіку, вітчизняні логістичні

підприємства зіштовхуються з проблемою відповідності наданих послуг міжнародним стандартам та умовам, які вимагають зарубіжні ринки.

Для здійснення ефективної взаємодії на світовій арені кожне з них повинне розробляти конкретну стратегію ринкової поведінки, яке б сприяло багатостороннього розвитку здійснюваних зовнішньо-економічних зв'язків. Успішна діяльність підприємства на ринку досягається шляхом вчасного реагування на внутрішні та зовнішні чинники в ринковому середовищі. А відповідно сформульована, розроблена та визначена конкурентна стратегія – запорука ефективної та результативної діяльності логістичного підприємства на ринку логістичних послуг.

Узагальнюючи, доцільно відмітити, що на вибір конкурентної стратегії логістичного підприємства значно впливає адекватна оцінка його позиції, яка складається з переваги цього підприємства й привабливості обраного ним ринку (зокрема зовнішнього) для ведення діяльності. Основою прийняття стратегічних рішень виступає узагальнення даних, отриманих при проведенні стратегічного аналізу діяльності підприємства, зокрема і міжнародної. Значну роль відіграє вміння інтерпретувати її та прогнозувати тенденції розвитку ринку, поведінку конкурентів і споживачів. Саме тому процес прийняття стратегічних рішень щодо можливостей розвитку логістичного підприємств починається з визначення методичного інструментарію стратегічного аналізу та оцінювання ефективності сформованої стратегії в системі забезпечення цих рішень.

Як висновок, формування та реалізація конкурентної стратегії логістичного підприємства здійснюється з використанням методології стратегічного управління, заснованої на системному підході. Головним методом рішення виникаючих задач є програмно-цільовий метод, який відноситься до найважливіших інструментів, що використовується при управлінні складними системами, такими як виробничо-економічні об'єкти.

## 1.2. Механізм формування конкурентної стратегії логістичного підприємства

Формування конкурентної стратегії логістичного підприємства є одним з найсуттєвіших та найскладніших етапів стратегічного планування.

Розглядаючи конкурентну стратегію як план дій логістичного підприємства по визначенню основних перспективних напрямів його подальшого ефективного функціонування на основі максимальної реалізації наявного потенціалу у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, під інструментами її реалізації конкурентної стратегії будемо розуміти вибір напрямів та адаптацію курсу дій щодо розміщення, розподілу та координації ресурсів підприємства, враховуючи його ринкову позицію та умови зовнішнього середовища.

Своїм змістом конкурентні стратегії логістичних підприємств відображають особливості їх функціонування, стадії розвитку, конкурентний статус тощо. Позначаються на них і особливості національної економіки, галузі, до якої вони належать, а також такі суб'єктивні чинники, як стратегічне бачення та мислення їх засновників.

Саме в сучасних ринкових умовах необхідним є, пошук такого механізму розробки конкурентної стратегії, який забезпечить ефективний розвиток логістичної компанії на внутрішньому ринку та забезпечивши доступ до міжнародних ринків.

Механізм формування конкурентної стратегії логістичного підприємства це засіб реалізації місії логістичного підприємства, що являє собою сукупність методів, способів, важелів та алгоритмів для встановлення довготермінових цілей, які комплексно охоплюють усі сфери діяльності підприємства, враховують можливі майбутні зміни зовнішнього середовища, циклічність розвитку національної та світової економік, а також інтереси кожного з членів трудового колективу; окрім того, конкурентна стратегія – довгостроковий план розвитку логістичного підприємства, що являє собою сукупність цілей різних видів і рівнів, упорядкованих у єдину ієрархічну систему, та механізмів їх досягнення.

Створення стійкої конкурентної переваги є необхідною умовою механізму формування конкурентної стратегії на стадії зрілості життєвого циклу послуги, оскільки саме зрілість характеризується найвищим рівнем конкурентної боротьби.

Основою обґрунтованого вибору конкурентної стратегії може бути комплексна оцінка систем маркетингу та логістики з точки зору ринку та витрат, конкурентів та споживачів з ґрунтовним осмисленням варіантів можливих логістичних рішень стосовно цілей та проблем в постачанні, складуванні, транспортуванні, збуті тощо.

Настадії формування конкурентної стратегії досліджуваного логістичного підприємства (ринкової позиції, ціни, дистрибуції та просування) керуватимемося відповідними логістичними стратегіями у формуванні постачальницько-збутового середовища шляхом реалізації відповідних інструментів – політики формування параметрів матеріального потоку (кількості, якості, простору і часу), цінової, комунікаційної та селекційної політики. Логістичні стратегії – подібно як і інші функціональні стратегії (наприклад, маркетингові стратегії) взаємопов'язані із конкурентними стратегіями, які насамперед можна трактувати як такі, щобезпосередньорозвивають стратегії конкуренції.

Опираючись на те, що, досліджуване логістичне підприємство в системі планування логістичних завдань опирається саме на логістичну стратегію, а точніше різновид її: (а) договірна (традиційна) логістична стратегія; б) логістичної outsourcing-у; в) логістичного партнерства; г) швидких циклів і інтеграції ланцюга поставок, які в комплексі і виступають механізмом формування конкурентної стратегії підприємства. В доказ, наведемо взаємозалежність між конкурентною та логістичною стратегіями (рис. 1.4).



**Рис. 1.4. Залежність між конкурентною і логістичною стратегіями, та їх значення в діяльності логістичного підприємства\***

\*Джерело: сформовано автором на основі аналізу досліджуваних джерел [21,22, 23, 24, 27]

Наведена залежність дозволяє зробити висновок відносно якого головна стратегія логістичного підприємства повинна відобразити стратегію конкурентної



та логістичної боротьби, формування яких забезпечує ключові фактори успіху. Така стратегія може мати наступальний, оборонний або компромісний характер. На головну стратегію впливають внутрішні і зовнішні фактори, власні цілі розвитку і можливості. Критеріями оцінки стратегії є: послідовність, структура, компетентність, можливості реалізації в певному макро- і мікрооточенні.

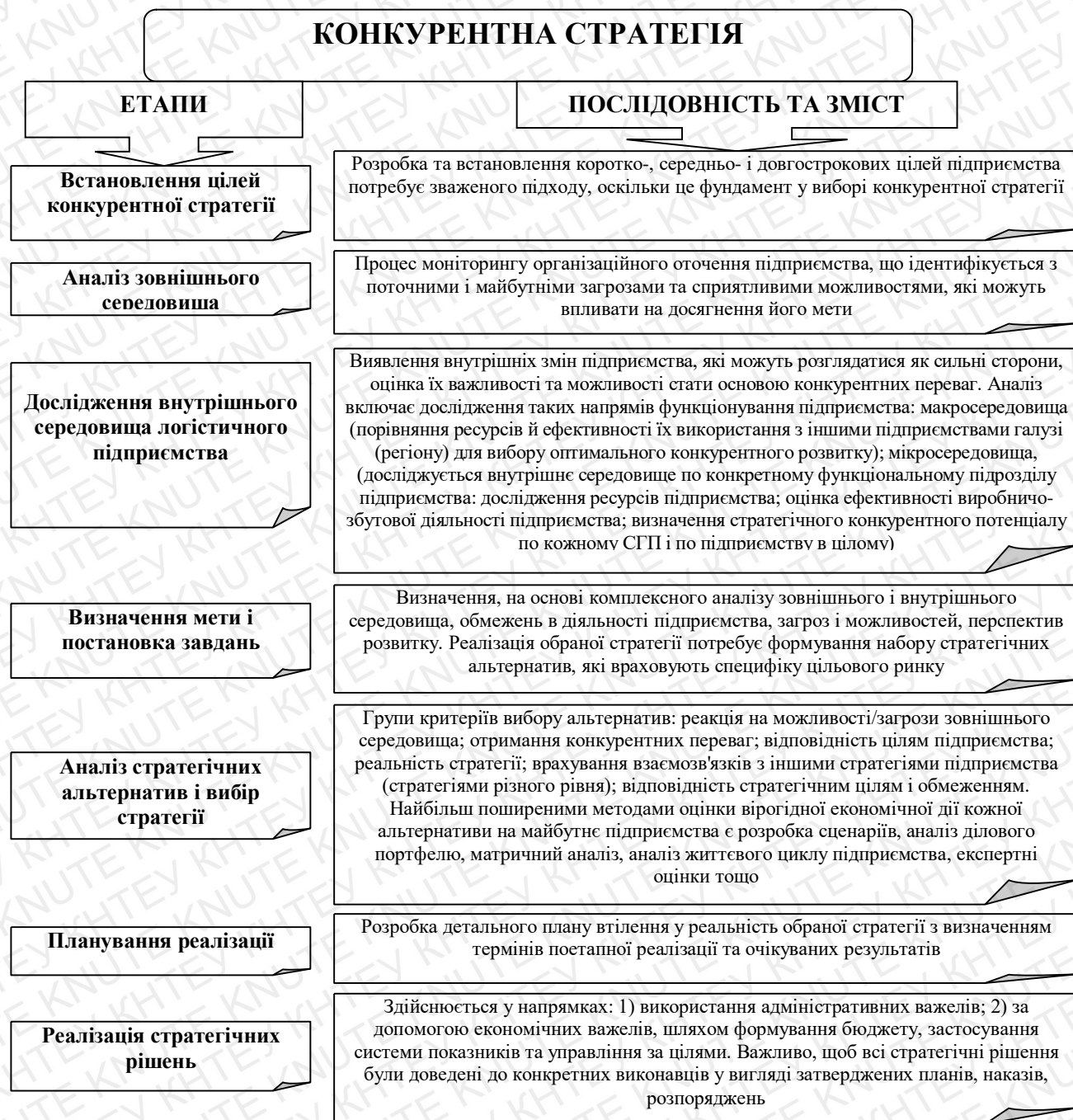
Головною сутнісною ознакою конкурентної стратегії в даному випадку виступає цілеспрямованість, а її призначення полягає у побудові управлінської парадигми логістичного підприємства, здатної успішно працювати, долаючи не передбачені обставини, внутрішні і зовнішні проблеми, здобувати конкурентні позиції на ринку.

Механізм формування та реалізація конкурентної стратегії логістичного підприємства передбачає створення необхідної організаційної структури; розроблення програм діяльності та їх бюджетів; формування мотиваційної системи і відповідної корпоративної культури; моделювання, налагодження і забезпечення функціонування управлінського комплексу (планування, організація, інформування, контролювання, оцінювання результатів, стимулювання тощо). Усе це потребує вміння моделювати ситуацію і спрямовувати зусилля на перетворення прогнозованої моделі ринкової поведінки на реальні результати, відстежувати зміни й адекватно реагувати на них, коригувати стратегічні орієнтири і способи їх досягнення, послідовно і цілеспрямовано діяти в усіх ситуаціях, виходячи із інтересів підприємства.

Механізм формування конкурентної стратегії логістичного підприємства наведено у рис. 1.5.

Слід зазначити, запропонований механізм формування та реалізації конкурентної стратегії повинен опиратися на поточні внутрішні та зовнішні обставини функціонування логістичного підприємства. Кожен етап має самостійне значення і вимагає застосування специфічних, з погляду розробки і реалізації процедур і методик.

У наш час при розробці механізмів формування конкурентних стратегій логістичні підприємства повинні бути орієнтованими безпосередньо на ринок, при цьому уважно спостерігаючи як за своїми споживачами, так і за конкурентами.



**Рис. 1.5. Механізм формування та реалізації конкурентної стратегії логістичного підприємства\***

\*Джерело: сформовано автором на основі узагальнення досліджуваних джерел [21,22, 23, 25, 26]

Розробка конкурентної стратегії та необхідність її коригування під час

реалізації повинні базуватися на інформації з різних джерел, що відображає: погляди й очікування власників, акціонерів, пайовиків підприємства; глобальні тенденції в галузі, на вітчизняному та світовому ринках; погляди та очікування галузевих експертів, вітчизняних і зарубіжних аналітиків. Не слід забувати і про вплив людського фактору – персонал підприємства, який відіграє не менш важливу роль при виборі конкурентної стратегії та її подальшій реалізації.

Отже, підсумовуючи вищезазначене, на наш погляд, найбільш логічним є формування концептуальної моделі послідовності розробки та реалізації конкурентної стратегії логістичного підприємства, який можна представити через взаємозв'язок об'єкту, предмету, цілей, принципів та продукту конкурентної стратегії (рис. 1.6).



**Рис. 1.6. Концептуальна модель формування та реалізації конкурентної стратегії логістичного підприємства\***

\*Джерело: сформовано автором на основі узагальнення досліджуваних джерел [14,16,19,21,22, 23, 25, 26]

Саме механізм розробки ефективної конкурентної стратегії для логістичного підприємства є важливою необхідністю і має безперечну практичну цінність.

В цьому питанні, погоджуємося із автором який стверджує, що однією з обов'язкових умов ефективності вищезазначеного процесу є вибір і реалізація стратегії по кожному функціональному підрозділу підприємства (самостійному відділенні або підрозділі, що відповідають за асортиментну групу, або якийсь товарний відділ у рамках підприємства з концентрацією на конкретному ринку і керуючим, наділеним повною відповідальністю за об'єднання всіх функцій у стратегію), а також певному сегменті ринку, на якому підприємство здійснює або має намір здійснювати свою діяльність [27].

Проте, не можна не відмітити складність вибору оптимальної конкурентної стратегії з усього переліку існуючих стратегій за умов необхідного врахування всіх важливих аспектів діяльності підприємства. При формуванні конкурентної стратегії та на першому етапі її реалізації, внутрішні фактори більшою мірою негативно впливають на ефективність експортної діяльності, уповільнюючи реалізацію експортної стратегії. Це пояснюється тим, що вплив цих факторів більшою мірою враховувався і корегувався підприємством при організації діяльності на внутрішньому ринку зі знайомими для підприємства вимогами. Робота на новому зарубіжному ринку змушує організацію корегувати вплив цих факторів для підвищення ефективності своєї експортної стратегії.

Конкурентна стратегія логістичного підприємства є конкретизацією, системним механізмом реалізації його стратегічних цілей, які здебільшого орієнтуються на поліпшення якості послуг порівняно послугами конкурентів; збільшення частки ринку; проникнення на нові ринки; покращення іміджу підприємства; досягнення низького рівня витрат тощо. У функціонуванні логістичних підприємств такі орієнтири мають найвищий пріоритет, досягнення їх потребує стратегічного мислення, особливих підходів до оцінювання ділового середовища.

### 1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності конкурентної стратегії логістичного підприємства

Реалізація дієвої конкурентної стратегії логістичного підприємства забезпечення його конкурентоспроможності неможлива без визначення методів стратегічного аналізу і діагностики діяльності підприємства, його інтеграції в міжнародний економічний простір. Успіх розробленої конкурентної стратегії підприємства залежить від діючої системи контролю, який здійснюється протягом періоду дії стратегії. Саме контроль передбачає системний аналіз і оцінку виконання рішень відповідно до стратегічного плану і ступеня досягнення стратегічних цілей.

Оцінка успішності конкурентної стратегії логістичного підприємства передбачає визначення показників внутрішньої (обсяг виробництва; чистий прибуток; загальна рентабельність; оборотність оборотних коштів; фондівіддача; собівартість продукції) та зовнішньої (обсяги реалізації; темпи зміни ринків збуту, кількості капіталовкладень у підприємство; рентабельність продажу; витрати на придбання ресурсів) успішності конкурентної стратегії [24]. Результатом даного аналізу може бути перегляд конкурентної стратегії, її коригування чи продовження реалізації.

Перш ніж навести основні методичні підходи до оцінки ефективності конкурентної стратегії логістичного підприємства, зупинимося насамому визначені поняття «ефективність», «економічна ефективність» та їх значення, що дозволять в подальшому, більш сутнісно розкрити основні складові оцінки ефективності діяльності підприємства. Для зручності систематизуємо їх у вигляді рис. 1.7.

Ефективність останнім часом також трансформувалася, якщо раніше ефективність логістичної послуги вимірювалася за принципом «виконане виконано», то нині ефективність роботи логістичного підприємства оцінюється комплексом показників, оскільки розглядається ефективність ланцюга постачань. Також на ефективність суттєво впливає складність управління, необхідність інтелектуальної роботи та врахування ризиків. Домінуючою в конкурентній стратегії логістичного підприємства є інтеграція ланцюга постачань, тобто забезпечення ефективності логістичного обслуговування на всіх етапах доставки з комплексним врахуванням таких показників, як своєчасність, вартість, якість, цілісність та безпека наданої послуги. При чому ці показники повинні бути

взаємопов'язані, проте інколи вони можуть бути навіть взаємовиключними.



**Рис. 1.7. Систематизація понять «ефективність» та «економічна ефективність» та їх значення для визначення ефективності діяльності логістичного підприємства\***

\*Джерело: сформовано автором на основі аналізу досліджуваних джерел [24, 25, 26]

Із врахуванням вищезазначеного, ефективність конкурентної стратегії логістичного підприємства слід розглядати як комплекс механізмів та інструментів які забезпечують гарантований рівень рентабельності підприємства, із врахуванням значних коливань попиту та факторів ризику.

Показники економічної ефективності конкурентної стратегії логістичного підприємства можуть бути натуральними та вартісними. Для забезпечення якісного оцінювання, при порівнянні результатів діяльності підприємства із затраченими ресурсами, використовують саме вартісні показники. Найважливішими вартісними показниками роботи логістичного підприємства слід виокремити: розмір поточних витрат, дохідність, прибутковість, рентабельність.

Сучасна економічна наука розробила значну кількість методів оцінки актуального стану суб'єкта господарювання. Найбільш популярними та простими у використанні є методи: ситуаційного аналізу; PEST-аналізу; SWOT-аналізу; матриця БКГ; GAP-аналізу та ін.

В даній роботі наведемо лише окремі методи, узагальнивши більшість із них в рис. 1.8.



**Рис. 1.8. Методи стратегічного аналізу ефективності діяльності логістичного підприємства\***

\*Джерело: сформовано автором на основі аналізу досліджуваних джерел [19, 20, 24, 25, 26, 30, 32, 33, 34, 35]

Кожен із вказаних методів має свої переваги та недоліки та може бути використаний підприємством для оцінки певних можливостей при заданих умовах.

Саме на детальному аналізі та оцінці стану підприємства має ґрунтуватися прогноз розвитку суб'єкта господарювання та його конкурентна стратегія.

Зупинимося та розкриємо деякі із них. Розглянемо метод PEST-аналізу для дослідження актуального стану фірми. Такий підхід іноді ще називають STEP-аналіз. Вказаний підхід до дослідження дозволяє оцінити вплив зовнішнього середовища на підприємство. Назва досліджуваного методу аналізу походить від англ. слів p — policy; e — economy; s — society; t — technology — тобто групи основних факторів — політичних, економічних, соціальних та технологічних, які впливають на організацію. На практиці даний метод дуже часто використовується не лише при стратегічному плануванні діяльності підприємства, але і при проведенні маркетингових досліджень в якості інструменту макроекономічного аналізу зовнішнього оточення організації та доступних ресурсів.

PEST-аналіз є дієвим методом оцінки зовнішнього середовища, який сприяє загальному розумінню ринку, визначенню позиції організації на цьому ринку. Даний метод дослідження дозволяє визначити перспективи розвитку бізнесу та ринку в цілому [6, 8].

За результатами проведеного PEST-аналізу можна говорити про наявність переваг у досліджуваного підприємства у вигляді [7]:

- практична робота керівництва компанії із визначеними результатами аналізу свідчить про глибоку та перспективну інтеграцію бізнесу до зовнішньотематичного середовища;
- колектив компанії має чітке уявлення про специфіку актуальних напрямів розвитку, що зазвичай значно підвищує робочий потенціал всієї організації;
- провадиться інтенсивна аналітична робота, котра дозволяє вибудовувати цілісне уявлення про зовнішнє середовище підприємства;
- створюється чітка внутрішньо корпоративна політика з оцінки зовнішньогосередовища, котра дозволяє оптимізувати бізнес.



Як зазначалося, на основі PEST-аналізу здійснюється діагностика макросередовища підприємства, виявляють загрози, проблемні місця та можливості розвитку. При цьому потрібно розуміти, що оцінка зовнішньогосередовища не можлива без оцінки внутрішнього середовища підприємства. Найбільш поширеним методом аналізу макро- і мікросередовища підприємства є SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз діяльності підприємства – це метод стратегічного аналізу планування, котрий використовується для оцінки факторів та явищ, котрі впливають на проект або підприємство. Даний метод дозволяє оцінювати як внутрішні так зовнішні чинники впливу на підприємство. Всі фактори діляться на чотири категорії від назв котрих і походить назва методу. SWOT – початкові літери слів Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості), Threats (Загрози).

Оскільки, у загальному вигляді SWOT-аналіз не містить суттєво економічних категорій його можна застосовувати до окремих людей, будь-яких організацій, галузей та країн в цілому. Зазвичай, SWOT - аналіз представляють у вигляді матриці, структура якої представлена у таблиці 1.3 [8].

Таблиця 1.3

**Загальний вигляд матриці SWOT – аналізу\***

Середовище	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє	Властивості підприємства, проекту або колективу, котрі дають переваги над конкурентами	Внутрішні властивості, котрі послаблюють проект, підприємство та колектив порівняно з конкурентами
Зовнішнє	Зовнішні імовірні фактори, які створюють переваги та додаткові можливості порівняно з конкурентами	Зовнішні фактори, які можуть ускладнити досягнення поставленої мети

\*Джерело: розроблено автором за [8].

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу. Таким чином, існує потребарозробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства, що завжди є важким завданням.

При проведенні SWOT-аналізу необхідно визначити не лише можливості та загрози зовнішнього середовищасуб'єкта господарювання, але й виявити ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності організації. У цілому, методика SWOT-аналізу передбачає виконання ряду послідовних етапів.

Перший етап дозволяє визначити, які сильні сторони і недоліки підприємства. Для цього необхідно: скласти перелік параметрів, по якому оцінюватиметься підприємство; по кожному параметру визначити, що є сильною стороною підприємства, а що – слабкою; зі всього переліку вибрати найбільш важливі сильні і слабкі сторони підприємства.

Другий етап – це своєрідна «розвідка місцевості» - оцінка ринку. Даний етап дозволяє оцінити ситуацію поза вашим підприємством і зрозуміти, які підприємство має можливості, а також, яких загроз слід побоюватися.

На третьому етапі проведення SWOT-аналізу відбувається зіставлення можливостей підприємства умовам ринку і узагальнення отриманих результатів. З цією метою застосовується матриця SWOT.

Як висновок, сьогодні, коли ринкові відносини багато в чому зрівноважили можливості більшості логістичних підприємств, одним із завдань є вибір конкурентної стратегії, орієнтована на забезпечення оптимізації процесів на всіх етапах надання логістичних послуг. Саме зниження витрат в ракурсі загальних витрат здатне надати істотну перевагу логістичному підприємству порівняно з конкурентами. Безумовно, створити універсальний комплекс заходів, який гарантовано забезпечить зростання та ефективності діяльності логістичного підприємства - завдання нездійсненне.

Отже, результати проведення SWOT-аналізу є надзвичайно важливими при

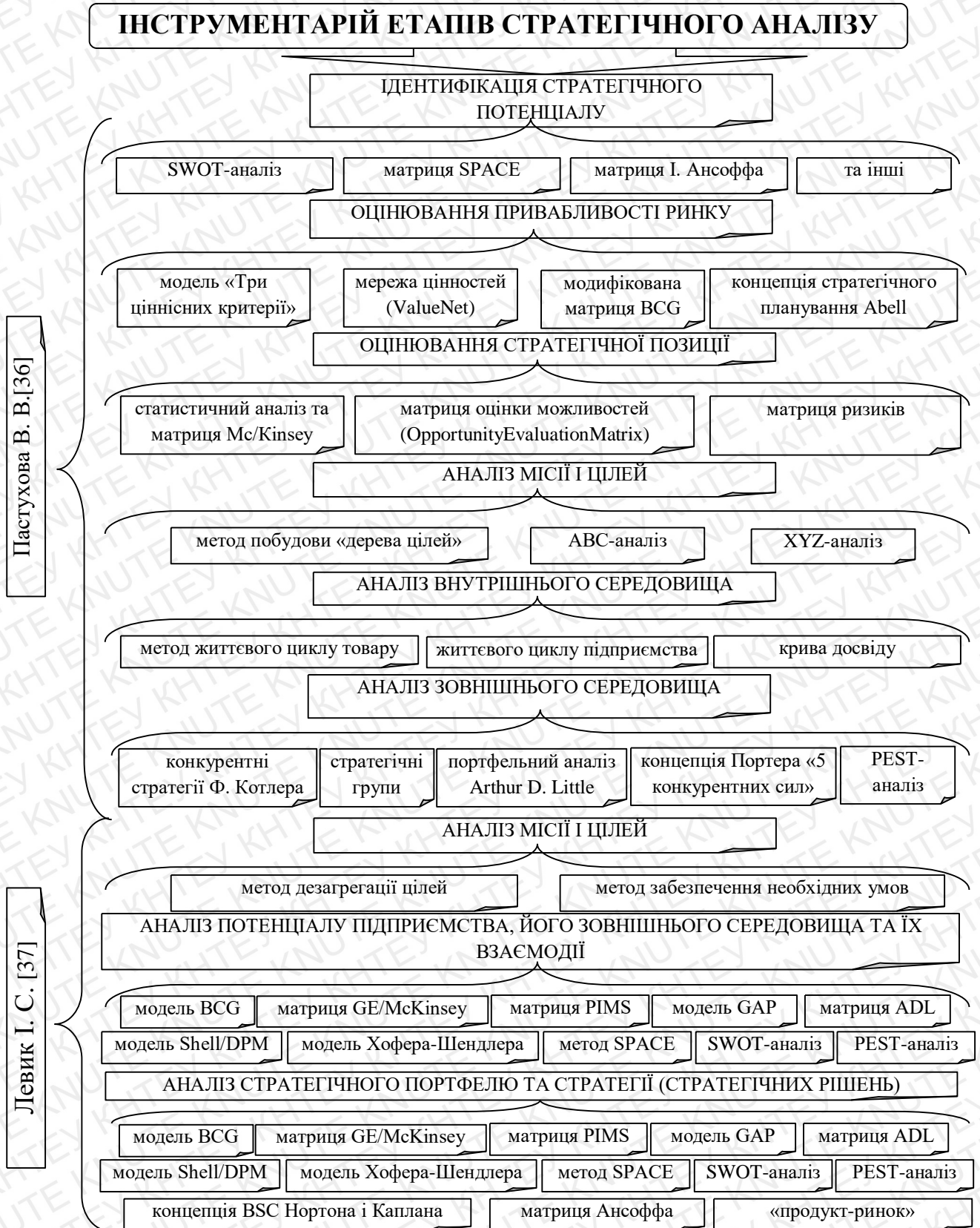
стратегічному плануванні діяльності суб'єкта господарювання. Він дозволяє не лише систематизувати проблемні ситуації на підприємстві, але і структурувати наявні ресурси. Разом з тим, саме за результатами SWOT-аналізу можна відстежувати загальний стан макросередовища, виділяти і використовувати нові потенційні можливості швидше, у порівнянні з конкурентами тощо. Саме рішення топ-менеджерів підприємства, прийняті вчасно і правильно відіграють ключову роль в успішному стратегічному плануванні. Саме такі рішення роблять вирішальний вплив на конкурентоспроможність продукції і підприємства в цілому.

З одного боку, оскільки вибірковою стратегією базується на одночасному врахуванні факторів зовнішнього і внутрішнього середовища організації, представляється очевидним висновок про необхідність застосування цілого комплексу методів аналізу для отримання повної і достовірної оцінки ситуації та прийняття стратегічного рішення. З іншого боку, наявність переліку альтернативних методів в рамках кожного напрямку аналізу свідчить про те, що на практиці фахівець, щорозробляє стратегію, стикається з проблемою вибору найбільш підходящої сукупності методів аналізу відповідно до ситуацією і потребами користувача.

Вдалою, відносно цього, є спроба авторів [36, 37] здійснити групування інструментарію відповідно до етапів стратегічного аналізу (рис. 1.9).

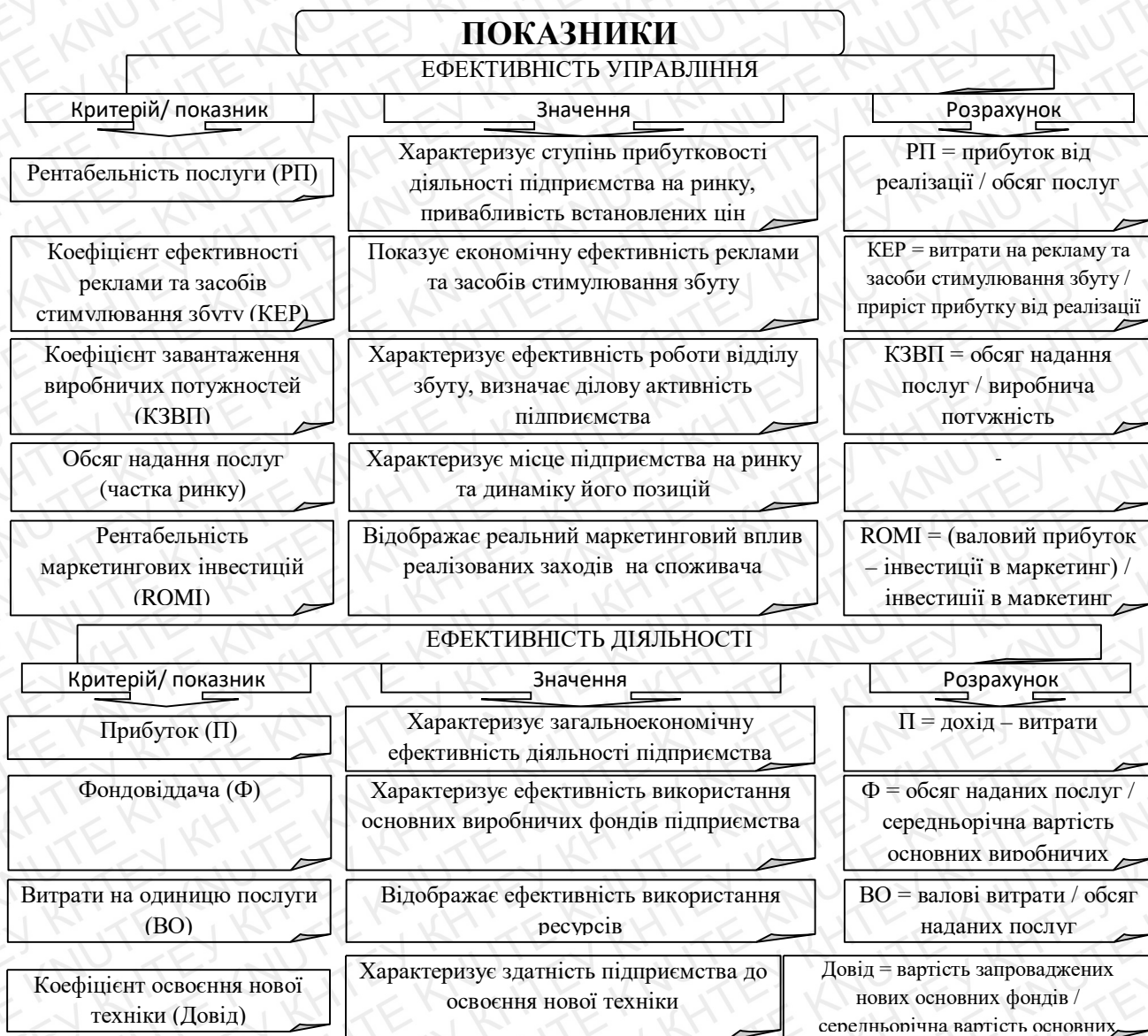
Продовжуючи дослідження методики оцінки ефективності конкурентної стратегії логістичного підприємства, слід зупинитися і на тому, що в якості основних показників оцінювання розвитку зовнішньоекономічних зв'язків досліджуваного підприємства виступають: обсяг експортних операцій, обсяг імпорتنих операцій та ін.

Важливим компонентом оцінки ефективності конкурентної стратегії діяльності підприємства є оцінка ефективності його експортної діяльності, яку можна визначити кількісними та якісними показниками (рис. 1.10).



**Рис. 1.9. Систематизація та групування інструментарію відповідно до етапів стратегічного аналізу визначення ефективності діяльності логістичного підприємства\***

\*Джерело: сформовано автором на основі джерел [36, 37]



**Рис. 1.10. Кількісні та якісні критеріальні показники ефективності діяльності логістичного підприємства\***

\*Джерело: сформовано автором на основі аналізу досліджуваних джерел [24, 25, 26, 34, 35, 36, 38]

Крім запропонованих нами критеріальних показників ефективності міжнародної маркетингової діяльності промислового підприємства, існує ще цілий ряд критеріїв та показників, які можна розглядати як окремо від показників прибутку та частки ринку, так і як їх складові елементи, що характеризують ефективність підсистем нижчого рівня. Показники ефективності цих підсистем наведені в рис. 1.11.



**Рис. 1.11. Показники підсистем ефективності діяльності логістичного підприємства\***

\*Джерело: сформовано автором на основі аналізу джерела [38]

Будь-яке підприємство може мати перед конкурентами дві дужесильні переваги, що отримали втілення в: унікальному баченні свого майбутнього і ролі на ринку та унікальній культурі та цінностях. На наш погляд жоден з наведених методів не дає можливості провести повноцінний аналіз ефективності системи міжнародного маркетингу промислового підприємства.

Метод, що базується на визначенні числових показників, перевантажений розрахунками, що характеризують кожен окремий елемент діяльності підприємства, пов'язаний із експортною діяльністю, та не має єдиного узагальнюючого показника. Емпіричний метод базується на експертних оцінках, тому залежить від суб'єктивності тарівня кваліфікації експертів. Ми пропонуємо

об'єднати ці два метода з метою встановлення універсального підходу визначення ефективності маркетингової стратегії експортної діяльності промислового підприємства.

### Висновки дорозділу 1

Сьогодні, коли ринкові відносини багато в чому зрівноважили можливості більшості логістичних підприємств, одним із завдань є вибір конкурентної стратегії, орієнтована на забезпечення оптимізації процесів на всіх етапах надання логістичних послуг. Саме зниження витрат в ракурсі загальних витрат здатне надати істотну перевагу логістичному підприємству порівняно з конкурентами. Безумовно, створити універсальний комплекс заходів, який гарантовано забезпечить зростання та ефективності діяльності логістичного підприємства - завдання нездійсненне.

Аналіз та узагальнення поглядів науковців на розуміння сутності конкурентної стратегії, очевидним є те, що конкурентна стратегія логістичного підприємства являється логічною реакцією на необхідність забезпечення його ефективної діяльності шляхом досягнення динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем; інструментом формування та утримання переваг у конкурентній боротьбі; основою оптимального розподілу й ефективного використання ресурсів і зусиль.

Наведене дозволяє навести власне бачення сутності конкурентної стратегії логістичного підприємства в якій слід вбачати сукупність дій, спрямованих на досягнення підприємством відповідного рівня конкурентних переваг завдяки ефективному розподілу, координації та використанню ресурсів та зусиль.

Для здійснення ефективної взаємодії на світовій арені кожне з них повинне розробляти конкретну стратегію ринкової поведінки, яке б сприяло багатостороннього розвитку здійснюваних зовнішньо-економічних зв'язків. Успішна діяльність підприємства на ринку досягається шляхом вчасного реагування на внутрішні та зовнішні чинники в ринковому середовищі. А

відповідно сформульована, розроблена та визначена конкурентна стратегія – запорука ефективної та результативної діяльності логістичного підприємства на ринку логістичних послуг.

Механізм формування та реалізація конкурентної стратегії логістичного підприємства передбачає створення необхідної організаційної структури; розроблення програм діяльності та їх бюджетів; формування мотиваційної системи і відповідної корпоративної культури; моделювання, налагодження і забезпечення функціонування управлінського комплексу (планування, організація, інформування, контролювання, оцінювання результатів, стимулювання тощо). Усе це потребує вміння моделювати ситуацію і спрямовувати зусилля на перетворення прогнозованої моделі ринкової поведінки на реальні результати, відстежувати зміни й адекватно реагувати на них, коригувати стратегічні орієнтири і способи їх досягнення, послідовно і цілеспрямовано діяти в усіх ситуаціях, виходячи із інтересів підприємства.

Узагальнюючи, доцільно відмітити, що на вибір конкурентної стратегії логістичного підприємства значно впливає адекватна оцінка його позиції, яка складається з переваги цього підприємства й привабливості обраного ним ринку (зокрема зовнішнього) для ведення діяльності. Основою прийняття стратегічних рішень виступає узагальнення даних, отриманих при проведенні стратегічного аналізу діяльності підприємства, зокрема і міжнародної. Значну роль відіграє вміння інтерпретувати її та прогнозувати тенденції розвитку ринку, поведінку конкурентів і споживачів. Саме тому процес прийняття стратегічних рішень щодо можливостей розвитку логістичного підприємств починається з визначення методичного інструментарію стратегічного аналізу та оцінювання ефективності останньої і сформованої стратегії в системі забезпечення цих рішень.

Як висновок, формування та реалізація конкурентної стратегії логістичного підприємства здійснюється з використанням методології стратегічного управління, заснованої на системному підході. Головним методом рішення виникаючих задач є програмно-цільовий метод, який відноситься до



найважливіших інструментів, що використовується при управлінні складними системами, такими як виробничо-економічні об'єкти.

SWOT-аналізу є надзвичайно важливими при стратегічному плануванні діяльності суб'єкта господарювання. Він дозволяє не лише систематизувати проблемні ситуації на підприємстві, але і структурувати наявні ресурси. Разом з тим, саме зарезультатами SWOT-аналізу можна відстежувати загальний стан макросередовища, виділяти і використовувати нові потенційні можливості швидше, у порівнянні з конкурентами тощо. Саме рішення топ-менеджерів підприємства, прийняті вчасно і правильно відіграють ключову роль в успішному стратегічному плануванні. Саме такі рішення роблять вирішальний вплив на конкурентоспроможність продукції і підприємства в цілому.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕМ СІ АЙ ШІПІНГ ЕЙДЖЕНСІ»**

### **2.1. Аналіз показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі»**

ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі» (LLC «MCI Shipping Agency» - транспортно-експедиторська компанія, заснована в 2012 році, надає повний спектр послуг в сфері міжнародних вантажоперевезень.

Основна мета компанії - завоювання лідерства на українському ринку транспортно-експедиторських послуг шляхом виявлення і повного задоволення потреб клієнта, впровадження інноваційних рішень, гнучкості управління і постійного підвищення професійного рівня співробітників.

Використання компанією мультимодальних перевезень дозволяє істотно скоротити витрати на доставку вашого вантажу. Ретельне планування, комплексний підхід і координація роботи всіх видів транспорту передбачають створення співробітниками компанії оптимальних організаційних форм взаємодії різних видів транспорту на всьому шляху переміщення вантажів - від місця їх виробництва до місця їх споживання. Ви завжди можете отримати достовірну інформацію про місцезнаходження вашого вантажу.

Якщо Ваша компанія займається торговими операціями, наші спеціальні ціни допоможуть скоротити ваші витрати, що в кінцевому підсумку підвищить Вашу конкурентоспроможність на ринку.

Ціль компанії "MCI Shipping Agency" - максимально задовольнити потреби наших клієнтів, приділяючи особливу увагу надійності, стабільності і якості послуг, що надаються. Головна цінність - це наші Клієнти, від чиєї оцінки залежить репутація компанії. Основна місія - якісне, швидке і своєчасне виконання замовлень наших клієнтів.

Ми будемо раді розглянути будь-які форми співробітництва, допомогти у вирішенні будь-якого питання і надати всі необхідні Вам варіанти послуг, які

входять в нашу компетенцію, як на території країн Західної Європи та Азійсько-Тихо океанського регіону, так і на ринку внутрішньо-українських мультимодальних перевезень.

Для аналізу й оцінки фінансово-господарської діяльності ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі» розглянемо основні показники його балансу. Зазначимо, що в структурі активів балансу досліджуваного підприємства переважає частка оборотних активів, що підтверджується даними таблиці 2.1

Таблиця 2.1

**Показники структури активів ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі» у  
2013-2017рр., тис. грн.**

Показники	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	2017/ 2013, %
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	117,5	364,8	-	-	-	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	34,4	68,4	-	-	-	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	19,3	173,8	64,8	51,5	113,1	586,0
в національній валюті	0,1	0,3	-	17,7	2,08	2080
в іноземній валюті		1,9	-	-	-	-
Баланс	171,3	609,2	64,8	69,2	115,18	67,2

Джерело: укладено і розраховано автором на основі Додатку А

Як свідчать дані табл. 2.1, в структурі активів ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі» найбільшу частку протягом 2013-2017 років займала інша поточна дебіторська заборгованість основні засоби, обсяги яких за досліджуваний період зросли майже вдесятеро, а також запаси, які зросли більше ніж вдвічі у 2017 році порівняно з 2013 р. Крім того, вагому частку в структурі активів балансу займали інша поточна дебіторська заборгованість, зокрема в іноземній валюті обсяги яких протягом 2013-2017 рр. зросли відповідно на 400% і на 108%. Варто зазначити, щотемпи зростання обсягів оборотних активів були значно більшими, ніж

необоротних – оборотні активи зросли майже вчетверо, тоді як необоротні – відсутні, оскільки підприємство не має власного транспорту а лише діє по договорах найму. При цьому зростання вартості оборотних активів було забезпечено переважно зарахунок збільшення обсягів основних фондів підприємства.

Водночас необхідно констатувати суттєве зменшення обсягів незавершених капітальних інвестицій (у 2016 році було зафіксовано їх відсутність), довгострокових фінансових інвестицій на 49%, дебіторської заборгованості зарозрахунками з бюджетом на 54%, а також зменшення обсягів грошових коштів підприємства на 48%. Перейдемо до оцінки показників структури пасивів підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Показники структури пасивів ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» у 2013-2017рр., тис. грн.**

Показники	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	2017/ 2013 %
Зареєстрований капітал	10	10	150	150	150	1500
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	38,7	53,8	54,8	59,2	70,3	181,7
Неоплачений капітал	-	-	-140	-140	-140	-
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	113,1	35,6	-	-	30,88	27,3
з бюджетом	-	0,3	-	-	0,9	-
з позабюджетних платежів	-	-	-	-	2,0	-
Зі страхування	-	2,0	-	-	-	-
з оплати праці	-	3,5	-	-	1,1	-
Інші поточні зобов'язання	9,5	504	-	-	-	-
Баланс	171,3	609,2	64,8	69,2	115,18	67,2

Джерело: укладено і розраховано автором на основі Додатку А

Виходячи з даних табл. 2.2, можемо зробити висновок, що в структурі пасивів підприємства за досліджуваний період найбільшу частку займали короткострокові кредити банків, обсяги яких у 2017 році порівняно з 2013 роком зросли більше ніж вдвічі. Крім того, протягом 2013-2017 років провідну роль у формуванні пасивів ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» відігравали кредиторська

заборгованість і нерозподілений прибуток, а також капітал у дооцінках, який був сформований протягом 2016-2017рр.

Також показовим є той факт, що у 2013 році підприємству вдалося залучити довгострокові банківські кредитні ресурси у обсязі 18,4 млн. грн., щоразом з більш ніж двохкратним зростанням обсягів короткострокового банківського кредитування за 2013-2017 рр. свідчить про довіру банківських установ доТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі».

Відповідно до наведених в табл. 2.1-2.2 розрахунків, валюта балансу аналізованого підприємства зростала суттєво щороку протягом 2013-2016 років, і в цілому за період 2012-2016 рр. Продемонструвала зростання більше ніж вдвічі, що свідчить про позитивні тенденції розвитку фінансово-господарської діяльності підприємства.

Крім того, критерієм ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства також прийнято вважати стабільне перевищення темпів зростання оборотних активів над темпами зростання необоротних активів і короткострокових зобов'язань.

З одержаних даних видно, що необоротні активи ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» зростають швидшими темпами, ніж оборотні. Також важливим проявом ефективної діяльності підприємства є також переважання дебіторської заборгованості над кредиторською в розмірах і темпах зростання. Дані з табл. 2.1-2.2 засвідчують, що обсяги дебіторської заборгованості суттєво переважають над обсягами кредиторської заборгованості протягом усього періоду 2012-2016 рр.

Насамкінець необхідно зазначити, що важливою у балансі є і відсутність непокритих збитків. Так, відповідно до даних табл. 2.2, ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» лише у 2015 році мало непокритий збиток у розмірі 18,9 млн.грн., а протягом всіх інших років нерозподілений прибуток демонстрував поступове зменшення його обсягів, і у 2016 р. порівняно з 2012 р. скоротився на 57%.

Отже, діяльність підприємства протягом даного відрізка часу була ефективною і результативною.

Для одержання більш детальних даних щодо фінансово-господарської діяльності ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі», розглянемо основні показники

його звітності про фінансові результати у 2012-2016 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка показників фінансових результатів ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» у 2013-2017рр., тис. грн.**

Показники	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	2017/ 2013, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1965,4	259,9	409,7	36,0	131,2	6,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг )	-1697,6	-74,0	-358,2	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування	41,4	18,6	1,2	4,4	11,1	26,8
Чистий прибуток	41,4	15,1	1,0	4,4	9,1	22,0

Джерело: укладено і розраховано автором на основі Додатку А

Дані табл. 2.3 свідчать про те, що виручка від реалізації продукції ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» за досліджуваний період зростає на 15%, при тому що протягом 2013-2014 років вона скоротилась майже вдвіть, і вже впродовж 2015-2017 років підприємству вдалось нарости і навіть перевищити обсяги виручки від реалізації рівня 2013 року. Цікавим є той факт, що подібні тенденції були притаманними показнику собівартості реалізованої продукції, проте у 2017 році вдалось навіть на 1% зменшити його обсяги порівняно зі значенням 2013 року. Показовим також є той факт, що, попри наявність значного чистого збитку підприємства, який протягом 2014-2015 рр. зріс майже на чверть, підприємству все вдалось вийти на найбільший (за досліджуваний період) рівень прибутковості у 131,2 млн. грн. В цілому ж чистий прибуток ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» за період 2012-2016 років зріс більше ніж у 30 разів, що свідчить про зростання ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

Для більш глибокого аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства розглянемо показники, використовуючи методику, викладену в пункті 1.3, на основі звітів про фінансовий стан і результати.

Характерною рисою ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» за досліджуваний період було поступове зростання зношеності основних фондів протягом 2013-2015 рр. (з 0,24 до 0,31), проте вже у 2016-2017 роках відбулось зменшення значення цього коефіцієнту порівняно з попередніми роками (до 0,23), що є певним індикатором позитивних тенденцій у розвитку майнового комплексу

досліджуваного підприємства.

Перейдемо до оцінки показників платоспроможності ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Показники платоспроможності ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» у 2013-2017 рр.**

Показники	Нормативні значення	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	>0,5	0,19	0,20	0,01	0,29	0,33
Коефіцієнт фінансування	-	4,25	4,99	10,43	2,36	1,96
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	>0,1	0,08	-0,05	-0,18	-0,38	-0,20
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,4-0,6	0,33	-0,18	-0,18	-0,65	-0,32

Джерело: укладено і розраховано автором на основі Додатку А

Розрахунки, наведені в таблиці 2.4, свідчать про наявність суттєвих проблем платоспроможності досліджуваного підприємства. Так, протягом 2013-2017рр. коефіцієнт автономії не перевищував нормативного значення, а у 2015 році взагалі мав критично низьке значення. Це означає, що ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» мінімізує частку власного капіталу в пасивах підприємства, покладаючись на зовнішніх кредиторів (в даному випадку – на банківські структури) і своєчасне погашення дебіторської заборгованості.

Разом з тим, коефіцієнт фінансування, який відображає обсяг залучених коштів із зовнішніх джерел на 1 грн. власного капіталу, протягом 2013-2017 років мав стабільну тенденцію до зростання, а вже починаючи з 2015 року суттєво зменшився, досягнувши у 2017 році свого мінімального значення 1,96, що можна вважати позитивною тенденцією господарської діяльності ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» у цьому році.

Втім, в операційній діяльності підприємства значно більший вплив на поточну платоспроможність має забезпеченість власними оборотними засобами. Відповідний коефіцієнт для ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» протягом 2013-2017 рр. мав стійку тенденцію до зменшення (скоротився з 0,08 до -0,2),

щосуттєво менше за нормативне значення в 0,1. Таким чином, оборотні активи підприємства є значно меншими за його поточні зобов'язання, щосвідчить про наявність додаткових ризиків для господарської діяльності підприємства.

Значення коефіцієнту маневреності власного капіталу для ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» впродовж аналізованого періоду також є суттєво нижчим за верхню межу норми в 0,6, маючи від'ємне значення протягом 2013-2016 рр. і продемонструвавши зменшення вдвічі за період 2012-2016 років. Це засвідчує той факт, що оборотні активи підприємства мають набагато менше значення в забезпеченні його платоспроможності, ніж власний капітал.

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» свідчить про вкрай низьку абсолютну ліквідність підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

#### Показники ліквідності ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» у 2013-2017рр.

Показники	Нормативні значення	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	>1	0,76	48,2%	68,3%	60,4%	3,30
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,74	0,87%	1,89%	3,89%	3,31
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 збільшення	0,04	0,87%	7,98%	3,96%	0,06

Джерело: укладено і розраховано автором на основі Додатку А

Як засвідчують дані фінансової звітності та проведені на їх основі розрахунки, коефіцієнт загальної ліквідності протягом 2013-2017 рр. коливався в діапазоні 0,76 до 3,3, і в цілому демонстрував позитивну тенденцію. Цей факт є свідченням того, що поточні пасиви підприємства лише частково покривались його поточними активами, тобто у випадку необхідності досліджуваному підприємству було б складно розрахуватися за своїми зобов'язаннями після реалізації своїх оборотних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яка частина поточних зобов'язань може бути погашена не тільки зарахунок грошових коштів, але й зарахунок очікуваних фінансових надходжень. Цей показник в цілому коливався в межах нормативного значення (0,74-3,31) протягом всього досліджуваного періоду, окрім 2015 року, щосвідчить про відсутність серйозних фінансових проблем.



Проте, як і коефіцієнт загальної ліквідності, цей показник теж характеризувався поступовим зменшенням його значення протягом 2013-2017 років.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує частину короткострокових зобов'язань, яку можна за необхідності погасити негайно. Значення цього коефіцієнта коливалось протягом 2013-2017 рр. в межах 1-7 що є далеким від нормативного значення. Причиною такого вкрай низького показника є відсутність значногообсягу грошових коштів на балансі підприємства, і це є певна зовнішня ознака неплатоспроможності ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі». Таким чином, можна зробити висновок, що необхідно вживати нагальних заходів для зростання рівня абсолютної ліквідності й платоспроможності досліджуваного підприємства.

Привертає увагу той факт, що у 2015 році показники ділової активності ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» зазнали найбільш суттєвого зростання попри зафіксований чистий збиток за цей рік. Аналіз показників ділової активності досліджуваного підприємства наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Показники ділової активності ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» за 2013-2017рр.**

Показники	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017
Коефіцієнт оборотності активів	16,78	0,67	1,22	0,54	1,42
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,77	0,28	1,41	-	7,52
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	10,6	0,67	1,22	0,62	1,59
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	-	-	-	-	-
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	33,9	4,62	6,37	0,54	1,76

Джерело: укладено і розраховано автором на основі Додатку А, Б

Із таблиці 2.6 бачимо, що коефіцієнт оборотності активів підприємства має тенденцію до зростання – якщо у 2014р. він був близьким до нуля, то за підсумками 2017 р. вже зріс д 1,42. Слід відмітити, що даний коефіцієнт є одним із найважливіших показників ефективності використання капіталу і вказує на швидкість його переходу зі стадії виробничих запасів у готову продукцію та швидкість перетворення продукції у безпосередньо грошову форму. Враховуючи

це, можна твердити, що така динаміка свідчить про ефективність використання активів на досліджуваному підприємстві.

На нашу думку, прискорення оборотності запасів (які в структурі активів балансу підприємства займають одну з найбільших часток), за наявності попиту на продукцію ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» та рентабельності її реалізації, повинно дати у кінцевому підсумку збільшення операційного, а отже і чистого прибутку підприємства.

Важливою складовою оцінки ділової активності підприємств є аналіз стану дебіторської та кредиторської заборгованостей. Розмір дебіторської заборгованості визначається умовами підприємства щодо розрахунків зі своїми клієнтами. Послаблення вказаних умов має як переваги, так і недоліки. Перевагами є зростання обсягу реалізації та прибутку, а недоліками – нестача оборотних коштів, уповільнення оборотності капіталу, можливість збільшення суми безнадійних боргів.

Так, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» спадає з 10,6 у 2013 р. до 1,59 у 2017 році. Таким чином, підприємство має високі темпи оборотності капіталу і не відчуває браку оборотних коштів. Проте інша тенденція спостерігається з коефіцієнтом кредиторської заборгованості: збільшення значення коефіцієнта більше з 1,77 в 2013р. до 7,52 у 2017р. – свідчить про зростання швидкості погашення заборгованості підприємством, що є ще одною позитивною тенденцією діяльності досліджуваного підприємства.

Показники фондівіддачі аналізованого підприємства протягом 2013-2015 рр. відсутні. Це відображає той факт, що попри існуючі проблеми на підприємстві, ефективність використання його основних фондів є значною і продовжує зростати протягом 2014-2017 рр.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» демонстрував тенденцію достабільного і поступового зростання його значення, і за підсумками 2017р. зріс більше ніж втричі порівняно зі значенням цього показника станом на кінець 2014 року. Рівень і динаміка цього коефіцієнту є

надзвичайно важливими для оцінки ринкової вартості підприємства, зокрема за ними визначається обсяг дивідендів на акції акціонерних товариств. З огляду на це, поточний фінансово-господарський стан досліджуваного підприємства можна вважати цілком задовільним.

В умовах розгортання кризових явищ національної економіки не менш важливе значення займає аналіз показників рентабельності. Рентабельність показує, наскільки прибуткова діяльність підприємства. Відповідно, чим вищі коефіцієнти рентабельності – тим ефективніша діяльність підприємства. Оцінка показників рентабельності досліджуваного підприємства наведена в таблиці 2.7.

Із розрахунків, наведених в таблиці 2.7, видно, що рентабельність активів ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» за період 2013-2015 рр. мала спадну тенденцію, скоротившись значними темпами, проте вже у 2016 році відбулося суттєве збільшення значення цього показника, який в цьому році склав 6,5%, що є доволі високим значенням.

Таблиця 2.7

**Показники рентабельності ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі»  
у 2013-2017рр., %**

Показники	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017
Рівень рентабельності активів	35,5%	3,8%	0,3%	6,5%	9,8%
Рівень рентабельності власного капіталу	278,8%	26,8%	1,56%	6,6%	12,7%
Рівень рентабельності обороту	2,3%	20,4%	0,28%	0%	0%
Рівень рентабельності продукції	2,1%	5,8%	0,24%	12,2%	6,9%

Джерело: укладено і розраховано автором на основі Додатку А

Аналогічним чином змінювалось значення показника рентабельності власного капіталу (позитивну динаміку його рентабельності було зафіксовано у 2017 році, коли значення коефіцієнта склало 12,7%). Це означає, що рентабельність інвестицій, первісно спрямованих, а згодом і реінвестованих у підприємство його власниками, була позитивною та суттєвою.

Аналіз показників рентабельності обороту і продукції показав, що динаміка зміни як валової рентабельності реалізованої продукції досліджуваного підприємства, так і її обороту, носила характер незначного спадання протягом 2013-2014 рр., значно знизившись протягом у 2017 році. В цілому ж за підсумками 2017року рентабельність обороту і рентабельність продукції були відносно високими – 643% і 848% відповідно, що є позитивним явищем фінансово-господарської діяльності підприємства.

Оцінюючи ключові показники експортної діяльності ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі» за 2013-2017 роки. Зовнішньоекономічна діяльність реалізується підприємством у формі доставки товару наекспорт, що виробляється, а також у формі надання послуг виробничого характеру.

Відповідно до даних табл. 2.8, за період 2013-2017рр. в географічній структурі доставки вантажів ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі» переважали країни ЄС, з яких найбільшу частку займали Німеччина та Португалія.

Таблиця 2.8

**Географічна структура найбільших поставок вантажів  
ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі» за 2013-2017роки**

Країна	Частка країни в загальному обсязі доставки вантажів (експорту)				
	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017
Португалія	16%	20%	20%	18%	16%
Німеччина	28%	24%	23%	26%	25%
Словакія	36%	33%	35%	34%	17%
Польща	12%	16%	10%	10%	13%
Інші	8%	7%	12%	12%	37%
Всього експортовано	100%	100%	100%	100%	100%

Джерело: укладеної розрахованоавтором наонові даних проекспортну діяльність підприємства

В цілому ж зазначимо, що, відповідно до даних табл. 2.8, за досліджуваний період обсяг доставки вантажів зріс майже на половину, і зростання за підсумками 2017року відбулось порівняно з показниками 2013року.

Таким чином, підсумовуючи результати проведеного аналізу, можемо зробити висновок, що за підсумками 2013-2017 рр. ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг

Ейдженси» продемонструвало невисоку ефективність його фінансово-господарської та експортно-логістичної діяльності.

## 2.2. Стан та тенденції розвитку світового ринку логістичних послуг

Однією з основних ознак сучасного розвитку світового господарства є розгортання процесів глобалізації і активний розвиток інтернаціональної співпраці, що приводять до значного зростання обсягів руху товару і, відповідно, вантажних потоків, як внутрішніх, так і міжнародних.

Протягом 2015-2017 рр. динаміка розвитку світового ринку транспортно-логістичних послуг перебувала під впливом глобальних зрушень у світовій економіці. За підсумками 2017 року, згідно з прогнозом МВФ, темпи приросту фізичного обсягу світової торгівлі збільшилися до 3,8% (у порівнянні з 3,1% в 2016 р., та 3,5 в 2015 році. Пожвавлення світової торгівлі в 2017-му пов'язане з підвищенням попиту і динамікою імпорту в розвинених країнах.

З 2013 по 2015 роки обсяг світового ринку транспортно-логістичних послуг скоротився на 3,8%, вплинувши безпосередньо на доходи від міжнародних вантажоперевезень які істотно знизилися внаслідок уповільнення темпів зростання світової торгівлі і падіння фрахтових ставок.

Негативним чинником який найбільше відобразився на розвиток логістичних послуг є питання посилення девальвації національної валюти по відношенню до долара США, причому скорочення обсягу ринку транспортно-логістичних послуг в доларовому еквіваленті в тій чи іншій мірі відчули на собі і країни ЄС, і країни, що розвиваються.

Проте, починаючи із другої половини 2016 року, вплив факторів негативного розвитку світової торгівлі дещо послабшав, позитивно вплинувши на динаміку ринку транспортно-логістичних послуг, обсяг якого в доларовому еквіваленті за підсумками року збільшився на 1,1%. У 2017 році темпи зростання ринку транспортно-логістичних послуг за прогнозами сягнуть 5%.

Серед найважливіших тенденцій на світовому ринку транспортно-

логістичних послуг в останнє десятиліття слід зазначити підвищення попиту на комплексні логістичні рішення з боку компаній і підприємств, що безпосередньо пов'язано з прискоренням процесу передачі на аутсорсинг складських і управлінських послуг. При цьому відзначається скорочення частки транспортно-експедиторських послуг в сукупному обсязі ринку транспортно-логістичних послуг.

Основним драйвером на міжнародному ринку логістичних протягом досліджуваного періоду стало зростання попиту на організацію внутрішніх вантажоперевезень при зниженні виручки в секторі міжнародних операцій.

Для аналізу ефективності міжнародних ланцюгів постачання та визначення конкурентних позицій країн на світовому логістичному ринку використовують Індекс ефективності логістики (LPI), зміну позицій в десятці країн-лідерів відображено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Показники логістичного рейтингу країн за Індексом LPI  
у 2010-2017 роках**

Р-г	Країна	Індекс LPI	Р-г	Країна	Індекс LPI	Р-г	Країна	Індекс LPI	Р-г	Країна	Індекс LPI
2010			2012			2014			2017		
1	Німеччина	4,11	1	Сінгапур	4,13	1	Німеччина	4,12	1	Німеччина	4,23
2	Сінгапур	4,09	2	Гонконг САР, Китай	4,12	2	Нідерланди	4,05	2	Люксембург	4,22
3	Швеція	4,08	3	Фінляндія	4,05	3	Бельгія	4,04	3	Швеція	4,20
4	Нідерланди	4,07	4	Німеччина	4,03	4	Великобританія	4,01	4	Нідерланди	4,19
5	Люксембург	3,98	5	Нідерланди	4,02	5	Сінгапур	4,00	5	Сінгапур	4,14
6	Швейцарія	3,97	6	Данія	4,02	6	Швеція	3,96	6	Бельгія	4,11
7	Японія	3,97	7	Бельгія	3,98	7	Норвегія	3,96	7	Австрія	4,10
8	Великабританія	3,95	8	Японія	3,93	8	Люксембург	3,95	8	Великабританія	4,07
9	Бельгія	3,94	9	США	3,93	9	США	3,92	9	Гонконг САР, Китай	4,07
10	Норвегія	3,93	10	Великабританія	3,90	10	Японія	3,91	10	США	3,99
102	Україна	2,57	66	Україна	2,85	61	Україна	2,98	80	Україна	2,74

Джерело: сформовано автором на основі джерела [39]

Згідно з представленими даними світових транспортних організацій, початок третього тисячоліття для світового логістичного сектору оцінюється

більше ніж в 10 трлн. доларів США.

Згідно з основними висновками експертів, розрив між LPI країн з високим рівнем доходу та країн з низьким рівнем доходу становить у середньому близько 45%. Якщо раніше фахівці свідчили, що розрив скорочується завдяки зростанню показників країн з низьким рівнем доходу, у 2017 р. ця тенденція змінилася, і розрив між країнами з різним рівнем доходу став більшим [40, 41].

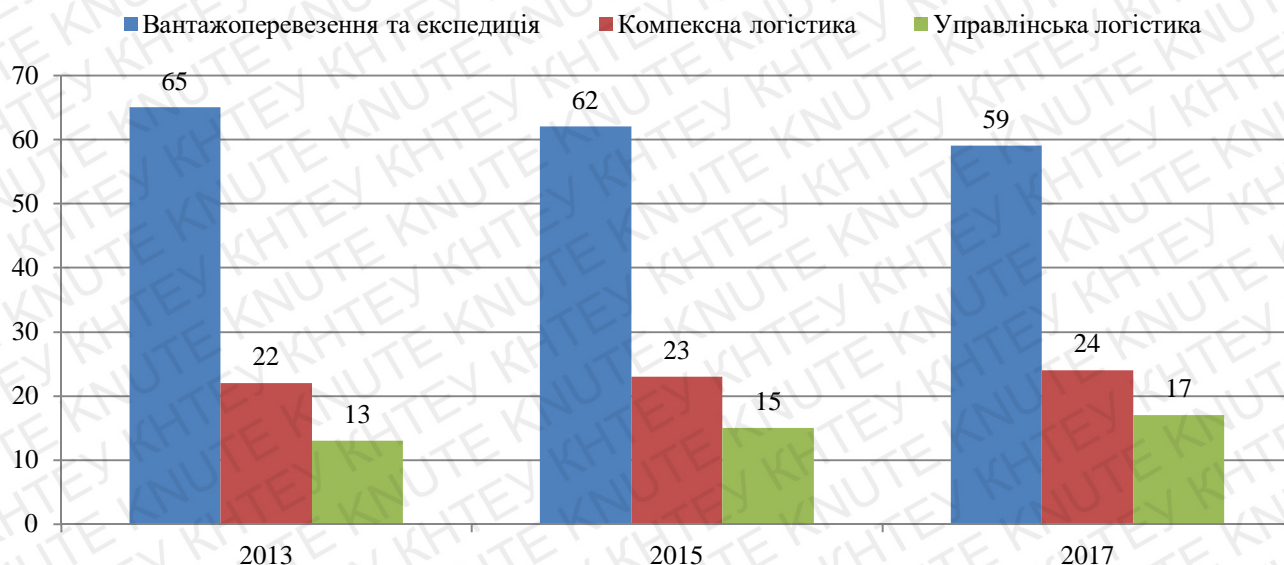
Дослідження дозволяють сформулювати основні тенденції розвитку світового ринку логістичних, для зручності які систематизовано в рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Основні тенденції розвитку світового ринку логістичних послуг**

\*Джерело: сформовано автором на основі аналізу досліджуваних джерел [40, 41]

Аналізуючи динаміку розвитку світового ринку логістичних послуг (рис.2.2), слід відмітити, що за останні роки у структурі послуг суттєво зменшилася частка послуг з вантажоперевезень та експедирування вантажів - з 68 % у 2014 році до 58 % у 2017 році, натомість зросли частки комплексних логістичних послуг з 20% до 25% та послуг з управлінської логістики – з 12 до 17%, що свідчить про тенденцію переходу до послуг 4PL операторів та зменшення кількості посередників у ланцюгах постачань та збуту.



**Рис. 2.2. Динаміка структури світового ринку логістичних послуг за сегментами, 2013-2017 роки, %**

Джерело: сформовано автором на основі джерела [42]

Сьогодні найбільші компанії, що працюють на світових ринках логістичних послуг, пропонують базовий набір послуг: перевезення (різними видами транспорту), у тому числі збірні відправки, відправки з частковою або повною завантаженням транспорту, контейнерні; зберігання товарів на складах і ведення складської діяльності; митно-брокерські операції.

Рейтинги найбільших компаній представлені в таблиці 2.10.

*Таблиця 2.10*

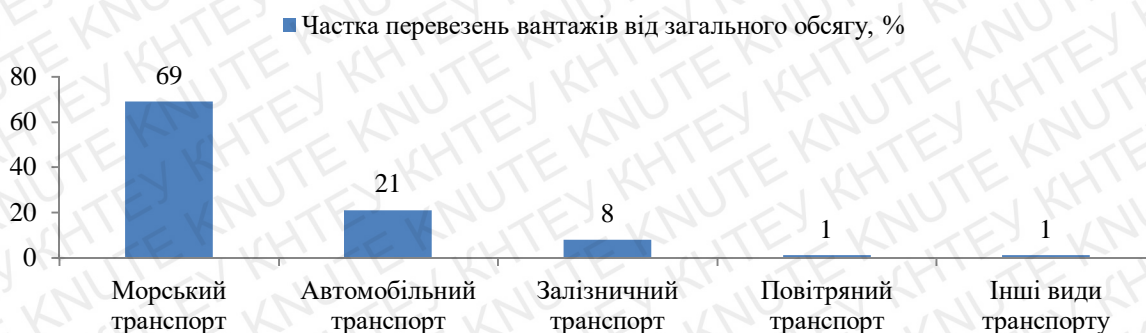
**Найбільші логістичні компаній на світовому ринку логістичних послуг у 2017 році**

Назва компанії	Валовий дохід, млн.
DHL Logistics	\$37,496
Kuehne & Nagel	\$23,379
DB Schenker Logistics	\$18,987
C.H. Robinson Worldwide	\$11,922
DSV	\$8,651
CEVA Logistics	\$7,864
Panalpina	\$7,333
Dachser & Co.	\$7,134
Expeditors International	\$6,565
SNCF Geodis	\$5,847

Джерело: сформовано на сонові джерела [42]



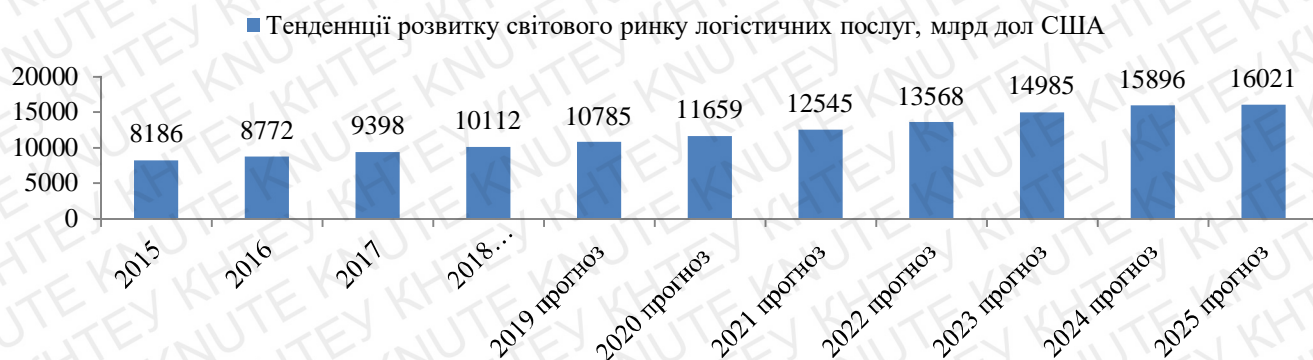
За даними міжнародної статистики, сьогодні найбільша кількість вантажів перевозиться морським транспортом – 70% обсягу всіх перевезень, далі слідує автомобільний – 20 % перевезень, решта – інші види транспорту (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Частка перевезень вантажів в розрізі різновиду транспорту у 2017 році, %**

Джерело: сформовано автором на основі джерела [42]

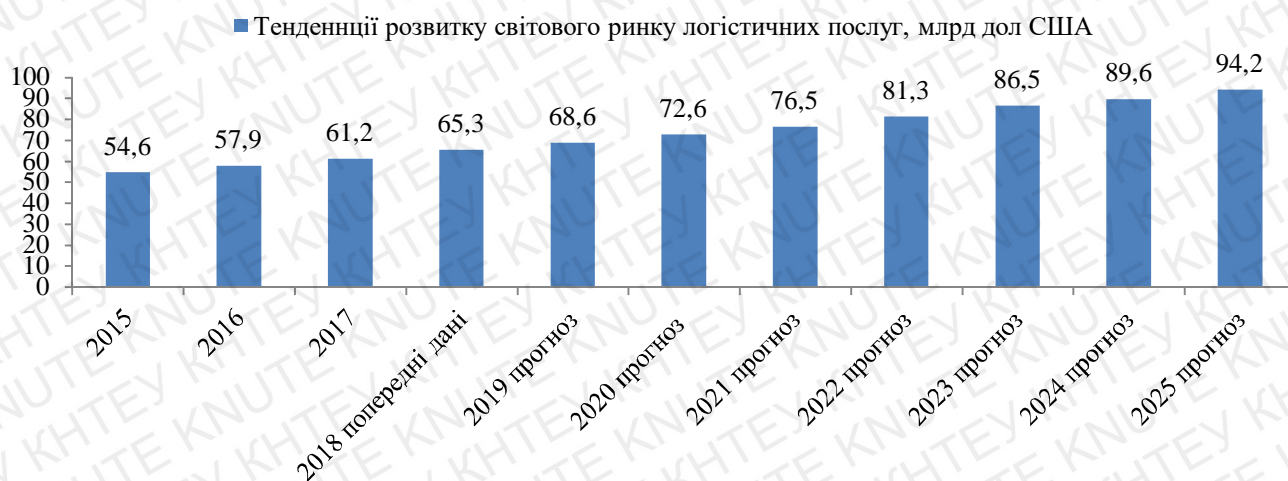
Логістика як галузь має величезний потенціал і перспективи: за прогнозами, до 2025 року обсяг наданих послуг на світовому ринку складе 16021 мільярдів доларів, тобто буде щорічно зростати на 7,75% в грошовому вираженні і 6% в кількісному CAGR ((Compound Annual Growth Rate) - термін, який означає середньорічний темп зростання з урахуванням складного відсотка). Тобто, якщо йдеться, що CAGR виручки компанії буде протягом 3-х років дорівнювати 30%, це означає, що кожен рік виручка буде зростати + 30% в порівнянні з попереднім роком (рис.2.4).



**Рис. 2.4. Динаміка обсягів світового ринку логістичних послуг, млрд. доларів США**

Джерело: сформовано автором на основі джерела [42]

Той факт, що зростання буде більш активним в грошовому вираженні, свідчить про те, що вартість логістичних послуг буде збільшуватися, відповідно збільшуватиметься і обсяги надання логістичних послуг (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Тенденції зростання обсягів світового ринку логістичних послуг, млрд. тонн**

Джерело: сформовано автором на основі джерела [42]

Отже аналіз дозволяє говорити про те що протягом 2015-2017 рр. динаміка розвитку світового ринку логістичних послуг перебувала під впливом глобальних зрушень у світовій економіці. Основним драйвером на світовому ринку логістичних послуг стало зростання попиту на організацію внутрішніх вантажоперевезень при зниженні виручки в секторі міжнародних операцій. Логістика як галузь має величезний потенціал і перспективи: за прогнозами, до 2025 року обсяг наданих послуг на світовому ринку складе 16021 мільярдів доларів, або до 94,2 млрд тонн.

### 2.3. Оцінка ефективності конкурентної стратегії ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» на ринку логістичних послуг

Концептуальною основою оцінювання ефективності формування конкурентної стратегії ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» на ринку логістичних послуг є оцінка досягнення його стратегічних конкурентних цілей та

відповідногорівня конкурентних переваг.

Система збалансованих показників BalancedScoreCard (BSC) – це потужний інструмент управління стратегією підприємства, щорозглядає його діяльність у декількох перспективах і проводить моніторинг ефективності не тільки по фінансовим показникам, але і по якості роботи з клієнтами, персоналом, інформаційними технологіями виробничими процесами та ін. [38].

При оцінюванні ефективності конкурентної стратегії ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі» можна виділити такі переваги у застосуванні збалансованої системи показників: містить цільові показники, які охоплюють усі стратегічно важливі сфери діяльності логістичного підприємства (фінанси, ринок, внутрішні бізнес-процеси та інновації); формує причинно-наслідкові зв'язки між усіма групами показників; слугує механізмом реалізації стратегії та надає можливості її корегування; є інструментом для реалізації стратегій організації та підвищення інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень; формує індикатори – орієнтири для управління організацією. Сама система збалансованих показників дозволяє розглянути діяльність ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі» у логічному взаємозв'язку чотирьох складових: фінанси, клієнти, бізнес-процеси й складової навчання й розвитку: 1) фінансова складова описує матеріальні результати реалізації стратегії за допомогою традиційних фінансових понять; цілі фінансової складової – економічні підсумки успішної стратегії (зростання доходів і прибутку, а також продуктивність); 2) клієнтська: при формулюванні клієнтської складової стратегічної карти менеджери визначають цільові сегменти споживчого ринку, у яких конкурує даний бізнес підрозділ та показники результатів його діяльності з погляду клієнтів. Данаскладова є критично важливою для формування конкурентної стратегії будь якого підприємства, в нашому випадку таким є ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі», оскільки дозволяє чітко визначити його ринкову позицію та окреслити ключових партнерів та клієнтів; 3) внутрішня: відповідає за дві життєво важливих компоненти стратегії: 1) розробка й надання клієнтові пропозиції цінності та 2) удосконалення процесів і скорочення витрат як засобу підвищення продуктивності у фінансовій

складовій; 4) навчання й розвиток: відбиває ті нематеріальні активи, які є найбільш важливими для стратегії.

Для цих складових встановлюється оптимальне співвідношення кількості показників: «фінанси» – 4-5, «клієнти» – 4-5, «внутрішні бізнес-процеси» – 8-10, «навчання і розвиток» – 4-5.

Головною відмінністю Balanced Score Card (BSC) від довільного набору показників полягає в тому, що усі критерії, які входять до збалансованої системи, по-перше, орієнтовані на стратегічні цілі а, по-друге, згруповані відповідно до певних ознак.

Сформуємо стратегічну карту Balanced Score Card з урахуванням виділених стратегічних цілей формування конкурентної стратегії (рис. 2.6).



**Рис. 2.6. Стратегічна карта BSC конкурентної стратегії ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі»\***

\*Джерело: сформовано автором

Така важлива складова стратегічної карти як фінанси для логістичних підприємств представлена як джерела та головні фактори формування прибутку, аотже має бути пов'язана зі наданням послуг по транспортуванню вантажу

(удосконалення цінової політики, підвищення якості послуг). Враховуючи, що до складової «клієнти» досліджуваного логістичного підприємства відносяться і пайовики, другаскладова визначається такими цілями як залучення нових пайовиків та клієнтів та підвищення рівня їх поінформованості про підприємство. Складова «внутрішні бізнес-процеси» представлена одним із важливих напрямків діяльності підприємства, від якого залежить його робота, – логістикою, а отже основні цілі цього напрямку пов'язані з побудовою ефективної логістичної системи. У складову «навчання і зростання» запропоновано включити підвищення культури обслуговування персоналу та їх мотивацію.

На наступному етапі вибудовується збалансована система показників, яка дозволить пов'язати стратегію логістичного підприємства з набором показників. Показники були розподілені за чотирма складовими фінанси (середньомісячний товарооборот, кількість товару, рентабельність основної діяльності, прибуток); внутрішні бізнес-процеси (середній час виконання замовлення постачальником; середній час знаходження продукції на складі; товарні запаси в днях обороту; середньомісячні залишки); клієнти (задоволеність споживачів якістю сервісу; загальна кількість рекламних засобів та інформації; загальна кількість додаткових послуг; загальні витрати часу клієнтів на одну послугу); навчання і зростання (сума витрат на персонал; коефіцієнт плинності кадрів; кваліфікація співробітників). Для ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі» стратегічна карта BSC може бути деталізована через сукупність запропонованих показників наступним чином (табл. 2.11).

Дослідимо ефективність обраної конкурентної стратегії ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі» на основі причинно-наслідкових зв'язках між стратегічними цілями, конкурентними перевагами, що їх формують, і чинниками, що забезпечують отримання запланованих результатів.

Розв'язання задачі кількісної оцінки якості ефективності конкурентної стратегії є складним завданням, що обумовлене необхідністю урахування великої кількості різномірних показників, складністю одержання вихідних оцінок деяких показників; присутністю показників, що ґрунтуються на експертному оцінюванні.

Таблиця 2.11

## Деталізація стратегічної карти BSC для ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі»

Напрямок	Цілі	Показник	Одиниця виміру	Відповідальний	Індикатори
Фінанси	Удосконалення та підвищення якості та безпечності доставки	Рентабельність основної діяльності Прибуток	од. % тис.грн %	Фінансовий директор підприємства	Підвищення ефективності роботи підприємства Зменшення товарних втрат
	Удосконалення цінової політики	Середньомісячний товарооборот	тис.грн	Комерційний директор та бухгалтер логістичного підприємства	Нарощення обсягів перевезень
Клієнти	Залучення нових клієнтів	Задоволеність споживачів якістю сервісу* Загальна кількість додаткових послуг Загальні витрати часу покупців на одну послугу	Бали Од. Хв.	Економісти підприємства	Підвищення впливу підприємства в даному населеному пункті, районі, області Збільшення інвестицій у розвиток підприємства Зростання прибутку
	Підвищення рівня поінформованості про підприємство	Загальна кількість рекламних засобів та інформації	Од.		Зростання кількості клієнтів, підвищення долі ринку
Внутрішні бізнес-процеси	Побудова ефективної системи логістики	Середній час виконання замовлення постачальником Середній час знаходження продукції на складі, (16-30-7) Товарні запаси в днях обороту Середньомісячні залишки	Днів Днів Днів Тис.грн	Економісти	Оптимізація просування матеріального потоку між ланками логістичного ланцюга
Навчання і зростання	Підвищення культури обслуговування	Сума витрат на персонал Кваліфікація співробітників,	% бал	Економісти та бухгалтер торговельного підприємства	Професійний розвиток працівників, збільшення товарооборотної, зниження витрат обігу, підвищення прибутку підприємства
	Підвищення мотивації персоналу	Прибуток на одного співробітника	Грн		Підвищення продуктивності праці

При цьому слід підкреслити, що збалансована система показників, хоча і дозволяє ефективно визначити набори показників по кожному з напрямків конкурентної стратегії, але при цьому не вводить чіткого інтегрованого показника, який міг би виступати як підсумкова оцінка, та не дозволяє одержати уявлення про загальну ефективність конкурентної стратегії торговельного

підприємства в цілому. Враховуючи вищезазначене використаємо теорію нечітких множин, яка має ряд переваг: - дозволяє врахувати вплив суб'єктивного чинника на процес прийняття рішень, при цьому невпевненість аналітика при класифікації рівня чинника моделюється функцією належності, носієм якої є допустима множина значень аналізованого чинника; не потребує значної кількості даних для аналізу; дозволяє отримати максимально точну оцінку, яка враховує всі відтінки значень, як окремих показників, так і підсумкового; можливе подальше створення програмного забезпечення.

В основі теорії нечіткої математики лежить розуміння того, що елементи, які утворюють деяку множину та належать їй за певною ознакою, можуть характеризуватися цією ознакою різною мірою та, відповідно, належати до цієї множини з різним ступенем належності (на відміну від класичної теорії множин, коли елемент або належить деякій множині, або не належить їй). Реалізація концепції нечіткої математики базується на обґрунтуванні функцій належності.

Функцією належності називається функція  $\mu_T(x) : X \rightarrow [0; 1]$ , яка дозволяє для довільного елемента  $x$  універсальної множини  $U$ , що представляє собою повну множину значень, яка охоплює всю проблемну область, розрахувати ступінь його належності до нечіткої множини, яка є сукупністю пар  $(\mu_T(x), x)$ , де  $\mu_T(x)$  – ступінь належності елемента  $x$  нечіткій множині  $T$  [74, с. 79]. Для дослідження ефективності конкурентної стратегії, по кожному її напрямку, з застосуванням нечітких множин запропоновано наступну послідовність етапів (рис. 2.7).

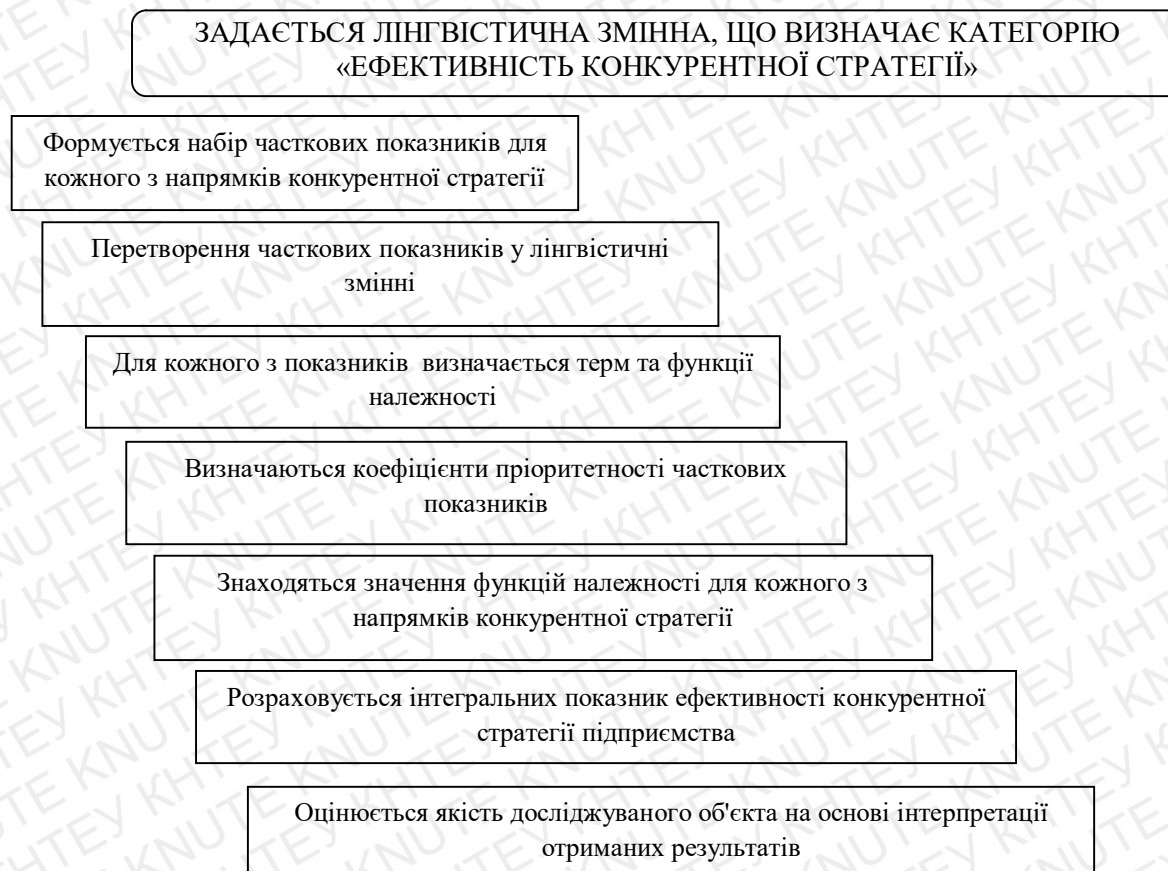
Виразимо лінгвістичну змінну, що буде характеризувати ефективність конкурентної стратегії ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі», через кортеж:

$$\langle K, K_i, i=1, n, X, \mu_{K_i}(x) \in [0,1] \rangle,$$

де  $K$  – найменування лінгвістичної змінної;

$K_i$  – множина термів лінгвістичної змінної, які є найменуванням нечітких змінних, областю визначення кожної з яких є множина  $X$ ;

$\mu_{E_i}(x)$  – функція приналежності значень  $x$  значенням терму  $K_i$ .



**Рис. 2.7. Етапи нечітко-множинної оцінки ефективності конкурентної стратегії та її напрямків ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі»\***

\*Джерело: сформовано автором

У якості вхідних параметрів системи нечіткого виводу розглядаємо показники стратегічної карти BSC для ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі».

Для цього введемо наступні позначення:  $X_{11}$  – середньомісячний товарообіг;  $X_{21}$  – кількість позицій товару;  $X_3^1$  – рентабельність;  $X_4^1$  – прибуток;  $X_5^1$  – частка недоставлених товарів у загальній кількості доставлених товарів;  $X_{12}$  – задоволеність споживачів якістю сервісу;  $X_{22}$  – загальна кількість рекламних засобів та інформації;  $X_{32}$  – загальна кількість додаткових послуг;  $X_{42}$  – загальні витрати часу клієнтів;  $X_{13}$  – середній час виконання замовлення постачальником;  $X_{23}$  – середній час знаходження продукції на складі;  $X_{33}$  – товарні запаси в днях обороту;  $X_4^3$  – середньомісячні залишки;  $X_1^4$  – сума витрат на персонал;  $X_2^4$  – коефіцієнт плинності кадрів;  $X_3^4$  – кваліфікація співробітників.

Отже маємо наступний вираз:



$$K_1=f_1(x_1^1, x_2^1, x_3^1, x_4^1, x_5^1), K_2=f_2(x_1^2, x_2^2, x_3^2, x_4^2), K_3=f_3(x_1^3, x_2^3, x_3^3, x_4^3), K_4=f_4(x_1^4, x_2^4, x_3^4).$$

Кожен показник – числова змінна або змінна, що приймає своє значення на певному числовому проміжку. Кожну з цих числових змінних будемо розглядати як множину-носій лінгвістичної змінної  $V_{ij}$ , яка складається з наступних термів:

$V_{i1}$  – підмножина «дуже низький рівень показника $_i$ »;

$V_{i2}$  – підмножина «низький рівень показника $_i$ »;  $V_{i3}$

– підмножина «середній рівень показника $_i$ »;  $V_{i4}$  –

підмножина «високий рівень показника $_i$ »;

$V_{i5}$  – підмножина «дуже високий рівень показника $_i$ ».

Значення функції приналежності будемо розглядати як міру істинності терму  $V_i$ . Висновок про ефективність кожного окремого напрямку конкурентної стратегії будемо робити, аналізуючи вище зазначені показники для ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі».

Висновок про ефективність кожного окремого напрямку конкурентної стратегії будемо робити, аналізуючи вище зазначені показники для ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі». Для характеристики ефективності кожного напрямку конкурентної стратегії  $K_1$ ,  $K_2$ ,  $K_3$ ,  $K_4$ , скористаємося вербально-числовою шкалою Харрінгтона, градація діапазонів якої наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Вербально числова шкала показника «Ефективність напрямку конкурентної стратегії»**

Найменування градації показника «Ефективність напрямку конкурентної стратегії»	Числові інтервали
Дуже висока	1,0—0,8
Висока	0,8—0,63
Середня	0,63—0,37
Низька	0,37—0,2
Дуже низька	0,2—0,0

Джерело: сформовано автором

Складемо таблицю функцій приналежності кожного терма  $V_{ij}$ . (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

## Класифікація рівнів факторів

Показник	Терм				
	Дуже низький	Низький	Середній	Високий	Дуже високий
середньомісячний товарообіг	<150	150-600	600-1000	1000-1400	>1400
кількість позицій доставленого товару	<2000	2000-4000	4000-6000	6000-8000	>8000
рентабельність	<1	1-3	3-7	7-10	>10
прибуток	<3,5	3,5-10	10-50	50-100	>100
частка недоставлених товарів узагальній кількості доставлених товарів	>10	10-6	3-6	3-1	<1
задоволеність споживачів якістю сервісу	<15	15-30	30-45	45-60	>60
загальна кількість рекламних засобів та інформації	<10	10-20	20-30	30-40	>40
загальна кількість додаткових послуг	0	1	1-2	2-3	>3
загальні витрати часу клієнтів	>10	10-8	8-6	6-4	<4
середній час виконання замовлення постачальником	>14	10-14	7-10	3-7	<3
середній час знаходження продукції на складі	>7	5-7	3-5	2-3	<2
товарні запаси в днях обороту	<15	15-20	20-25	25-30	>30
середньомісячні залишки	<150	150-600	600-1000	1000-1400	>1400
сума витрат на персонал	>45	45-40	40-35	35-30	<30
коефіцієнт плинності кадрів	>50	50-30	30-20	20-10	<10
кваліфікація співробітників	<2	2-3	3-4	4-4,5	<4,5

Джерело: сформовано автором на основі аналізу стратегії компанії

Обчислимо інтегрований показник, який буде визначати ефективність відповідного напрямку конкурентної стратегії, за допомогою формули:

$$K = \sum_{i=1}^n \alpha_i \sum_{j=1}^m p_{ij} \lambda_{ij},$$

де  $\alpha_j$  – ваги рівнів факторів;

$p$  – ваги факторів;

$\lambda_{ij}$  – значення факторів.

Для визначення ваги факторів охарактеризуємо переважність факторів окремо по кожному напрямку за допомогою експертів. Переважання факторів по першому напрямку має вигляд  $X_3^1 \approx X_4^1 X_1^1 X_5^1 \approx X_2^1$ . По другому напрямку маємо таку послідовність  $X_1^2 X_4^2 X_2^2 \approx X_3^2$ . По третьому напрямку, що характеризує внутрішні бізнес-процеси у напрямку логістики переважання факторів має вигляд  $X_1^3 \approx X_4^3 X_2^2 \approx X_3^2$ . А по четвертому –  $X_1^4 \quad X_3^4 \quad X_2^4$ .

Визначимо ваги кожного фактора, використовуючи формулу Фішберна:

$$P_i = \frac{2^{(N-i+1)}}{N+1}, i=1..N,$$

де  $N$  – кількість факторів.

Отже, для першого напрямку конкурентної стратегії ваги дорівнюють

$$p_1^1=0,2; p_2^1=p_3^1=0,35; p_4^1=0,1.$$

Для другого напрямку:  $p_1^2=0,4$  ;  $p_2^2=p_3^2=0,15$ ;  $p_4^2=0,3$  .

Для третього:  $p_1^3=p_4^3=0,35$ ;  $p_2^3=p_3^3=0,15$ .

Для четвертого напрямку конкурентної стратегії маємо такі значення ваги факторів:  $p_1^4=0,5$  ;  $p_2^4=0,17$  ;  $p_3^4=0,33$  .

Уведемо також набір вузлових точок (ваги рівнів факторів)  $\alpha_j = (0,1, 0,3, 0,5, 0,7, 0,9)$ , які є абсцисами максимумів відповідних функцій приналежності.

Функція приналежності для першого напрямку конкурентної стратегії представлена в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

**Функція приналежності нечітко-множинної оцінки ефективності першого напрямку конкурентної стратегії ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» у 2017 р.**

Значення фактору напрямку $K_1$	Вага фактора	Значення функції приналежності				
		Дуже низький	Низький	Середній	Високий	Дуже високий
середньомісячний товарообіг	0,2	0	0	0	0	0
кількість позицій доставленого товару	0,1	0	0	0	0	0,1
рентабельність	0,3	0,1		0,25	0,3	0
прибуток	0,3	0,2	0	0,25	0	0
частка недоставлених товарів у загальній кількості доставлених товарів	0,1	0	0,3	0	0,1	0,2
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,4	0,3

Джерело: сформовано автором

Відповідно для підприємства ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» визначена ефективність першого напрямку конкурентної стратегії, яка характеризує напрямок ефективності доставки товарів,  $K_1 = 0,5$  дозволяє

говорити про середню ефективність напрямку на даному підприємстві.

Функція приналежності для другого напрямку конкурентної стратегії подана в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

**Функція приналежності нечітко-множинної оцінки другого напрямку конкурентної стратегії ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» у 2017 р.**

Значення фактору напрямку $K_2$	Вага фактора	Значення функції приналежності				
		<i>Дуже низький</i>	<i>Низький</i>	<i>Середній</i>	<i>Високий</i>	<i>Дуже високий</i>
задоволеність споживачів якістю сервісу	0,4	0	0,1	0,2	0	0,1
загальна кількість рекламних засобів та інформації	0,15	0	0	0	0,1	0
загальна кількість додаткових послуг	0,15	0,1	0,2	0,1	0,6	0
загальні витрати часу клієнтів	0,3	0	0	0,2	0	0,5
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,6

Джерело: сформовано автором

Відповідно до формули для підприємства ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» ефективність другого напрямку конкурентної стратегії, яка характеризує напрямок обслуговування клієнтів,  $K_2 = 0,7$ , що дозволяє говорити про високу ефективність напрямку конкурентної стратегії на даному підприємстві.

Функція приналежності для третього напрямку конкурентної стратегії подана в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

**Функція приналежності нечітко-множинної оцінки третього напрямку конкурентної стратегії ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» у 2017 р.**

Значення фактору напрямку $K_3$	Вага фактора	Значення функції приналежності				
		<i>Дуже низький</i>	<i>Низький</i>	<i>Середній</i>	<i>Високий</i>	<i>Дуже високий</i>
середній час виконання замовлення постачальником	0,35	0	0,3	0	0,2	0,3
середній час знаходження продукції на складі	0,15	0	0	1	0	0
товарні запаси в днях обороту	0,15	0,1	0	0	0,3	0,2
середньомісячні залишки	0,4	0	0	1	0	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,6	0,5	0,5

Джерело: сформовано автором

Відповідно для підприємстваТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі»ефективність третього напрямку конкурентної стратегії, якахарактеризує напрямок управління логістикою,  $K_3 = 0,6$ , дозволяє говорити просередню ефективність напрямку на даному підприємстві.

Функція приналежності для четвертого напрямку конкурентної стратегії подана в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

**Функція приналежності нечітко-множинної оцінки четвертого напрямку конкурентної стратегіїТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» у 2017 р.**

Значення фактору напрямку $K_4$	Вага фактора	Значення функції приналежності				
		<i>Дуже низький</i>	<i>Низький</i>	<i>Середній</i>	<i>Високий</i>	<i>Дуже високий</i>
сума витрат на персонал	0,5	0	0	0	0,4	0,2
коефіцієнт плинності кадрів	0,167	0,1	0	0,5	0	0,3
кваліфікація співробітників	0,333	0	0,3	0	0,3	0
Вузловіточки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,5

Джерело: сформованоавтором

Відповідно, для підприємстваТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» ефективність четвертого напрямку конкурентної стратегії, яка характеризує напрямок управління персоналом,  $K_4 = 0,7$ , дозволяє говорити про високу ефективність напрямку на даному підприємстві.

Аналогічно проведемо розрахунки і по попередніх роках, результати яких відобразимо через відповідні інтегральні показники ефективності.

Інтегральний показник ефективності обраної конкурентної стратегії  $K$  є функцією чотирьох змінних

$$K = f(K_1, K_2, K_3, K_4).$$

З метою дослідження ефективності конкурентної стратегії на досліджуваному підприємстві порівняємо отримані значення інтегрального показника ефективності за 2015-2017рр. (табл. 2.18) на основі аналізу значень функції приналежності за 2015-2017 роки.

Таблиця 2.18

**Значення функції приналежності нечітко-множинної оцінки напрямків конкурентної стратегії ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» за 2015-2017рр.**

Показник	2015	2016	2017	Відхилення 2015 до 2017,%
напрямок ефективності доставки товарів $K_1$	0,2	0,4	0,5	30
напрямок обслуговування клієнтів $K_2$	0,2	0,4	0,7	50
напрямок управління логістикою $K_3$	0,5	0,8	0,6	10
напрямок управління персоналом $K_4$	0,4	0,9	0,7	30
$K$	0,3	0,6	0,6	30,0

Джерело: сформовано автором

Таким чином, отримані результати свідчать про підвищення ефективності конкурентної стратегії ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» на 30% (зростання інтегрального показника з 0,3 до 0,6) з низького рівня до високого. Запропонований методичний підхід оцінювання ефективності конкурентної стратегії дозволяє досліджувати показники у динаміці, не потребує значних обсягів фактичних даних, дозволяє враховувати неповноту та невизначеність вхідних даних, а також їх різноманітність.

Для прийняття рішень щодо вибору та реалізації конкурентної стратегії підприємства необхідно знати, наскільки її стратегічний потенціал відповідає умовам, що визначаються зовнішнім середовищем. Сьогодення диктує власні умови, а вміння швидко оцінити зміни економічної ситуації та вчасно відреагувати на них дозволить продовжувати власну діяльність на ринку. Найважливішими цілями підприємства є поліпшення рентабельності, забезпечення ліквідності і підвищення ефективності роботи. Для досягнення вище зазначеного необхідно систематично проводити дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Найпоширенішими методиками стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства є PEST-аналіз і SWOT-аналіз.

Таблиця 2.19

## Матриця PESTаналізу для ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі»

Політико-правові фактори	Економічні фактори
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабільність політичного стану країни.</li> <li>2. Партнерські відносини з країнами-сусідами.</li> <li>3. Неузгодженість українського законодавства з оподаткування.</li> <li>4. Розвиток військових дій в країні.</li> <li>5. Бюрократизація і високий рівень корупції.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Рівень ВВП України.</li> <li>2. Курс національної валюти.</li> <li>3. Проблеми банківського сектору.</li> <li>4. Інфляція та динаміка її зміни.</li> <li>5. Попит у галузях</li> </ol>
Соціальні фактори	Технологічні фактори
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Слабкий розвиток працевлаштування населення.</li> <li>2. Вплив переваг споживача відповідно до стандартів якості.</li> <li>3. Бренд, репутація компанії, імідж використовуваної технології.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рівень інновацій та технологічного розвитку логістичної галузі.</li> <li>2. Технологічні можливості для виконання замовлень.</li> </ol>

Отже, розглянувши експертним методом низку факторів, що впливають на ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі», можемо стверджувати, що лиш окремі з них дійсно мають вплив на діяльність досліджуваного підприємства. Так із групи політико-правових факторів найбільш важливим на сьогодні є політична нестабільність всередині країни. Ця причина є негативні тенденції в інших сферах не тільки власне підприємства, проте й країни в цілому. Така нестабільність призводить до погіршення партнерських відносин.

Варто розуміти, що організація постійно знаходиться у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем. Такий процес є взаємним. Підприємство, перебуваючи під впливом дії середовища, має постійно виробляти відповідну реакцію, тим самим стабілізуючи власне положення. Сильні внутрішні складові можуть дозволити скористатися можливостями зовнішнього середовища, а слабкі – вказують на можливу небезпеку з боку зовнішнього оточення при відсутності дій з боку керівництва по їх виявленню та нейтралізації. У такому випадку ефективним інструментом аналізу впливу зовнішнього середовища на стан організації є ситуаційний аналіз, що отримав назву SWOT-аналіз. Даний вид аналізу можна використовувати як для оцінки стану організації в цілому, так і для окремих видів її діяльності.

## Висновки дорозділу 2

ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» (LLC «MCI Shipping Agency» - транспортно-експедиторська компанія, заснована в 2012 році, надає повний спектр послуг в сфері Міжнародних вантажоперевезень.

Основна мета компанії - завоювання лідерства на українському ринку транспортно-експедиторських послуг шляхом виявлення і повного задоволення потреб клієнта, впровадження інноваційних рішень, гнучкості управління і постійного підвищення професійного рівня співробітників.

В структурі активів ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» найбільшу частку протягом 2013-2017 років займали основні засоби, обсяги яких за досліджуваний період зросли майже вдесятеро, а також запаси, які зросли більше ніж вдвічі у 2017 році порівняно з 2013р. Крім того, вагому частку в структурі активів балансу займали дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, а також інша поточна дебіторська заборгованість, обсяги яких протягом 2013-2017рр. зросли відповідно на 13% і на 178%. При цьому зростання вартості оборотних активів було забезпечено переважно зарахунок збільшення обсягів основних фондів підприємства, а необоротних – зарахунок нарощення обсягів всіх видів дебіторської заборгованості.

В структурі пасивів підприємства за досліджуваний період найбільшу частку займали короткострокові кредити банків, обсяги яких у 2017 році порівняно з 2013 роком зросли більше ніж вдвічі. Крім того, протягом 2013-2017 років провідну роль у формуванні пасивів ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» відігравали кредиторська заборгованість і нерозподілений прибуток, а також капітал у дооцінках, який був сформований протягом 2016-2017рр. Валюта балансу аналізованого підприємства зростала суттєво щороку протягом 2013-2016 років, і в цілому за період 2013-2017рр. продемонструвала зростання більше ніж вдвічі, що свідчить про позитивні тенденції розвитку фінансово-господарської діяльності підприємства.



Виручка ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі» за досліджуваний період зросла на 15%, при тому що протягом 2013-2014 років вона скоротилась майже вдсятеро, і вже впродовж 2015-2017 років підприємству вдалось нарости і навіть перевищити обсяги виручки від реалізації рівня 2013 року. Цікавим є той факт, що подібні тенденції були притаманними показнику собівартості реалізованої продукції, проте у 2017 році вдалося навіть на 1% зменшити його обсяги порівняно зі значенням 2012 року.

Попри наявність значного чистого збитку підприємства, який протягом 2014-2015 рр. зріс майже на чверть, підприємству все вдалося вийти на найбільший (за досліджуваний період) рівень прибутковості у 131,8 млн. грн. В цілому ж чистий прибуток ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі» за період 2013-2017 років зріс більше ніж у 30 разів, що свідчить про зростання ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

Проведений аналіз транспортної логістичної системи ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі» за період 2013-2017 показав, що найбільш регулярними внутрішніми рейсами є перевезення до Києва і Харкова. Серед перевізників найбільший прибуток отримав Перевізник №5, який організовує перевезення по найдовшому маршруту з використанням самої великого виду транспорту. За ним слідує Перевізник №1, основний обсяг робіт якого був пов'язаний з малотоннажним транспортом і рейсами на невелику відстань.

Найбільш витратними перевезеннями є транспортування повними партіями (в силу обсягу вантажу і частоти рейсів). При цьому дані витрати практично неможливо знизити, так як всі параметри впливають на ефективність такого перевезення вже доведені до максимуму: фура повністю завантажена, їде без перевантажень і дозагрузок, обирається найкоротший маршрут. Самим дорогим напрямом є Португалія - найвіддаленіша від Одеси європейська країна, але місць відвантажень за цим напрямком всього одне, що не дозволяє істотно вплинути на маршрут. Найбільш затребуваним напрямком є Німеччина: 13 місць відвантажень і 66 рейсів за рік. Відштовхуючись від проведеного аналізу, можна зробити висновок, що даний напрямок дійсно має потенціал для оптимізації. Невеликий

обсяг партій і регулярність замовлень дозволяє розглянути відмову від перевезення даних матеріалів збірними машинами на користь оренди однієї фури.

Розв'язано задачу кількісної оцінки якості ефективності конкурентної стратегії ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі»з використанням теорії нечітких множин, вибір якої у якості інструментарію обчислення інтегрального показника обумовлена необхідністю урахування великої кількості різномірних показників, складністю одержання вихідних оцінок деяких показників; присутністю показників, що ґрунтуються на експертному оцінюванні. Отримані результати свідчать про підвищення ефективності конкурентної стратегії на 30% (зростання інтегрального показника з 0,3 до 0,6) з низького рівня до високого. Запропонований методичний підхід оцінювання ефективності конкурентної стратегії на основі методів дозволяє досліджувати показники у динаміці, не потребує значних обсягів фактичних даних, дозволяє враховувати неповноту та невизначеність вхідних даних, а також їх різномірність.

### РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЕМСІАЙШИПІНГЕЙДЖЕНСІ»

#### 3.1. Обґрунтування параметрів конкурентної стратегії ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» на ринку логістичних послуг

На основі аналізу, проведеного в другому розділі роботи, було визначено пріоритетний напрямок обґрунтування та удосконалення конкурентної стратегії аналізованого підприємства – удосконалення логістичної діяльності ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» на ринку логістичних послуг, в т.ч. зарахунок підвищення ефективності функціонування відповідних структур на підприємстві, до компетенції яких входить питання забезпечення міжнародної діяльності.

Першочерговим кроком щодо підвищення ефективності експортної діяльності та вдосконалення конкурентної стратегії, на нашу думку, має стати акумулювання підприємством максимально можливого обсягу фінансових та інших ресурсів для забезпечення в подальшому розширеного відтворення експортної діяльності підприємства.

В рамках реалізації першого етапу конкурентної стратегії слід також забезпечити здійснення множини організаційних заходів на підприємстві та поза його межами, що сприятимуть підвищенню потенціалу в рамках окресленої конкурентної стратегії (рис. 3.1).

Як свідчать дані рис. 3.2, першочерговими кроками щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі», на нашу думку, є створення спеціалізованих структур, укомплектованих висококваліфікованими фахівцями у сфері ЗЕД а також маркетологами.

На другому етапі для забезпечення успішного виходу на нові зарубіжні ринки підприємству необхідно провести ряд заходів:

*Розробка процедури оптимального розподілу функціональних завдань пов'язаних з транспортуванням між спеціалістами відділів.*



**Рис. 3.1. Організаційні заходи підвищення та обґрунтування параметрів конкурентної стратегії ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі»\***

\*Джерело: сформовано автором



**Рис. 3.2. Напрями забезпечення реалізацію конкурентної стратегії ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі»\***

\*Джерело: сформовано автором

Основне завдання, яке стоїть перед логістами зниження витрат, які щомісяця несе ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» на транспортування вантажів. В рамках другого розділу даної роботи було проаналізовано логістичну систему ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі». Основний висновок, який був зроблений – необхідно розглянути можливості оптимізації транспортування збірних вантажів, тому що замовлення по даному напрямку регулярні і невеликі за вагою й обсягом.

Такий спосіб доставки вантажів безумовно має ряд переваг. По-перше, всю

відповідальність за зрив термінів постачання, яка може привести до простою конвєсра, несе перевізник. По-друге, замовлення ніяк між собою не пов'язані, тобто фахівець з постачання при замовленні спирається тільки на фактичну потребу, можливості розміщення на складі та транзитний час. По-третє, так як в ланцюжку задіяно склад експедитора, на якому консолідуються вантажі від різних постачальників, дата доставки збірної машини досить мобільна.

Однак, варто зазначити, що подібна схема транспортування не дозволяє контролювати та впливати на сам процес транспортування. До того ж, з одного боку, за умови невеликого обсягу вантажу, ставка за перевезення його в збірній фурі буде значно нижче, ніж вартість перевезення повного транспорту. З іншого, необхідно розібратися з чого складається ставка при перевезенні в збірній машині:

1. Транспортування від складу постачальника до консолідаційного складу експедитора;
2. Вантажно-розвантажувальні роботи на консолідаційних складах експедитора;
3. Переоформлення супровідних документів;
4. Транспортування від консолідаційного складу експедитора до складу тимчасового зберігання постачальника ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі».

У свою чергу, відхід від збірних фур призведе до зниження витрат на транспортування. Для цього необхідно внести зміни в стандартний процес замовлення і доставки комплектуючих виробів.

На даний момент процедура замовлення та доставки наступна:

1. Співробітник відділу постачання у замовленні на поставку вказує дату відвантаження з урахуванням транзитного часу, часу необхідного для митного оформлення вантажу та зайнятості виробничого складу.
2. Після отримання від замовника підтвердження готовності здійснення відвантаження зазначеної кількості в зазначені терміни, фахівець відділу логістики оформляє Доручення експедитору і замовляє послугу з організації транспортування у сторонньої компанії. Доручення експедитору містить наступну

інформацію: назва компанії-відправника, адреса і дату відвантаження, допустиме транзитний час, вид матеріалу, кількість, вид і габарити упаковки, умови штабелювання, загальна вага, особливі вимоги до транспортування.

3. Спеціалістом з логістики проводиться контроль здійснення відвантаження, можливий додатковий запит місцезнаходження машин, прийом вантажу на склад тимчасового зберігання та видача матеріалу на склад, після проведення всіх необхідних митних процедур.

При відмові від роботи зі збірними машинами, необхідно буде внести зміни в процедуру замовлення:

1. Необхідно передати повноваження по визначенню потреби і замовлення (стосується тільки продукції на умовах поставки FCA) фахівця з логістики.

2. Спеціаліст з логістики повинен будеоформляти замовлення на поставку виходячи не тільки з потреби, місткості складу, транзитного часу, але і створюючи графік забору вантажів однієї фуру до повної завантаженості.

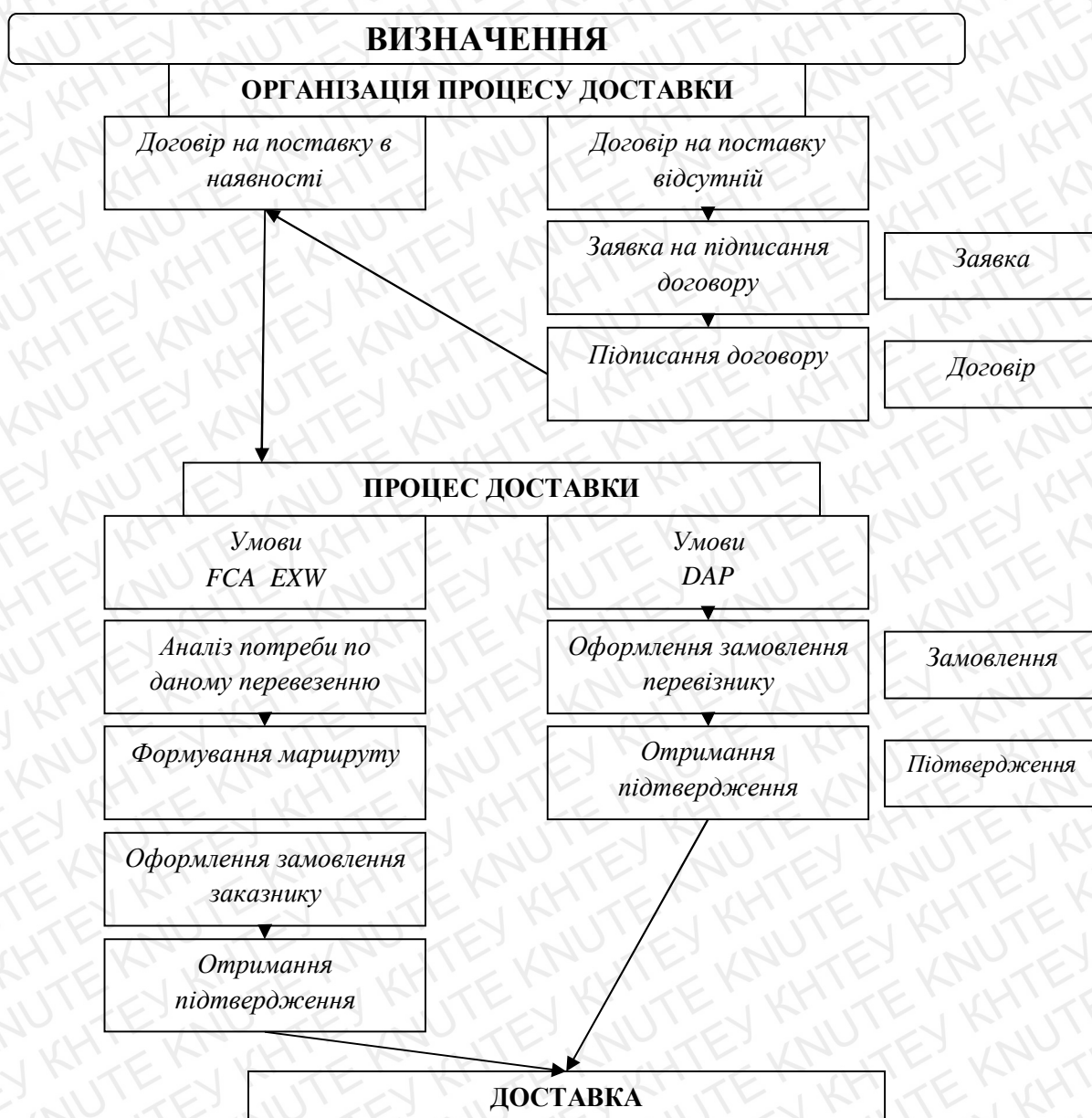
Наприклад, є точні дані, що в січні 2018 на конвеєр потрібно буде поставити деталі від 4 постачальників з Німеччини. Співробітник відділу постачання поставив би дати відвантаження найбільш зручні. Завдання ж фахівця з логістики буде таким чином узгодити дати відвантажень, щоб одна фура могла б «зібрати» ці вантажі по дорозі.

Доручення експедитору тепер буде включати весь список складів постачальників, узгоджені вікна відвантажень, умови і черговість укладання палет в кузові.

Впровадження такої системи ускладнене тим, що воно не може бути впроваджено відразу, а необхідний буде попередній підготовчий етап - навчання персоналу. Перше, що буде необхідно зробити, це ввести фахівців з логістики в процес замовлення. Необхідно, щоб фахівці розуміли, яким чином визначається потреба, які є обмеження по місткості на складах та ін. Тонкощі, які лежать на поверхні. Паралельно з навчанням персоналу, необхідно з'ясувати які обмеження можуть виникнути з боку експедитора, прорахувати транзитний час достатня для

здійснення відвантаження і прибуття в наступний пункт забору вантажу. Також необхідно підписати нові договори з Експедиторами на надання такого виду послуг в злагоді з досягнутими в ході переговорів домовленостей.

Для полегшення впровадження процедури в діяльність підприємства необхідно створити контекстну діаграму процесу доставки (рис.3.3).



**Рис. 3.3. Блок-схема бізнес-процесу «Організація доставки» в контексті реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі»\***

\*Джерело: сформовано автором

Проведення вказаних заходів щодо підвищення ефективності конкурентної

діяльності дозволить підприємству успішно вийти і завоювати конкурентну позицію на ринку логістичних послуг, притримуючись при цьому основної конкурентної стратегії. Також множина даних заходів чітко окреслює перспективи розвитку експортної діяльності підприємства, зокрема, заснування зарубіжних відділів, виробничо-збутових мереж, дочірніх підприємств безпосередньо на збутовому ринку.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою багатокомпонентну та багатофункціональну систему, яка складається з комплексом взаємопов'язаних блоків, які відчувають вплив зовнішніх і внутрішніх факторів і створюють певну цілісність. Все це дозволяє сформувати структуру системи управління конкурентною стратегією, яка формується вісіма комплексними блоками, на яких відображається певні дії, конкретні заходи у їх взаємозв'язку, реалізація яких сприятиме результативному проведенню управлінських рішень у певній сфері. Усі блоки системи об'єднані базовим принципом, який забезпечує розв'язок проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства, підвищує його позиції на ринку, забезпечує сталий розвиток зарахунок створення і підтримки конкурентних переваг. У свою чергу кожен із блоків також може розглядатися як система, яка також включає в себе системоутворюючі компоненти (рис. 3.4).

Таким чином, запропонована конкурентна стратегія є двоетапним рішенням для забезпечення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» в умовах нестачі вільних фінансових ресурсів, загального рецесійного стану вітчизняного промислового сектору, зменшення попиту на послуги підприємства на внутрішньому ринку.





**Рис. 3.4. Загальна блок-система організаційно-економічного механізму системи управління реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі»\***

\*Джерело: сформовано автором

Аналіз ефективності конкурентної стратегії ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» засвідчив низьку її дієвість і результативність, що на нашу думку, обумовлено рядом чинників, зокрема: на підприємстві має місце низька відповідність та узгодженість розробленої стратегії, низька повнота охоплення та високий ступінь ризику реалізації проектування маркетинг-плану.

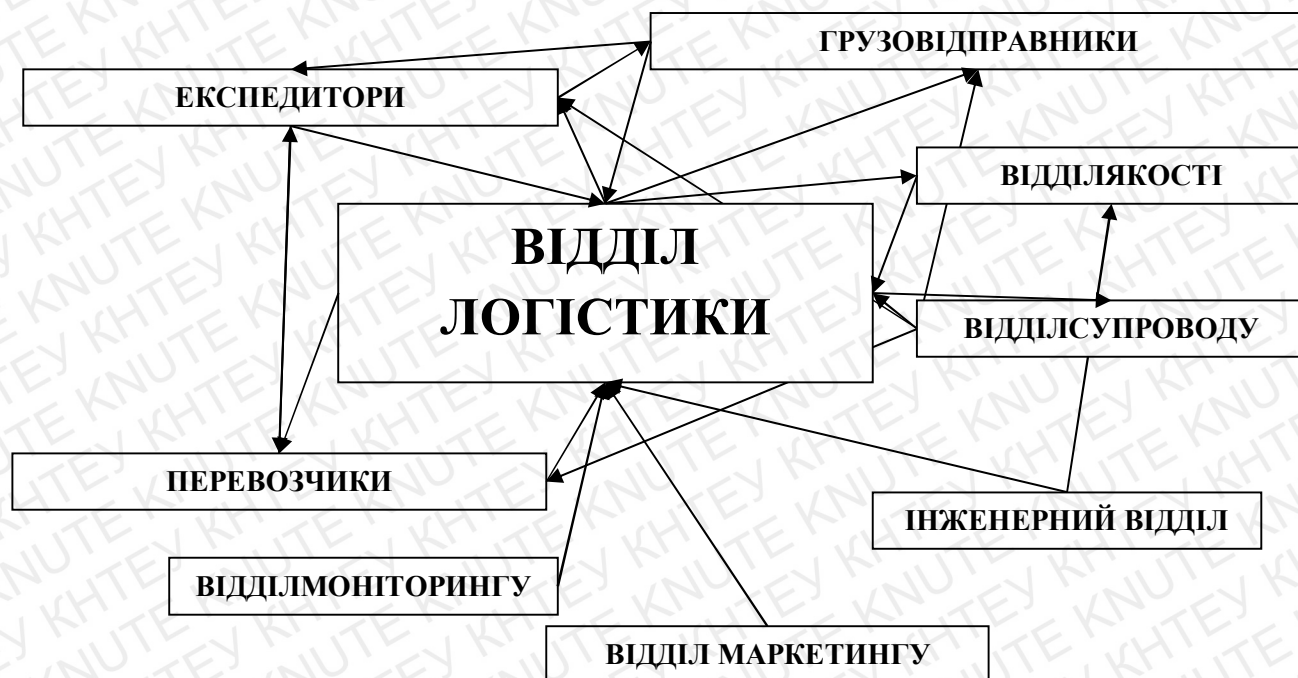
### 3.2. Інформаційне забезпечення конкурентної стратегії ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» при здійсненні МЕД

Сучасні умови розвитку світової економіки характеризуються постійним зростанням рівня інформатизації ринкового середовища. Це проявляється як у зростанні залежності підприємств від джерел інформації, так і в постійному прагненні максимально ефективного управління інформацією для досягнення конкурентної переваги на ринку у довгостроковій перспективі. У межах такої філософії бізнесу, інформація трактується як стратегічний актив і фактор виробництва, ефективне використання якого зумовлює успішність досягнення підприємством стратегічних цілей, у тому числі внаслідок створення та/або посилення його динамічних здатностей.

Зазначимо, що процес просування будь-якої продукції чи послуг на зовнішній ринок передбачає створення й підтримку сталих зв'язків в самому підприємстві, між підприємствами та підприємствами-конкурентами на ринку з метою активізації нарощування послуг. В нашому випадку такими послугами є міжнародна доставка вантажу та формування позитивного іміджу за допомогою інформування, переконання та нагадування про себе і свою присутність на ринку (тобто шляхом комунікацій між підприємством і кінцевим клієнтом).

Продовжуючи говорити про інформатизацію конкурентної стратегії ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» зазначимо що організація матеріальних потоків в компанії має переважно тягнухарактер. Дане твердження підтверджується наявністю невеликих виробничих складів і, як наслідок, запасів; впровадженням комплексним підходом justintime. Виробничий план регулярно переглядається протягом року, в залежності від попиту на логістичному ринку підприємство працює на повних потужностях або ж знижує обсяг надання послуг з транспортування, може бути простий.

Крім матеріального потоку в будь-якій діяльності дуже важливу роль відіграє потік інформаційний (рис. 3.5).



**Рис. 3.5. Схема руху інформаційного потоку ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі»**

\*Джерело: сформовано автором на основі узагальнення дослідження

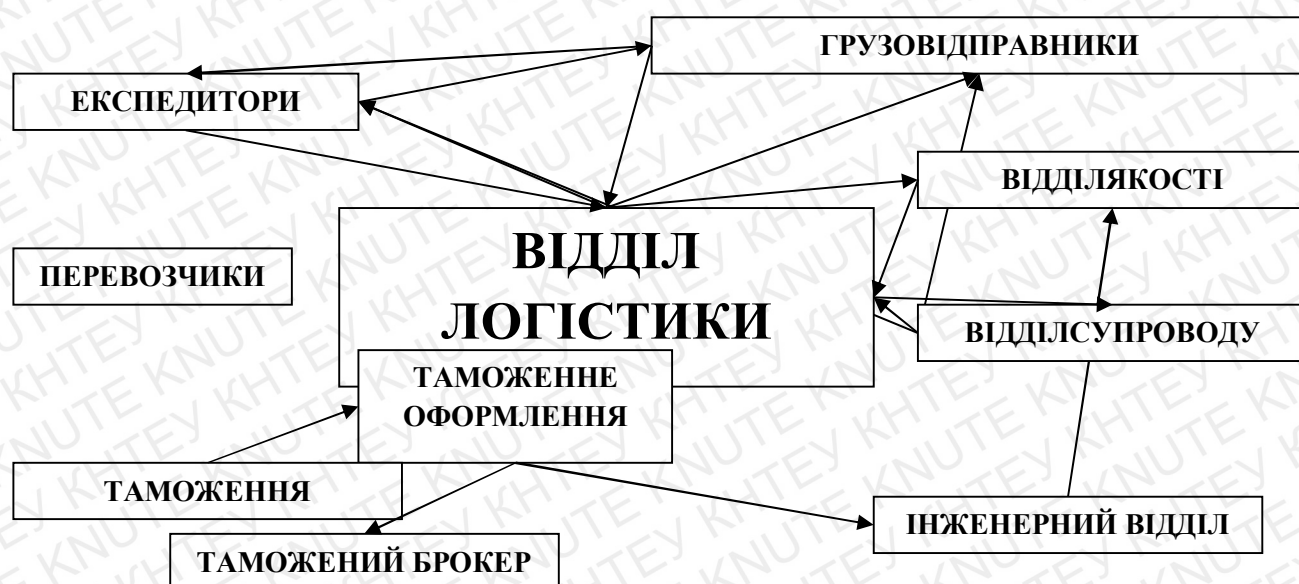
Спираючись на вищевикладені факти, можна зробити висновок, що функціональний цикл на підприємстві складається з великого числа ланок, що сприяє формуванню комбінованої невизначеності, яка, в свою чергу, скорочується шляхом роботи заокремими функціональними областями логістичної практики компанії. Так, наприклад, інфраструктура заводу спочатку була ретельно розроблена. Підприємство знаходиться безпосередньо на терміналі. Практично до будь-якого об'єкта порту можна дійти пішки, при цьому немає простору, яке б не використовувалося. Віддалені розташовані другорядні склади дилерів. З точки зору інформаційної логістики всі процеси об'єднані в єдину базу даних і відстежуються за допомогою автоматизованої системи САП.

Наш погляд, управління складською логістикою в компанії приділяється найбільше уваги. Для оптимізації процесів в даній області також використовується система САП, введені концепції justintime, fifo, практикується робота з мінімальними страховими запасами, регулярно проводяться аудити для виявлення невідповідностей введеним стандартам.

Транспортування є основною діяльністю для компанії. Існує негласна

вимога підписувати договори поставки на умовах DAP, тобто покласти найбільшу відповідальність за вантаж на постачальника. Безумовно, ця вимога не може бути виконано на 100%, але воно дає свої плоди. ПоУкраїніорганізацією транспортування підприємство займається тільки для десятка постачальників. У підприємства немає свого транспорту, організацією необхідних перевезень займаються сторонні компанії.

Якщо говорити проорганізацію роботи відділу логістики, то схематично її можна представити в наступному вигляді (рис. 3.6)

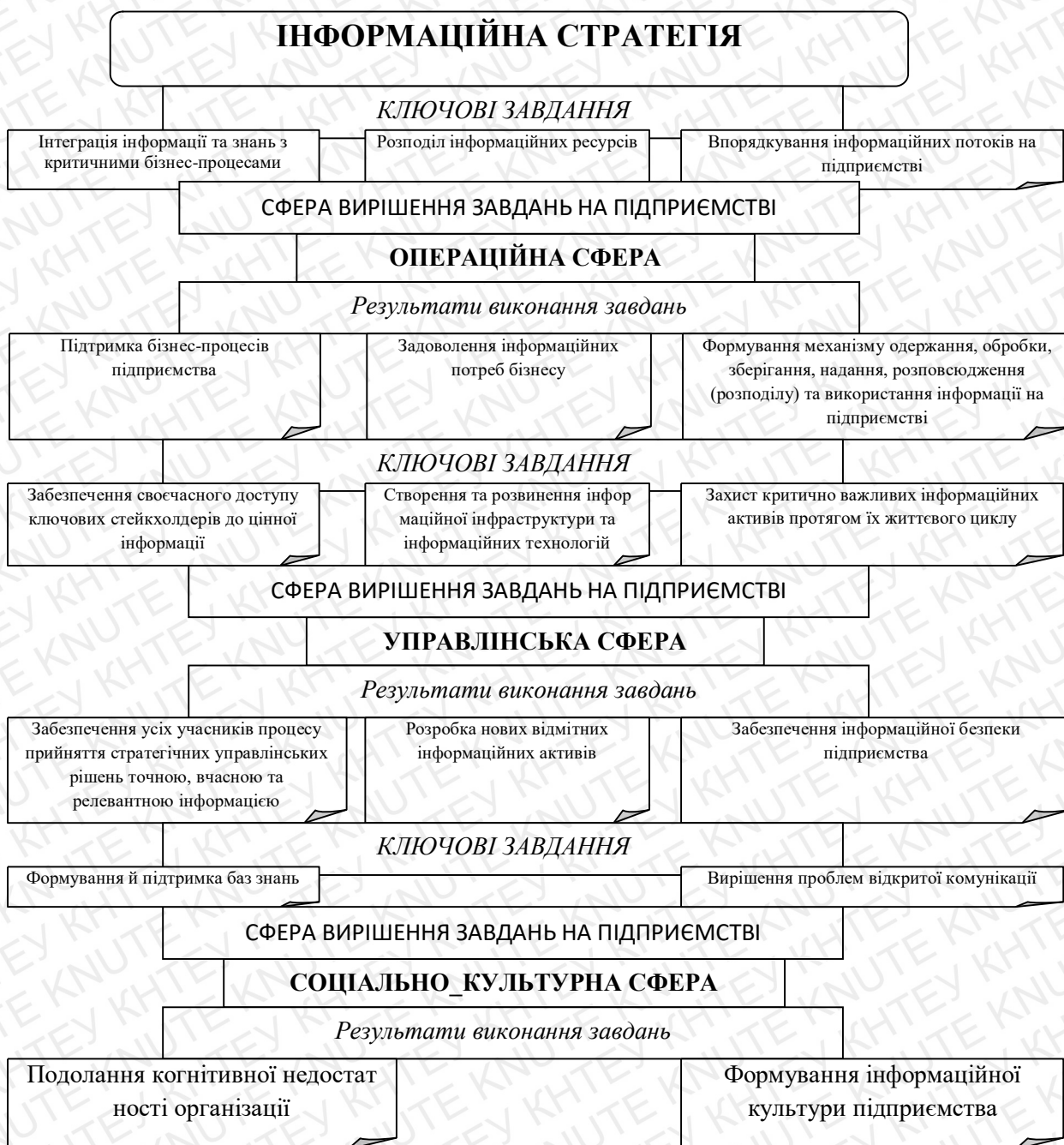


**Рис. 3.6. Схема взаємодій відділу логістики з учасниками логістичної системи ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі»**

\*Джерело: сформовано автором на основі узагальнення дослідження

Все це вимагає у практичній діяльності ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» при здійсненні МЕДвизначення та формування інформаційної стратегії, розробка та впровадження якої є запорукою його довгострокової результативної реалізації конкурентної стратегії.

Формування інформаційної стратегії, чи то інформаційного забезпечення конкурентної стратегії досліджуваного підприємства, слід виокремити основні ключові завдання які реалізуються нею, а саме завдання в операційній, управлінській сфері та завдання в соціально-культурній сфері (рис. 3.7).



**Рис. 3.7. Механізм реалізації інформаційної стратегії логістичного підприємства\***

\*Джерело: сформовано автором на основі узагальнення досліджуваних джерел [21,22, 23, 25, 26]

Внаслідок реалізації інформаційної стратегії підприємствозвиває свої інформаційні здатності (зокрема: опановує інформаційні технології, формує інформаційну інфраструктуру, управляє інформаційними недосконаlostями на факторних і продуктовихринках; підвищує адаптивність до змін зовнішньогосередовища) та прирощує інформаційну складову у вартості

виробленої продукції. Ураховуючи неоднорідність результатів реалізації інформаційної стратегії на підприємстві, постає проблема оцінки її ефективності. Уявляється доцільним висунути гіпотезу про необхідність застосування кількісних та якісних критеріїв для оцінювання отриманих унаслідок запровадження інформаційної стратегії результатів. Якщо якісні критерії достатньо логічно виявляються, наприклад, у межах концепції збалансованої системи показників (див розділ 2), визначення кількісних критеріїв такої оцінки не є однозначним питанням.

Визначення ефективності інформаційної стратегії може різнитися на етапі її розроблення (формування) та зарезультатами її реалізації. У першому випадку можна виходити із застосування методологічних засад оцінки ефективності проекту, що передбачає ідентифікацію та оцінку вигід і витрат, обумовлених прийняттям проекту формування інформаційної стратегії. У випадку оцінки ефективності реалізації інформаційної стратегії використання «проектного» підходу суттєво ускладнюється внаслідок практичної неможливості відокремлення вигід і витрат, обумовлених реалізацією стратегічних заходів у межах прийнятої інформаційної стратегії, від поточних вигід і витрат підприємства, що не є прямим наслідком реалізації такої стратегії.

З урахуванням наукових здобутків зарубіжних і вітчизняних вчених уявляється перспективним у методологічному аспекті запропонувати оцінювати ефективність реалізації інформаційної стратегії підприємства на основі інформаційної ренти, яку пропонується визначати як надприбуток, отриманий від інформаційної діяльності, у вигляді виробництва, обміну і використання інформаційних ресурсів різного ступеня новизни і корисності.

Встановлено, що джерелами утворення інформаційної ренти для досліджуваного підприємства є економія на витратах отримання інформації, ведення переговорів та укладання контрактів. Специфічними джерелами інформаційної ренти виявилася економія на витратах моніторингу та забезпечення інформаційної безпеки.

Сьогодні, коли ринкові відносини багато в чому врівноважили можливості більшості підприємств, одним з основних управлінських рішень стає оптимізація процесів на всіх етапах. Саме зниження витрат в ракурсі загальних витрат здатне надати істотну перевагу бізнесу в порівнянні з конкурентами. Безумовно, створити універсальний комплекс заходів, який гарантовано забезпечить зростання прибутку - завдання нездійсненне.

### 3.3. Розрахунок прогнозних показників підприємства-суб'єкта міжнародної економічної діяльності з урахуванням запропонованих заходів

Головною метою діяльності сучасних підприємств є досягнення конкурентних переваг в довгостроковому періоді, що дасть змогу підприємству отримати високу норму прибутку та сталеекономічне зростання. Задля досягнення високого рівня конкурентоспроможності, першочерговим завданням стає утримання теперішніх позицій на ринку та пошук нових можливостей для розширення ринків збуту та росту економічної ефективності.

Для забезпечення економічного зростання підприємства ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі», розроблено відповідну стратегію, яка використовує усі конкурентні переваги.

Для її ефективності внесення ряд заходів які позитивно забезпечують її реалізацію.

Досильних сторін такого впровадження можна віднести:

1. Зниження прямих витрат на транспортування вантажу і, як наслідок, собівартості доставки. Слід зазначити, що ставка за даний вид перевезення включатиме тільки транспортування і одноразове оформлення супровідних документів, тобто ми відмовляємося від основних послуг, що входять в ставку за перевезення збірної фури: транспортування від складу постачальника до консолідаційного складу експедитора; вантажно-розвантажувальні роботи

наконсолідаційних складі експедитора та переоформлення супровідних документів.

Проведемо розрахунок економічної ефективності від запропонованого заходу, обравши в якості досліджуваного напрямку доставки Німеччину (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Ефективність запропонованого заходу

Поставка	Навантажу вальний метр	Кількість зарік	Вартість збірної доставки, ^	Вартість маршруту, ^	Економія, ^	Економія зарік, ^
FCA Tittling, Germany	1,00	12,00	416,00	278,21	137,79	1 377,93
FCA Nuremberg, Germany	0,20	11,00	339,00	55,64	283,36	2 833,59
FCA Schwieberdingen, Germany	1,94	10,00	729,00	539,72	189,28	1 892,78
FCA Hannover, Germany	0,50	10,00	305,00	139,10	165,90	1 658,96
FCA Cunewalde, Germany	4,50	10,00	1 486,00	1 251,93	234,07	2 340,68
FCA Daun, Germany	4,00	10,00	982,60	1 112,83	130,23	1 302,28
FCA Werdohl, Germany	0,80	6,00	546,52	222,57	323,95	3 239,54
	12,94		4 804,12	3 600,00	1 204,12	12 041,20

У таблиці 3.2 проведений розрахунок економії коштів при організації перевезення від 7 замовників воднієї фури. Економія зарік становить 12 041,20 ^ або 391 339 грн. (Курс на 27.07.2018, 1 ^ = 32,5 грн.).

2. Повний контроль над відвантаженнями. Насьогоднішній день ми змушені контролювати машини які прибувають на відвантаження до кожного постачальника і машину з вже консолідованим вантажем. При переході на новий спосіб перевезення, сам факт прибуття машини на першу відвантаження вже є запорукою, що вантажі будуть доставлені в строк. Тримати контакт з постачальниками, часто, легше, ніж запитувати інформацію про статус перевезення у експедитора. Робота з єдиною машиною і вже видані заздалегідь маршрутом і графіком робить можливим контролювати вантажі в транзиті за допомогою представників постачальників.



3. Перехід всієї відповідальності за процес замовлення і доставки на одного фахівця, що забезпечить кращий контроль над ситуацією. Зараз фахівець з логістики бачить лише дату, до якої вантаж повинен бути доставлений. У разі виникнення якихось затримок вантажу в дорозі, доводиться зв'язуватися з рядом фахівців, щоб зрозуміти критичність ситуації. До того ж існує ряд вимог до дат відвантаження і прибуття, які не носять обов'язкового характеру (тому часто ігноруються), а є лише побажанням відділу логістики, тому що їх дотримання значно спрощує роботу з організації транспортування без додаткових витрат. З огляду на все вищесказане, можна твердити, що зосередження повного контролю за такими поставками (які передбачають організацію перевезення зарахунок ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі») у відділі логістики полегшить фахівцям можливість оптимізувати цей процес.

Можна твердити, що сьогодні спостерігається ряд негативних тенденцій в організації і реалізації вантажо- і пасажирських перевезень досліджуваного підприємства.

Основною перешкодою, стримуючою реалізацію конкурентної стратегії, виявленою на прикладі ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі», є відсутність власного рухомого складу, що не дозволяє надавати комплексне транспортно-логістичне обслуговування, недостатня пропускну спроможність, незбалансованість потоків, відсутність програм впровадження комбінованих перевезень.

З огляду на це підприємству пропонується частково відмовитись від транспортування вантажу орендованим автомобільним транспортом, натомість перейти на використання власного транспорту. Завдяки проведеному аналізу підтверджено, що транспортуванням власним автотранспортом є набагато вигіднішим, оскільки дозволяє регулювати собівартість надання послуг на відміну від транспортування орендованим автомобільним транспортом. Аналіз цінової ситуації на ринку перевезення вантажів коливається від 14 до 24 грн за км в залежності від вантажу та відстані.

У зв'язку з тим, що на даний момент ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг

Ейдженсі» знаходиться у скрутному становищі, тому пропонується взяти декілька автомобілів у лізинг. В якості чого обрано 4 автомобіля на базі тягача MANTGX18.500 4X2 BLSEURO 6С вартістю 66200 євро за одиницю.

Згідно отриманих розрахунків, зроблено висновок, що лізинг автомобілів вигідніший для ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі», аніж їх взяти у кредит, незалежно від схеми погашення кредиту (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

## Схема-розрахунок лізингових виплат ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі»

Місяць	Вартість об'єкта	Погашення вартості об'єкта	Винагорода лізингодавця	Комісії	Виплати на місяць
1	2	3	4	5	6
1	265000,00	85483,90	2208,40	2650,00	90342,30
2	179516,10	5983,90	1496,00	0,00	7479,90
3	173532,20	5983,90	1446,20	0,00	7430,10
4	167548,30	5983,90	1396,30	0,00	7380,20
5	161564,40	5983,90	1346,40	0,00	7330,30
6	155580,50	5983,90	1296,60	0,00	7280,50
7	149596,60	5983,90	1246,70	0,00	7230,60
8	143612,70	5983,90	1196,80	0,00	7180,70
9	137628,80	5983,90	1147,00	0,00	7130,90
10	131644,90	5983,90	1097,10	0,00	7081,00
11	125661,00	5983,90	1047,20	0,00	7031,10
12	119677,10	5983,90	997,40	0,00	6981,30
13	113693,20	5983,90	947,50	0,00	6931,40
14	107709,30	5983,90	897,60	0,00	6881,50
15	101725,40	5983,90	847,80	0,00	6831,70
16	95741,50	5983,90	797,90	0,00	6781,80
17	89757,60	5983,90	748,00	0,00	6731,90
18	83773,70	5983,90	698,20	0,00	6682,10
19	77789,80	5983,90	648,30	0,00	6632,20
20	71805,90	5983,90	598,40	0,00	6582,30
21	65822,00	5983,90	548,60	0,00	6532,50
22	59838,10	5983,90	498,70	0,00	6482,60
23	53854,20	5983,90	448,80	0,00	6432,70
24	47870,30	5983,90	399,00	0,00	6382,90
25	41886,40	5983,90	349,10	0,00	6333,00
26	35902,50	5983,90	299,20	0,00	6283,10
27	29918,60	5983,90	249,40	0,00	6233,30
28	23934,70	5983,90	199,50	0,00	6183,40
29	17950,80	5983,90	149,60	0,00	6133,50
30	11966,90	5983,90	99,80	0,00	6083,70
31	5983,00	5983,00	49,90	0,00	6032,90
<b>Разом</b>		<b>265000,00</b>	<b>25397,40</b>	<b>2650,00</b>	<b>293047,40</b>

Джерело: розрахунки автора на основі лізингової пропозиції продавця вантажівок

В якості розрахунку ефективності використання одного автомобіля,

проведено розрахунок вартості доставки вантажу ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі», здійсненого доодного із міст Іспанії.

Розрахунок вартості доставки вантажу представлений у табл.3.3.

Таблиця 3.3

**Розрахунок вартості доставки вантажу власним транспортом ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі», грн. (євро)**

Показник	Розрахунок
Транспортні витрати	Відстань – 3954 км Вартість 1 км = 27,7 грн (1,48 євро (27,7 / 31,9 (курсєвро станом на 1.05.2018 рік) = 0,87 євро/км) Загальна вартість доставки 3954* 27,7 =109525,8грн <b>3433,41</b> євро (109525,8/31,9= <b>3433,41</b> )

Для розрахунку чистого прибутку розрахуємо собівартість доставки

**Витрати на утримання одного автомобіля**

Зарплата водієві щомісячна -  $15000/60000=0,25$ грн.

Відрядження водієві –  $750*26/60000=0,33$ грн.

Податки –  $7000/60000=0,12$ грн.

Страхування машини + причіп –  $2800/12/60000=0$ грн.

Ліцензія + картки –  $6000/60/60000=0$ грн.

Податок на забруднення середовища–  $100/60000=0$ грн.

Вулканізація –  $400/60000=0,01$ грн.

Миття машини –  $300/60000=0,01$ грн.

Стоянки –  $25300/60000=0,42$ грн.

"Послуги" ДАІ –  $500/60000=0,01$ грн.

Ремонти позапланові –  $65000/12/60000=0,09$ грн.

Непередбачені витрати –  $20000/60000=0,33$ грн.

Плата по лізингу –  $54000/60000=0,9$ грн.

Паливо –  $3/100*32,5=12,35$ грн.

**Разом: 14.81грн. на 1 км. пробігу**

**Загальні адміністративні та інші витрати (на весь автопарк)**

Зарплата бухгалтерові –  $12000/60000/4=0,05$ грн.

Зарплата логіста–  $11000/60000/4=0,05$ грн.

Оплата телефонного зв'язку –  $500/60000/4=0,001$  грн.

Інтернет –  $500/60000/4=0,001$  грн.

Інформаційні послуги –  $5000/60000/4=0,02$ грн.

Реклама–  $20000/60000/4=0,08$ грн.

Канцтовари, путівки, пошта і ін. –  $1300/60000/4=0,01$ грн.

Транспортні витрати –  $11500/60000/4=0,05$ грн.

Оренда офісу –  $6000/60000/4=0,03$ грн.

**Разом: 0.28грн. на 1 км. пробігу**

#### **Витрати на техобслуговування**

Масло(двигун) - вартість 1400, витрати на 1 км.0,035 грн

Разом витрати на ТО: 0,04грн. на 1 км. пробігу

Разом всі витрати:  $14,81+0,28+0,04=15,13$  грн

Додаємо 7% холостих пробігів:  $15,13*1,07=16,19$  грн

**Собівартість 1км пробігу складає 16,19 грн.**

Чистий прибуток та витрати від здійснення експортної операції для визначення ефективності її здійснення відображені у табл. 3.4.

*Таблиця 3.4*

### **Ефективність експортної доставки вантажувласним транспортом ТОВ**

#### **«Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі»**

Показник	Розрахунок			
	Одним автомобілем		Всіма автомобілями (4од.)	
	грн	євро	грн	євро
Дохід від діяльності з доставки вантажу	109525,8	3433,41	438103,2	13733,64
Повна собівартість	66822,6	2094,8	267290,4	8379
Прибуток	42703,2	1338,61	170812,8	5354,64
Податок на прибуток	7686,6	240,9	30746,3	963,8
Чистий прибуток	35016,6	1097,7	140066,5	4390,8
Рентабельність (валовий дохід*100/собівартість)	163,9	163,9	163,9	163,9
Ефективність (чистий прибуток/собівартість)	52,4	52,4	52,4	52,4

Джерело: розрахунки автора

**Як висновок, що якщо вдасться повністю реалізувати запропоновані заходи,**

то ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі» отримає чистий прибуток у розмірі 35016,6 грн. або 1097,7 євро з одного авто, або 140066,5 грн або 4390,8 євро зі всіх взятих в лізинг автомобілів, з економічною ефективністю даної операції на рівні 52,4%., або рентабельністю в 63,89%.

Економічною ефективністю називають загальну результативність діяльності, яка виражається кінцевим продуктом по відношенню до витрачених ресурсів. По суті, вона є підсумком функціонування певної господарської моделі.

Проведемо прогнозні розрахунки від запропонованого заходу, використовуючи метод екстраполяції (табл. 3.5).

Таблиця 3.4

**Прогноз ефективності доставки вантажу власним транспортом  
ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі» на 2019-2021 роки**

Показник	Розрахунок							
	Базові показники		Одним автомобілем					
			Прогнозні показники					
			рік		рік		рік	
грн	євро	2019	2020	2020	2021	2021	2021	
	грн	євро	грн	євро	грн	євро	грн	євро
Дохід від діяльності з доставки вантажу	109525,8	3433,41	123764,2	3879,8	142328,8	4461,7	166524,7	5220,2
Повна собівартість	66822,6	2094,8	76846,0	2409,0	89909,8	2818,6	106992,7	3354,1
Прибуток	42703,2	1338,61	46918,2	1470,7	52419,0	1643,2	59532,0	1866,1
Податок на прибуток	7686,6	240,9	8445,3	264,7	9435,4	295,8	10715,8	335,9
Чистий прибуток	35016,6	1097,7	38472,9	1206,0	42983,6	1347,4	48816,2	1530,2
Рентабельність (валовий дохід*100/собівартість)	163,9	163,9	161,1	161,1	158,3	158,3	155,6	155,6
Ефективність (чистий прибуток/собівартість)	52,4	52,4	50,1	50,1	47,8	47,8	45,6	45,6
	грн	євро	Всіма автомобілями (4од.)					
Дохід від діяльності з доставки вантажу	438103,2	13733,64	495056,6	15519,0	569315,1	17846,9	666098,7	20880,8
Повна собівартість	267290,4	8379	307384,0	9636,1	359639,2	11274,2	427970,7	13416,3
Прибуток	170812,8	5354,64	187672,7	5882,9	209675,9	6572,7	238128,0	7464,5
Податок на прибуток	30746,3	963,8	33781,1	1058,9	37741,7	1183,1	42863,0	1343,6
Чистий прибуток	140066,5	4390,8	153891,6	4824,0	171934,2	5389,6	195265,0	6120,9
Рентабельність (валовий дохід*100/собівартість)	163,9	163,9	161,1	161,1	158,3	158,3	155,6	155,6
Ефективність (чистий прибуток/собівартість)	52,4	52,4	50,1	50,1	47,8	47,8	45,6	45,6

Джерело: розрахунки автора

Проведений розрахунок прогнозної ефективності використання власного транспорту забезпечить підприємству протягом трьох років зростання власного прибутку з 140066,5 грн до 195265,0 грн в 2021 році.

З огляду на запропоновані заходами щодо удосконалення інформаційного забезпечення реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» проведемо оцінку її ефективності на основі розрахунку економії транзакційних витрат (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Прогнозна оцінка інформаційної ренти від впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення інформаційного забезпечення реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі», тис. грн**

Показники	Витрати ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі», тис. грн	Скорочення витрат внаслідок удосконалення інформаційного забезпечення реалізації конкурентної стратегії підприємства, %
Витрати на отримання інформації в т. ч.:	255,4	40
Купівля інформації, у т. ч.:	53,9	-
Самостійне виробництво інформації в т. ч.:	201,5	-
Витрати ведення переговорів	23,0	30
Витрати укладання контрактів (витрати на вивчення попиту, пропозиції, інформація про постачальників, споживачів, ціни на ринку, конкуренцію)	5,9	30
Витрати моніторингу	2,5	10
Витрати захисту від третіх осіб (інформаційної безпеки)	3,2	80,6
Суккупні транзакційні витрати	395,3	-
Економія транзакційних витрат (інформаційна рента)	x	190,6

Джерелами утворення інформаційної ренти для досліджуваного підприємства являється економія на витратах пов'язаних з отриманням інформації, веденням переговорів та укладанням контрактів. Специфічними джерелами інформаційної ренти виявилася економія на витратах моніторингу та забезпечення інформаційної безпеки.

Аналіз прогнозованої економії фінансів, від реалізації сформованих заходів з інформаційного забезпечення реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі», дозволяє підприємству щороку економити понад 190,6 тис. грн.

### Висновки розділу 3

На основі аналізу, проведеного в другому розділі роботи, було визначено пріоритетний напрямок обґрунтування та удосконалення конкурентної стратегії аналізованого підприємства – удосконалення логістичної діяльності ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» на ринку логістичних послуг, в т.ч. зарахунок підвищення ефективності функціонування відповідних структур на підприємстві, до компетенції яких входить питання забезпечення міжнародної діяльності.

З метою вдосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» першочерговими кроками щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі», на нашу думку, є створення спеціалізованих структур, укомплектованих висококваліфікованими фахівцями у сфері ЗЕД а також маркетологами а також удосконалення механізму інформаційного забезпечення, зокрема в організаційно-управлінській структурі забезпечення діяльності підприємства, оскільки даний напрям засвідчив низьку дієвість і результативність, що на нашу думку, обумовлено рядом чинників, зокрема: на підприємстві має місце низька відповідність та узгодженість розробленої конкурентної стратегії.

У практичній діяльності ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» вважаємо доцільним застосування нових організаційних заходів підвищення та обґрунтування параметрів конкурентної стратегії ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» з відповідним напрямом забезпечення їх реалізації, серед яких: розроблена процедура оптимального розподілу функціональних завдань та обов'язків пов'язаних з транспортуванням вантажу між спеціалістами відділів, забезпечуючи відповідну логістичну послугу розробивши відповідну модель управління транспортною логістичною системою на дослідженому підприємстві.

Для ефективності реалізації зазначених напрямів сформована контекстна діаграма забезпечення процесу, змодельовавши відповідну блок-схему бізнес-процесу «Організація поставки» в контексті реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі».

Проведення вказаних заходів щодо підвищення ефективності конкурентної

діяльності дозволить підприємству успішно вийти і завоювати конкурентну позицію на ринку логістичних послуг, притримуючись при цьому основної конкурентної стратегії. Також множина даних заходів чітко окреслює перспективи розвитку експортної діяльності підприємства, зокрема, заснування зарубіжних відділів, виробничо-збутових мереж, дочірніх підприємств безпосередньо на збутовому ринку.

Досліджена система управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою багатокомпонентну та багатофункціональну систему, яка складається з комплексом взаємопов'язаних блоків, які відчують вплив зовнішніх і внутрішніх факторів і створюють певну цілісність. Все це дозволяє сформувати структуру системи управління конкурентною стратегією, яка формується вісіма комплексними блоками, на яких відображається певні дії, конкретні заходи у їх взаємозв'язку, реалізація яких сприятиме результативному проведенню управлінських рішень у певній сфері. Усі блоки системи об'єднані базовим принципом, який забезпечує розв'язок проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства, підвищує його позиції на ринку, забезпечує сталий розвиток зарахунок створення і підтримки конкурентних переваг. У свою чергу кожен із блоків також може розглядатися як система, яка також включає в себе системоутворюючі компоненти.

Як результат, запропонована структурна система управління конкурентною стратегією є двоетапним рішенням для забезпечення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі» в умовах нестачі вільних фінансових ресурсів, загального прецесійного стану вітчизняного промислового сектору, зменшення попиту на послуги підприємства на внутрішньому ринку.

Все це вимагає у практичній діяльності ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі» при здійсненні МЕД визначення та формування інформаційної стратегії, розробка та впровадження якої є запорукою його довгострокової результативної реалізації конкурентної стратегії.

Відповідно до цього виокремлено основні ключові завдання, які реалізуватимуться нею, а саме завдання в операційній, управлінській сфері та завдання в соціально-культурній сфері, та сформовано відповідний механізм



реалізації інформаційної стратегії логістичного підприємства.

Внаслідок реалізації механізму інформаційного забезпечення, підприємство підвищить свої інформаційні здатності (зокрема: опанує інформаційні технології, формуватиме інформаційну інфраструктуру, управлятиме інформаційними недосконалотями на факторних і продуктових ринках; підвищить адаптивність до змін зовнішнього середовища) та приросту інформаційну складову у вартості виробленої продукції. Ураховуючи неоднорідність результатів реалізації інформаційної стратегії на підприємстві, постає проблема оцінки її ефективності. Уявляється доцільним висунути гіпотезу про необхідність застосування кількісних та якісних критеріїв для оцінювання отриманих унаслідок запровадження інформаційної стратегії результатів. Якщо якісні критерії достатньо логічно виявляються, наприклад, у межах концепції збалансованої системи показників (див розділ 2), визначення кількісних критеріїв такої оцінки не є однозначним питанням.

Визначення ефективності інформаційної стратегії може різнитися на етапі її розроблення (формування) та зарезультатами її реалізації. У першому випадку можна виходити із застосування методологічних засад оцінки ефективності проекту, що передбачає ідентифікацію та оцінку вигід і витрат, обумовлених прийняттям проекту формування інформаційної стратегії. У випадку оцінки ефективності реалізації інформаційної стратегії використання «проектного» підходу суттєво ускладнюється внаслідок практичної неможливості відокремлення вигід і витрат, обумовлених реалізацією стратегічних заходів у межах прийнятої інформаційної стратегії, від поточних вигід і витрат підприємства, що не є прямим наслідком реалізації такої стратегії.

Для забезпечення економічного зростання підприємства ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі», розроблено відповідну стратегію, яка використовує усі конкурентні переваги. Для її ефективності внесення ряд заходів які позитивно забезпечують її реалізацію. До сильних сторін такого впровадження можна віднести: зниження прямих витрат на транспортування вантажів і, як наслідок, собівартості доставки. Слід зазначити, що ставка за даний вид перевезення включатиме тільки транспортування і одноразове оформлення супровідних

документів, тобто ми відмовляємося від основних послуг, що входять в ставку за перевезення збірної фурую: транспортування від складу постачальника до консолідаційного складу експедитора; вантажно-розвантажувальні роботи на консолідаційних складах експедитора та переоформлення супровідних документів.

Основною перешкодою, стримуючою реалізацію конкурентної стратегії, виявленою на прикладі ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі», є відсутність власного рухомого складу, що не дозволяє надавати комплексне транспортно-логістичне обслуговування, недостатня пропускна спроможність, незбалансованість потоків, відсутність програм впровадження комбінованих перевезень.

З огляду на це підприємству пропонується частково відмовитись від транспортування вантажу орендованим автомобільним транспортом, натомість перейти на використання власного транспорту. Завдяки проведеному аналізу, підтверджено, що транспортування власним автотранспортом є набагато вигіднішим, оскільки дозволяє регулювати собівартість надання послуг на відміну ніж транспортування орендованим автомобільним транспортом. Аналіз цінової ситуації на ринку перевезення вантажів коливається від 14 до 37,7 грн за км в залежності від вантажу та відстані.

У зв'язку з тим, що на даний момент ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» знаходиться у скрутному становищі, тому пропонується взяти декілька автомобілів у лізинг. В якості чого обрано 4 автомобіля на базі тягача MANTGX 18.500 4X2 BLSEURO 6C вартістю 66200 євро за одиницю.

Згідно отриманих розрахунків, зроблено висновок, що лізинг автомобілів вигідніший для ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі», ніж їх у кредит, незалежно від схеми погашення кредиту

В якості розрахунку ефективності використання одного автомобіля, проведено пробний розрахунок вартості доставки вантажу ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі».

Як висновок, що якщо вдасться повністю реалізувати запропоновані заходи, то ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» отримає чистий прибуток у розмірі 35016,6 грн. або 1097,7 євро з одного авто, або 140066,5 грн або 4390,8 євро зі всіх взятих в лізинг автомобілів, з економічною ефективністю даної операції на рівні 52,4%, або

рентабельністю в 63,89%.

Прогнозна оцінка ефективності сформованих заходів інформаційного забезпечення реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі» проведеної на основі розрахунку економії транзакційних витрат, становить понад 190 грн на рік.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Всебічний аналіз діяльності підприємства нині дозволяє розробити таку стратегію, яка дозволить зайняти стійку позицію у галузі. Вибір правильної конкурентної стратегії забезпечує успішність та прибутковість підприємства.

Дослідження понятійної сутності конкурентної стратегії, очевидним є те, що конкурентна стратегія логістичного підприємства являється логічною реакцією на необхідність забезпечення його ефективної діяльності шляхом досягнення динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем; інструментом формування та утримання переваг у конкурентній боротьбі; основою оптимального розподілу й ефективного використання ресурсів і зусиль.

У наш час в науці немає єдиної думки стосовно визначення терміну «конкурентна стратегія». Проведений аналіз трактувань дав можливість запропонувати власне визначення поняття «конкурентна стратегія». На нашу думку в якій слід вбачати сукупність дій, спрямованих на досягнення підприємством відповідного рівня конкурентних переваг завдяки ефективному розподілу, координації та використанню ресурсів та зусиль.

Для здійснення ефективної взаємодії на світовій арені кожне з них повинно розробляти конкретну стратегію ринкової поведінки, яке б сприяло багатосторонньому розвитку здійснюваних зовнішньоекономічних зв'язків. Успішна діяльність підприємства на ринку досягається шляхом вчасного реагування на внутрішні та зовнішні чинники в ринковому середовищі.

В результаті аналізу сутнісних характеристик досліджуваної наукової роботи сформульована, розроблена та визначена конкурентна стратегія – запорука ефективної та результативної діяльності логістичного підприємства на ринку логістичних послуг, відповідно до якої розроблено механізм формування та реалізація конкурентної стратегії логістичного підприємства який передбачає створення необхідної організаційної структури; розроблення програм діяльності та їх бюджетів; формування мотиваційної системи і відповідної корпоративної

культури; моделювання, налагодження і забезпечення функціонування управлінського комплексу (планування, організація, інформування, контролювання, оцінювання результатів, стимулювання тощо).

Усе це потребує вміння моделювати ситуацію і спрямовувати зусилля на перетворення прогнозованої моделі ринкової поведінки на реальні результати, відстежувати зміни й адекватно реагувати на них, коригувати стратегічні орієнтири і способи їх досягнення, послідовно і цілеспрямовано діяти в усіх ситуаціях, виходячи із інтересів підприємства.

Узагальнюючи, доцільно відмітити, що на вибір конкурентної стратегії логістичного підприємства значно впливає адекватна оцінка його позиції, яка складається з переваги цього підприємства й привабливості обраного ним ринку (зокрема зовнішнього) для ведення діяльності. Основою прийняття стратегічних рішень виступає узагальнення даних, отриманих при проведенні стратегічного аналізу діяльності підприємства, зокрема і міжнародної. Значну роль відіграє вміння інтерпретувати її та прогнозувати тенденції розвитку ринку, поведінку конкурентів і споживачів. Саме тому процес прийняття стратегічних рішень щодо можливостей розвитку логістичного підприємств починається з визначення методичного інструментарію стратегічного аналізу та оцінювання ефективності останньої і сформованої стратегії в системі забезпечення цих рішень.

Як висновок, формування та реалізація конкурентної стратегії логістичного підприємства здійснюється з використанням методології стратегічного управління, заснованої на системному підході. Головним методом рішення виникаючих задач є програмно-цільовий метод, який відноситься до найважливіших інструментів, що використовується при управлінні складними системами, такими як виробничо-економічні об'єкти.

SWOT-аналізу є надзвичайно важливими при стратегічному плануванні діяльності суб'єкта господарювання. Він дозволяє не лише систематизувати проблемні ситуації на підприємстві, але і структурувати наявні ресурси. Разом з

тим, саме зарезультатами SWOT-аналізу можна відстежувати загальний стан макросередовища, виділяти і використовувати нові потенційні можливості швидше, у порівнянні з конкурентами тощо. Саме рішення топ-менеджерів підприємства, прийняті вчасно і правильно відіграють ключову роль в успішному стратегічному плануванні. Саме такі рішення роблять вирішальний вплив на конкурентоспроможність продукції і підприємства в цілому.

ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі» (LLC «MCI Shipping Agency» - транспортно-експедиторська компанія, заснована в 2012 році, надає повний спектр послуг в сфері Міжнародних вантажоперевезень.

Основна мета компанії - завоювання лідерства на українському ринку транспортно-експедиторських послуг шляхом виявлення і повного задоволення потреб клієнта, впровадження інноваційних рішень, гнучкості управління і постійного підвищення професійного рівня співробітників.

В структурі активів ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі» найбільшу частку протягом 2013-2017 років займали основні засоби, обсяги яких за досліджуваний період зросли майже вдесятеро, а також запаси, які зросли більше ніж вдвічі у 2017 році порівняно з 2013р. Крім того, вагому частку в структурі активів балансу займали дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, а також інша поточна дебіторська заборгованість, обсяги яких протягом 2013-2017рр. зросли відповідно на 13% і на 178%. При цьому зростання вартості оборотних активів було забезпечено переважно зарахунок збільшення обсягів основних фондів підприємства, а необоротних – зарахунок нарощення обсягів всіх видів дебіторської заборгованості.

В структурі пасивів підприємства за досліджуваний період найбільшу частку займали короткострокові кредити банків, обсяги яких у 2017 році порівняно з 2013 роком зросли більше ніж вдвічі. Крім того, протягом 2013-2017 років провідну роль у формуванні пасивів ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі» відігравали кредиторська заборгованість і нерозподілений прибуток, а також капітал у дооцінках, який був сформований протягом 2016-2017рр.

Валютабалансу аналізованого підприємства зростала суттєво щороку протягом 2013-2016 років, і в цілому за період 2013-2017рр. продемонструвала зростання більше ніж вдвічі, що свідчить про позитивні тенденції розвитку фінансово-господарської діяльності підприємства.

Виручка ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі» за досліджуваний період зроста на 15%, при тому що протягом 2013-2014 років вона скоротилась майже вдесятеро, і вже впродовж 2015-2017 років підприємству вдалось нарости і навіть перевищити обсяги виручки від реалізації рівня 2013 року. Цікавим є той факт, що подібні тенденції були притаманними показнику собівартості реалізованої продукції, проте у 2017 році вдалося навіть на 1% зменшити його обсяги порівняно зі значенням 2012 року.

Попри наявність значного чистого збитку підприємства, який протягом 2014-2015 рр. зріс майже на чверть, підприємству все вдалося вийти на найбільший (за досліджуваний період) рівень прибутковості у 131,8 млн. грн. В цілому ж чистий прибуток ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі» за період 2013-2017 років зріс більше ніж у 30 разів, що свідчить про зростання ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

Проведений аналіз транспортної логістичної системи ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі» за період 2013-2017 показав, що найбільш регулярними внутрішніми рейсами є перевезення до Києва і Харкова. Серед перевізників найбільший прибуток отримав Перевізник №5, який організовує перевезення по найдовшому маршруту з використанням самої великого виду транспорту. За ним слідує Перевізник №1, основний обсяг робіт якого був пов'язаний з малотоннажним транспортом і рейсами на невелику відстань.

Найбільш витратними перевезеннями є транспортування повними партіями (в силу обсягу вантажу і частоти рейсів). При цьому дані витрати практично неможливо знизити, так як всі параметри впливають на ефективність такого перевезення вже доведені до максимуму: фура повністю завантажена, їде без перевантажень і дозагрузок, обирається найкоротший маршрут. Самим дорогим

напрямом є Португалія - найвіддаленіша від Одеси європейська країна, але місць відвантажень за цим напрямком всього одне, що не дозволяє істотно вплинути на маршрут. Найбільш затребуваним напрямком є Німеччина: 13 місць відвантажень і 66 рейсів зарік. Відштовхуючись від проведеного аналізу, можна зробити висновок, що даний напрямок дійсно має потенціал для оптимізації. Невеликий обсяг партій і регулярність замовлень дозволяє розглянути відмову від перевезення даних матеріалів збірними машинами на користь оренди однієї фури.

Розв'язано задачу кількісної оцінки якості ефективності конкурентної стратегії ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» з використанням теорії нечітких множин, вибір якої у якості інструментарію обчислення інтегрального показника обумовлена необхідністю урахування великої кількості різноманітних показників, складністю одержання вихідних оцінок деяких показників; присутністю показників, що ґрунтуються на експертному оцінюванні. Отримані результати свідчать про підвищення ефективності конкурентної стратегії на 9% (зростання інтегрального показника з 0,55 до 0,64) з середньогорівня до високого. Запропонований методичний підхід оцінювання ефективності конкурентної стратегії на основі методів дозволяє досліджувати показники у динаміці, не потребує значних обсягів фактичних даних, дозволяє враховувати неповноту та невизначеність вхідних даних, а також їх різноманітність.

З метою вдосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» першочерговими кроками щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі», на нашу думку, є створення спеціалізованих структур, укомплектованих висококваліфікованими фахівцями у сфері ЗЕД а також маркетологами а також удосконалення механізму інформаційного забезпечення, зокрема в організаційно-управлінській структурі забезпечення діяльності підприємства, оскільки даний напрям засвідчив низьку дієвість і результативність, що на нашу думку, обумовлено рядом чинників, зокрема: на підприємстві має місце низька відповідність та узгодженість розробленої конкурентної стратегії.



У практичній діяльності ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі» вважаємо доцільним застосування нових організаційних заходів підвищення та обґрунтування параметрів конкурентної стратегії ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі» з відповідним напрямом забезпечення їх реалізації, серед яких: розроблена процедура оптимального розподілу функціональних завдань та обов'язків пов'язаних з транспортуванням вантажу між спеціалістами відділів, забезпечуючи відповідну логістичну послугу розробивши відповідну модель управління транспортною логістичною системою на дослідженому підприємстві.

Для ефективності реалізації зазначених напрямів сформована контекстна діаграма забезпечення процесу, змодельовавши відповідну блок-схему бізнес-процесу «Організація поставки» в контексті реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Ем Сі Ай Шіпінг Ейдженсі».

Проведення вказаних заходів щодо підвищення ефективності конкурентної діяльності дозволить підприємству успішно вийти і завоювати конкурентну позицію на ринку логістичних послуг, притримуючись при цьому основної конкурентної стратегії. Також множина даних заходів чітко окреслює перспективи розвитку експортної діяльності підприємства, зокрема, заснування зарубіжних відділів, виробничо-збутових мереж, дочірніх підприємств безпосередньо на збутовому ринку.

Досліджена система управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою багатокомпонентну та багатофункціональну систему, яка складається з комплексом взаємопов'язаних блоків, які відчувають вплив зовнішніх і внутрішніх факторів і створюють певну цілісність. Все це дозволяє сформувати структуру системи управління конкурентною стратегією яка формується вісіма комплексними блоками, на яких відображається певні дії, конкретні заходи у їх взаємозв'язку, реалізація яких сприятиме результативному проведенню управлінських рішень у певній сфері. Усі блоки системи об'єднані базовим принципом, який забезпечує розв'язок проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства, підвищує його позиції на ринку,

забезпечує сталий розвиток зарахунок створення і підтримки конкурентних переваг. У свою чергу кожен із блоків також можерозглядатися як система, яка також включає в себесистемоутворюючі компоненти.

Як результат, запропонованаструктурнасистема управління конкурентною стратегією є двоетапним рішенням для забезпечення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» в умовах нестачі вільних фінансових ресурсів, загального прецесійного стану вітчизняного промислового сектору, зменшення попиту на послуги підприємства на внутрішньому ринку.

Все це вимагає у практичній діяльності ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» при здійсненні МЕДвизначення та формування інформаційної стратегії, розробка та впровадження якої є запорукою його довгострокової результативної реалізації конкурентної стратегії.

Відповідно до цього виокремлено основні ключові завдання які реалізуватимуться нею, а саме завдання в операційній, управлінській сфері та завдання в соціально-культурній сфері, та сформовано відповідний механізм реалізації інформаційної стратегії логістичного підприємства.

Внаслідок реалізації механізму інформаційного забезпечення, підприємство підвищить свої інформаційні здатності (зокрема: опановує інформаційні технології, формує інформаційну інфраструктуру, управляє інформаційними недосконаlostями на факторних і продуктових ринках; підвищує адаптивність до змін зовнішнього середовища) та прирощує інформаційну складову у вартості виробленої продукції. Ураховуючи неоднорідність результатів реалізації інформаційної стратегії на підприємстві, постає проблема оцінки її ефективності. Уявляється до цільним висунути гіпотезу про необхідність застосування кількісних та якісних критеріїв для оцінювання отриманих унаслідок запровадження інформаційної стратегії результатів. Якщо якісні критерії достатньо логічно виявляються, наприклад, у межах концепції збалансованої системи показників (див розділ 2), визначення кількісних критеріїв такої оцінки не є однозначним питанням.

Визначення ефективності інформаційної стратегії може різнитися на етапі її розроблення (формування) та зарезультатами її реалізації. У першому випадку можна виходити із застосування методологічних засад оцінки ефективності проекту, що передбачає ідентифікацію та оцінку вигід і витрат, обумовлених прийняттям проекту формування інформаційної стратегії. У випадку оцінки ефективності реалізації інформаційної стратегії використання «проектного» підходу суттєво ускладнюється внаслідок практичної неможливості відокремлення вигід і витрат, обумовлених реалізацією стратегічних заходів у межах прийнятої інформаційної стратегії, від поточних вигід і витрат підприємства, що не є прямим наслідком реалізації такої стратегії.

Для забезпечення економічного зростання підприємства ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі», розроблено відповідну стратегію, яка використовує усі конкурентні переваги. Для її ефективності внесення ряд заходів які позитивно забезпечують її реалізацію. Доситьних сторін такого впровадження можна віднести: зниження прямих витрат на транспортування вантажів і, як наслідок, собівартості доставки. Слід зазначити, що ставка за даний вид перевезення включатиме тільки транспортування і одноразове оформлення супровідних документів, тобто ми відмовляємося від основних послуг, що входять в ставку за перевезення збірної фурую: транспортування від складу постачальника до консолідаційного складу експедитора; вантажно-розвантажувальні роботи на консолідаційних складах експедитора та переоформлення супровідних документів.

Основною перешкодою, стримуючою реалізацію конкурентної стратегії, виявленою на прикладі ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі», є відсутність власного рухомого складу, що не дозволяє надавати комплексне транспортно-логістичне обслуговування, недостатня пропускна спроможність, незбалансованість потоків, відсутність програм впровадження комбінованих перевезень.

З огляду на це підприємству пропонується частково відмовитись від транспортування вантажу орендованим автомобільним транспортом, натомість

перейти на використання власного транспорту. Завдяки проведеному аналізу, підтверджено, що транспортуванням власним автотранспортом є набагато вигіднішим, оскільки дозволяє регулювати собівартість надання послуг на відміну ніж транспортування орендованим автомобільним транспортом. Аналіз цінової ситуації на ринку перевезення вантажів коливається від 14 до 24 грн за км в залежності від вантажу та відстані.

У зв'язку з тим, що на даний момент ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» знаходиться у скрутному становищі, тому пропонується взяти декілька автомобілів у лізинг. В якості чого обрано 4 автомобіля на базі тягача MANTGX 18.500 4X2 BLSEURO 6C вартістю 66200 євро за одиницю.

Згідно отриманих розрахунків, зроблено висновок, що лізинг автомобілів вигідніший для ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі», аніж їх взяти у кредит, незалежно від схеми погашення кредиту

В якості розрахунку ефективності використання одного автомобіля, проведено пробний розрахунок вартості доставки вантажу ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі».

Як висновок, що якщо вдасться повністю реалізувати запропоновані заходи, то ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» отримає чистий прибуток у розмірі 35016,6 грн. Або 1097,7 євро з одного авто, або 140066,5 грн або 4390,8 євро зі всіх взятих в лізинг автомобілів, з економічною ефективністю даної операції на рівні 52,4%, або рентабельністю в 63,89%.

Прогнозна оцінка ефективності сформованих заходів інформаційного забезпечення реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Ем Сі Ай Шипінг Ейдженсі» проведеної на основі розрахунку економії транзакційних витрат, становить понад 190,6 тис. грн на рік.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Касьянова Н.В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи: монографія / Н.В. Касьянова. – Донецьк: НАН України, Ін-т економіки пром-сті; СПД Куприянов В.С., 2011. – 374 с.
2. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки : монографія / В. П. Горбулін, А. Б. Качинський. - К. : НІСД, 2010. - 288 с.
3. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. M.I.T. Press: Cambridge, 1962.
4. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер: [пер. сангл.]. - М.: Международные отношения, 1993. - 896 с.
5. Стратегічні документи соціально-економічного розвитку. Аналітична записка Проекту економічного і соціального розвитку ПРООН. -К., 2003. - С. 5.
6. Бочкарев А.А. Теория и методология процессного подхода к моделированию и интегрированному планированию цепи поставок: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: спец. 08.00.05 / А. А. Бочкарев; ГОУВПО «Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет». – Санкт-Петербург, 2009. – 40 с.
7. Воркут Т. А. Наукові основи управління логістичними системами в проектах розвитку ланцюгів постачань: автореф. дис ... д-ра техн. наук: 05.13.22 / Т.А. Воркут; Нац. транспортний ун-т. – К., 2007. – 39 с.
8. Иванов Д. А. Развитие методологических основ гибких организационных форм кооперации промышленных предприятий на основе управления цепями поставок: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Д. А. Иванов; ГОУВПО «Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов». – Санкт-Петербург, 2008. – 30 с.
9. Малевич Ю. В. Методология управления логистическими функциями в цепях поставок: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Ю. В. Малевич;

ГБОУВПО «Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет». – Санкт-Петербург, 2010. – 38 с.

10. Плетнева Н. Г. Теория и методология управления логистическими системами в условиях неопределенности: автореф. дис. ... д-ра экон. наук : спец. 08.00.05 / Н. Г. Плетнева; ГОУВПО «Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет». – Санкт-Петербург, 2008. – 37 с.

11. Шеметов П.В. Менеджмент: Управление организационными системами / П.В. Шеметов, Л.Е. Чередникова, С.В. Петухова. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2014. – 407 с.

12. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецк : Донец. гос. ун-т экономики и торговли, 2004. – 147 с.

13. Барабась Д. О. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі швейної галузі) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня экон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Д. О. Барабась. – Київ : КНЕУ, 2003. – 18 с.

14. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : [монография] / А. Э. Воронкова. – Луганск : Изд-во Вост.-укр. нац. ун-та, 2000. – 315 с.

15. Грант Р. Современный стратегический анализ / Р. Грант ; пер. сангл. под ред. В. Н. Фунтова. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 560 с.

16. Должанський І. З. Диверсифікація товарної пропозиції торгового підприємства / І. З. Должанський, В. М. Лозюк // Механізм регулювання економіки – 2009. – № 4. – Т. 2. – С. 70–78.

17. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – Київ : Основи, 1997. – 390 с.

18. Сандей Э. Оценка маркетингового потенциала промышленного предприятия в условиях рыночной экономики : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 /

Э. Сандей. – Волгоград : Волгоград. гос. техн. ун-т, 2005. – 184 с.

19. Drucker P. F. Managing in Turbulent Times / P. F. Drucher. – New York: Harper & Row, 1980. – 312 p.

20. Kotler Philip Marketing Management / Philip Kotler, Kevin Lane Keller. – Second edition. – New York : Prentice Hall International, 1984, 2008. – 711 p.

21. Экономическая стратегия фирмы: учеб. пособие / под ред. Градова А. П. - спб. : спец. лит. , 1995. - 414 с.

22. Ефремов В. С. Стратегии бизнеса. Концепция и метод планирования / В. С. Ефремов. — М.: Финпресс, 2006. — 467 с.

23. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для ВУЗов: Пер. сангл. – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998. – 486 с.

24. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. / А. П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.

25. Белошапка В. А. Стратегическое управление: принципы и международная практика / В. А. Белошапка, Г. В. Загорий. – К. : Абсолют-В, 1998. – 358 с.

26. Стратегическое планирование. Учебник, под ред. Уткина Э. А., Москва, 1998 г., 438 с.

27. Шершньова З. Є. Оборська С. В. Стратегічне управління: навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 232 с.

28. Гапоненко А. Л. Стратегическое управление : учеб. [для вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организаций»] / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – [2-е изд.]. – М. : ОМЕГА-Л, 2006. – 464 с.

29. Головінов М. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки / М. І. Головінов, О. І. Литвинов // Науковий вісник : Зб. науково-технічних праць. – Львів : Національний лісотехнічний університет України. – 2011. – Вип. 21.19. – С. 224-228.

30. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства як об'єкт управління в

перебігу еволюції теорії стратегічного управління / Н.С. Краснокутська // Вісник СумДУ. Серія Економіка. – 2009. – №1. – С. 169-177.

31. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. – К.: КНЕУ, 2002. – 245с.

32. Крикавський Є. Логістика: Навч. посібник. – Львів: Вид-во ДУ “Львівська політехніка”, 1999. – 264 с.

33. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / Редкол.: ...С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2000. – 864 с.

34. Щербаков А.И. Совокупная производительность труда и основы ее государственного регулирования: [монография] / А.И. Щербаков. – М.: Изд-во РАГС, 2004. – 284 с.

35. Борисов А.Б. Большой экономический словарь / А.Б. Борисов. – М.: Книжный мир, 2003. – 895 с.

36. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В. В. Пастухова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.

37. Левик І. С. Інструментарій стратегічного аналізу: класифікація, переваги та недоліки використання / І. С. Левик // Наука й економіка. – № 2(18). – 2010. – С. 132-138.

38. Залізнюк В.П. Критеріальні показники ефективності маркетингової стратегії експортної діяльності промислового підприємства / В.П. Залізнюк // Механізм регулювання економіки. - 2015. - № 4. - С. 182-192.

39. Индекс эффективности логистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://lpi.worldbank.org>.

40. The official site of The Logistic. FM (2017), “80-e mesto Ukrainy v rejtinge LPI”, available at: <http://logist.fm/publications/80-e-mesto-ukrainy-v-rejtinge-lpi> (Accessed 25 April 2017)

41. Arvis, J-F., Saslavsky, D., Ojala, L., Shepherd, B., Busch, Ch., Raj, A. and Naula, T. “Connecting to Compete: trade logistics in the global economy”, available at:



[https://wb-lpi-media.s3.amazonaws.com/LPI\\_Report\\_2016.pdf](https://wb-lpi-media.s3.amazonaws.com/LPI_Report_2016.pdf).

42. Lobovko V. (2017) “Analysis of the market of logistics services in Ukraine. Trends, Challenges and Opportunities”, available at: <https://trademaster.ua/articles/312595>.

## ДОДАТКИ

Додаток 1  
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25  
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**  
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди	
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕМ СІ АЙ ШІППІНГ ЕЙДЖЕНСІ"	за ЄДРПОУ	2015	01 01
Територія <u>ОДЕСЬКА</u>	за КОАТУУ	38111618	
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	5110137500	
Вид економічної діяльності <u>інша допоміжна діяльність у галузі транспорту</u>	за КВЕД	240	
Середня кількість працівників, осіб <u>3</u>		52.29	
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>			
Адреса, телефон <u>вулиця 196, буд. 35, оф. 17, м. ОДЕСА, ОДЕСЬКА обл., 65023</u>		0487049605	

**1.Баланс на 31 грудня 2014 р.**

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	( - )	( - )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	-	-
<b>II. Оборотні активи</b>			
Заласи	1100	-	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	117,5	364,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	34,4	68,4
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	19,3	173,8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	0,1	0,3
Витрати майбутніх періодів	1170	-	1,9
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>171,3</b>	<b>609,2</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>171,3</b>	<b>609,2</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10,0	10,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	38,7	53,8
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>48,7</b>	<b>63,8</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	113,1	35,6
розрахунками з бюджетом	1620	-	0,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	(2,0)
розрахунками з оплати праці	1630	-	3,5
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	9,5	504,0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>122,6</b>	<b>545,4</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Баланс	1900	171,3	609,2

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2014

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	259,9	1 965,4
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>259,9</b>	<b>1 965,4</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 74,0 )	( 1 697,6 )
Інші операційні витрати	2180	( 167,3 )	( 210,1 )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 241,3 )</b>	<b>( 1 907,7 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	18,6	57,7
Податок на прибуток	2300	( 3,5 )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>15,1</b>	<b>57,7</b>

Керівник

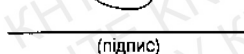


(підпис)

БАГРОВ ІГОР ОЛЕГОВИЧ

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер



(підпис)

БАГРОВ ІГОР ОЛЕГОВИЧ

(ініціали, прізвище)



Додаток 1  
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25  
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**  
**суб'єкта малого підприємництва**

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕМ СІ АЙ ШІПІНГ ЕЙДЖЕНС"	за ЄДРПОУ	2 0 1 3   12   31
Територія	за КОАТУУ	38111618
Організаційно- правова форма господарювання	за КОПФГ	5110137500
Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОДУ	240
Орган державного управління	за КВЕД	52.29
Вид економічної діяльності		
інша допоміжна діяльність у галузі транспорту		
Середня кількість працівників		
6		
Одиниця виміру:		
тис. грн		
Адреса, телефон		7984570
вулиця 196, буд. 35, оф. 17, м. ОДЕСА, ОДЕСЬКА обл., 65023		

на **1.Баланс** **Форма № 1-м** Код за ДКУД **1801006**  
**31 грудня 2013 р.**

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	020	-	-
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	-	-
первісна вартість	031	-	-
знос	032	( - )	( - )
Довгострокові біологічні активи:			
справедлива (залишкова) вартість	035	-	-
первісна вартість	036	-	-
накопичена амортизація	037	( - )	( - )
Довгострокові фінансові інвестиції	040	-	-
Інші необоротні активи	070	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>080</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Виробничі запаси	100	0,5	-
Поточні біологічні активи	110	-	-
Готова продукція	130	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	23,7	117,5
первісна вартість	161	23,7	117,5
резерв сумнівних боргів	162	( - )	( - )
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	170	-	34,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	38,1	19,3
Поточні фінансові інвестиції	220	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	0,3	0,1
у тому числі в касі	231	-	-
в іноземній валюті	240	-	-
Інші оборотні активи	250	0,4	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>260</b>	<b>61,0</b>	<b>171,3</b>
<b>III. Витрати майбутніх періодів</b>	<b>270</b>	<b>1,9</b>	<b>-</b>
<b>IV. Необоротні активи та групи вибуття</b>	<b>275</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>280</b>	<b>62,9</b>	<b>-</b>



ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Статутний капітал	300	10,0	10,0
Додатковий капітал	320	-	-
Резервний капітал	340	-	-
Нерозподілений прибуток (непохритий збиток)	350	(29,0)	38,7
Неоплачений капітал	360	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>380</b>	<b>-19,0</b>	<b>48,7</b>
<b>II. Забезпечення наступних витрат і цільове фінансування</b>	<b>430</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>III. Довгострокові зобов'язання</b>	<b>480</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>IV. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	500	-	-
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	-	113,1
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	-	-
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з бюджетом	550	2,4	-
зі страхування	570	6,6	-
з оплати праці*	580	13,1	-
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	605	-	-
Інші поточні зобов'язання	610	59,8	9,5
<b>Усього за розділом IV</b>	<b>620</b>	<b>81,9</b>	<b>122,6</b>
<b>V. Доходи майбутніх періодів</b>	<b>630</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>640</b>	<b>62,9</b>	<b>171,3</b>

\* З рядка 580 графа 4

Прострочені зобов'язання з оплати праці

(665)

## 2. Звіт про фінансові результати заРік 2013

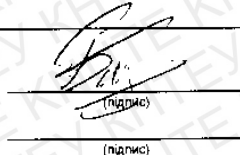
Форма № 2-м  
Код за ДКУД

1801007

СТАТТЯ	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	1 988,1	326,3
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	020	( 32,7 )	( 1,4 )
<b>Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (010-020)</b>	<b>030</b>	<b>1 965,4</b>	<b>324,9</b>
Інші операційні доходи	040	23,1	91,9
Інші доходи	050	-	-
<b>Разом чисті доходи (030+040+050)</b>	<b>070</b>	<b>1 988,5</b>	<b>416,8</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	080	( 1 697,6 )	( 283,0 )
Інші операційні витрати	090	( 249,5 )	( 162,5 )
у тому числі:	091	-	-
	092	-	-
Інші витрати	100	( )	( )
<b>Разом витрати (080+090+100)</b>	<b>120</b>	<b>( 1 947,1 )</b>	<b>( 445,5 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (070-120)	130	41,4	(28,7)
Податок на прибуток	140	( )	( 0,2 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (130-140)</b>	<b>150</b>	<b>41,4</b>	<b>(28,9)</b>
<b>Забезпечення матеріального заохочення</b>	<b>160</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції та дохід від зміни вартості поточних біологічних активів	201	-	-
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції та витрати від зміни вартості поточних біологічних активів	202	-	-

Керівник

Головний бухгалтер


  
(підпис)

 БАГРОВ ІГОР ОЛЕГОВИЧ  
 (ініціали, прізвище)  
 БАГРОВ ІГОР ОЛЕГОВИЧ  
 (ініціали, прізвище)


Додаток 1  
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25  
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**  
**суб'єкта малого підприємництва**

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди	
<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕМ СІ АЙ ШІППІНГ ЕЙДЖЕНСІ"</b>	за ЄДРПОУ	2016	01 01
Територія <u>ОДЕСЬКА</u>	за КОАТУУ	38111618	
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	5110137500	
Вид економічної діяльності <u>інша допоміжна діяльність у галузі транспорту</u>	за КВЕД	240	
Середня кількість працівників, осіб <u>2</u>		52.29	
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>			
Адреса, телефон <u>вулиця Князівська, буд. 35, оф. 17, м. ОДЕСА, ОДЕСЬКА обл., 65023</u>		0639972548	

**1.Баланс на 31 грудня 2015 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	( - )	( - )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	-	-
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	-	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	364,8	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	68,4	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	173,8	64,8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	0,3	-
Витрати майбутніх періодів	1170	1,9	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	609,2	64,8
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	609,2	64,8

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10,0	150,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	53,8	54,8
Неоплачений капітал	1425	( - )	( 140,0 )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>63,8</b>	<b>64,8</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	35,6	-
розрахунками з бюджетом	1620	0,3	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	2,0	-
розрахунками з оплати праці	1630	3,5	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	504,0	-
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>545,4</b>	<b>-</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>609,2</b>	<b>64,8</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2015

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	409,7	0,7
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>409,7</b>	<b>0,7</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 358,2 )	( - )
Інші операційні витрати	2180	( 50,3 )	( 34,1 )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 408,5 )</b>	<b>( 34,1 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1,2	(33,4)
Податок на прибуток	2300	( 0,2 )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>1,0</b>	<b>(33,4)</b>

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

БАГІРОВ ІГОР ОЛЕГОВИЧ

(ініціали, прізвище)

БАГІРОВ ІГОР ОЛЕГОВИЧ

(ініціали, прізвище)





Додаток 1  
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25  
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**  
**суб'єкта малого підприємництва**

Підприємство	Дата(рік, місяць, число)	Коди		
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕМ СІ АЙ ШИППІНГ ЕЙДЖЕНС"	за ЄДРПОУ	2017	01	01
Територія <u>ОДЕСЬКА</u>	за КОАТУУ	38111618		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	5110137500		
Вид економічної діяльності <u>інша допоміжна діяльність у галузі транспорту</u>	за КВЕД	240		
Середня кількість працівників, осіб <u>1</u>		52.29		
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>				
Адреса, телефон <u>вулиця Князівська, буд. 35, оф. 17, м. ОДЕСА, ОДЕСЬКА обл., 65023</u>		0639972548		

1.Баланс на 31 грудня 2016 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	( - )	( - )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	-	-
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	-	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	64,8	51,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	17,7
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	64,8	69,2
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	64,8	69,2

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	150,0	150,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	54,8	59,2
Неоплачений капітал	1425	( 140,0 )	( 140,0 )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>64,8</b>	<b>69,2</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>64,8</b>	<b>69,2</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2016

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м	Код за ДКУД
		1801007	1801007
1	2	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
3	4		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36,0	409,7
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>36,0</b>	<b>409,7</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( - )	( 358,2 )
Інші операційні витрати	2180	( 31,6 )	( 50,3 )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 31,6 )</b>	<b>( 408,5 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	4,4	1,2
Податок на прибуток	2300	( - )	( 0,2 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>4,4</b>	<b>1,0</b>

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

БАГРОВ ІГОР ОЛЕГОВИЧ

(ініціали, прізвище)

БАГРОВ ІГОР ОЛЕГОВИЧ

(ініціали, прізвище)



Додаток 1  
до Положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Фінансовий  
звіт суб'єкта малого підприємництва"

## ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	ТОВ "ЕМ СІ АЙ ШИППІНГ ЕЙДЖЕНСІ"	Дата (рік, місяць, число)	коди		
Територія		за ЄДРПОУ	2018	01	01
Організаційно-правова форма господарювання		за КОАТУУ	38111618		
Вид економічної діяльності		за КОПФГ	5110137500		
		за КВЕД	52.29		
Середня кількість працівників, осіб	2				
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон:	вул. Князівська, 35, офіс 17, м. Одеса, 65023, Україна, (048) 7377807				

**1. Баланс  
на 31 грудня 2017 р.**

Форма № 1-м

Код за ДКУД

**1801006**

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		-
Основні засоби:	1010		
первісна вартість	1011		
знос	1012	-0,1	-0,1
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>		
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи (ПБА)	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	51,5	113,1
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	17,7	2,08
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>69,2</b>	<b>115,18</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>69,2</b>	<b>115,18</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	150	150
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	59,2	70,3
Неоплачений капітал	1425	140	140
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>349,2</b>	<b>360,3</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	30,88
розрахунками з бюджетом	1620	-	0,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	2,00
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	1,1
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>34,88</b>	<b>34,88</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Баланс	1900	384,08	416,16

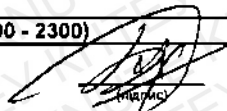
**2. Звіт про фінансові результати  
за 2017 р.**

Форма № 2-м  
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	131,2	36,0
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>131,2</b>	<b>36,0</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-	-
Інші операційні витрати	2180	120,1	31,6
Інші витрати	2270	-	-
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>120,1</b>	<b>31,6</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	11,1	4,4
Податок на прибуток	2300	2,00	-
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>9,1</b>	<b>4,4</b>

Керівник



Багіров І.О.

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер



Багіров І.О.

(ініціали, прізвище)

