

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра міжнародних економічних відносин

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ
МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ»**
(на матеріалах ТОВ «Сімуран», с. Рогозів, Бориспільського району
Київської обл.)

Студентки 2-го курсу курсу,
9м групи, спеціальності 292
«Міжнародні економічні відносини»,
спеціалізації «Міжнародний бізнес»

Тарабан
Ольги Володимирівни

Науковий керівник
к.е.н., доцент

Стукач
Тетяна Миколаївна

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор

Калюжна
Наталія Геннадіївна

Київ 2018

АНОТАЦІЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

студентки Тарабан О.В., на тему «Конкурентна стратегія підприємства на ринку міжнародних перевезень»

Актуальність обраної теми полягає у тому, що у сучасних умовах формування постіндустріального суспільства все більшого значення набуває швидкість переміщення пасажирів і вантажів у світових масштабах, при цьому істотно зростає вагомість транспорту і особливо ефективність роботи логістичних компаній на міжнародному ринку відповідних послуг.

Метою роботи є обґрунтування конкурентної стратегії підприємства на ринку міжнародних перевезень.

Об'єктом дослідження є процес формування та управління конкурентною стратегією підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні аспекти конкурентної стратегії.

В розділі 1 роботи узагальнено сучасні теоретичні погляди щодо сутності, видів, поняття конкурентної стратегії підприємства та методів аналізу його фінансового стану; викладено власне бачення стосовно цих питань. В розділі 2 подана загальна характеристика підприємства ТОВ «Сімуран», здійснено комплексний аналіз його фінансового стану та діагностику конкурентної стратегії. В розділі 3 розроблені пропозиції щодо основних напрямків оздоровлення підприємства як для оперативного етапу фінансової стабілізації, так і для тактичного та стратегічного.

Наукова новизна випускної кваліфікаційної роботи полягає в розвитку основних теоретичних засад конкурентної стратегії підприємства.

Робота виконана з використанням сучасних програмних засобів та комп'ютерних технологій обробки інформації, а саме: оформлення текстової частини роботи виконано в текстовому редакторі MS Word; обробку цифрових даних, розрахунок аналітичних показників, побудову різних типів діаграм – за допомогою засобів табличного процесору MS Excel; необхідні науково-теоретичні, статистичні та аналітичні матеріали частково отримані з мережі Internet.

ANNOTATION FOR EXPERIENCE OF QUALIFICATION WORK

student Taraban O., on theme "Competitive strategy of the enterprise in the market of international transportations"

The relevance of the chosen topic is in the fact that in today's conditions of the formation of post-industrial society the speed of movement of passengers and goods on world-scale becomes more and more important, with the importance of transport and especially the efficiency of logistics companies in the international market of appropriate services.

The purpose of the work is foundation the competitive strategy of the company in the international transport market.

The object of research is the process of formation and management of a competitive strategy of the enterprise.

The subject of the study is theoretical and methodological aspects of a competitive strategy.

Section 1 of the work summarizes current theoretical views on the nature, types, concept of a competitive strategy of the enterprise and methods for analyzing its financial condition; Their own vision on these issues is outlined. Section 2 gives the general characteristics of Simuran LLC, a comprehensive analysis of its financial status and the diagnosis of a competitive strategy. Section 3 deals with the main directions of improvement of the company both for the operational stage of financial stabilization, and for tactical and strategic.

The scientific novelty of final qualification work is to develop the basic theoretical foundations of the competitive strategy of the enterprise.

The work is done using modern software and computer technology of information processing, namely: the execution of the text part of the work is done in a text editor MS Word; processing of digital data, calculation of analytical indicators, construction of different types of diagrams - using the tools of the MS Excel; spreadsheet processor; the necessary scientific-theoretical, statistical and analytical materials are partly obtained from the Internet.

РЕФЕРАТ

Випускної кваліфікаційної роботи на тему: «Конкурентна стратегія підприємства на ринку міжнародних перевезень»

Тарабан Ольги Володимирівни

Конкурентна стратегія - стратегія, яка конкретизує і визначає підходи, за допомогою яких підприємство буде діяти в кожній окремій області бізнесу з метою досягнення встановленого рівня конкурентоспроможності. Конкурентну стратегію часто називають діловою, бізнесовою, стратегією конкурентоспроможності або стратегією завоювання конкурентних переваг, оскільки саме формування останніх є передумовою ефективної реалізації конкурентної стратегії.

У першому розділі визначається ефективність конкурентної стратегії на ринку міжнародних перевезень під впливом низки чинників економічного, правового, інфраструктурного, екологічного та соціально-політичного характеру. При цьому, усі зазначені детермінанти тісно взаємодіють між собою, доповнюють одна одну та у комплексі визначають напрями, умови реалізації та кінцевий результат діяльності транспортних компаній. Так, базисом ефективності міжнародних перевезень виступають економічні детермінанти, якими визначаються умови здійснення та попит на міжнародні транспортні операції. Економічні фактори, зважаючи на комплексність та багатофункціональність транспорту, корегуються з урахуванням екологічних та соціальних детермінант, а також узгоджуються з завданнями загальнодержавного управління.

Оцінка конкурентної стратегії є важливим етапом процесу управління конкурентоспроможності підприємств, оскільки вона дає можливість визначити сильні та слабкі сторони підприємства, виявити його потенційні можливості і, відповідно до цього, максимального удосконалити його стратегію функціонування.

Другий розділ висвітлює питання здійснення міжнародних автомобільних перевезень територією СНД та ЄС транспортним підприємством ТОВ «Сімуран». Підприємство спеціалізується на перевезенні продукції АПК, втім протягом останніх років активно розширює сферу діяльності, здійснюючи також транспортування інших товарів.

Тенденції розвитку підприємства є оптимістичними: за останні роки відбулося зростання обсягів діяльності, збільшення рівня прибутковості, підвищення питомої ваги власного капіталу у структурі джерел фінансування. Основною проблемою ТОВ «Сімуран» нині є низький рівень ліквідності, що може спричинити проблеми за умови пошуку підприємством зовнішніх джерел фінансування.

Розглядаючи структуру перевезень, зауважимо, що 73,04% доходів компанія нині отримує від рейсів за європейським напрямом, хоча у 2013 році ТОВ «Сімуран» здійснювало транспортування вантажів виключно до країн СНД. У товарній структурі транспортних операцій превалює перевезення зернових (60,65% у 2017 р.) Значну роль останніми роками відіграють також операції з перевезення кормів для тварин, хоча у 2017 році відбулося незначне скорочення їх частки (з 31,12% до 27,41%). За досліджуваний період рівень ефективності міжнародних перевезень ТОВ «Сімуран» збільшився з 0,58 до 1,31, при чому зростання носило поступовий характер.

Оцінюючи поведінку ТОВ «Сімуран» на ринку в умовах конкуренції, ми дійшли висновку, що у якості базової стратегії підприємством було обрано концентрацію (фокусування) на сегменті (відповідно до класифікації М. Портера) та наслідування лідера (відповідно до класифікації Ф. Котелра). Наразі до ключових проблем ТОВ «Сімуран» належать відсутність якісної системи трекінгу, недостатня широка номенклатури товарів, які приймаються до перевезення, а також недостатня розгалуженість географії рейсів.

Узагальнення підходів до участі у конкурентній боротьбі підприємств-лідерів сегменту, на якому працює ТОВ «Сімуран» проаналізовано у третьому розділі. Це дозволило сформулювати низку рекомендацій до покращення його конкурентних позицій: покращення роботи з відгуками, і зокрема тими з них, які є негативними – надання усім клієнтам зворотного зв'язку, прохання оцінити якість наданих послуг, зміни поведінки за умови виявлення проблем, що системно негативно впливають на якість надання послуг; підвищення уваги до питань безпеки, проведення перевірок автотранспорту на предмет пошкоджень, а також будь-яких бактерій, грибків та інших мікроорганізмів, які можуть вплинути на стан вантажу (особливо з огляду на те, що основним об'єктом перевезень є продукція АПК); впровадження системи трекінгу за місцем перебування вантажів, що сприятиме як покращенню рівня обслуговування клієнтів, так і контролю за використанням ресурсів підприємства його працівниками; розширення асортименту додаткових послуг, які надаються клієнтам, зокрема: збереження вантажів, пакування, перепакування, митний супровід тощо; укладання угоди з підприємствами Києва та Київської області щодо об'єднання клієнтської бази для забезпечення максимального рівня задоволення клієнтів, які звернулися до одного з підприємств. За попередніми оцінками бюджет на реалізацію наданих нами пропозицій складає 817,1 тис. грн., при чому одна зі статей витрат – купівля GPS-трекерів носитиме одноразовий характер, тоді як решта витрат здійснюватимуться щорічно і їх обсяг може змінюватися залежно від вартості цих послуг на ринку.

За умови реалізації наданих пропозицій відбудеться зростання чистого доходу ТОВ «Сімуран» до 342469,72 тис. грн. у 2021 р. Собівартість продукції збільшиться, відповідно до 306658,22 тис. грн. Це дозволить підприємству наростити валовий прибуток у обсязі 35811,5 тис. грн., що істотно перевищує результати попередніх років. За умови впровадження наших рекомендацій відбудеться також істотно збільшення адміністративних витрат, оскільки підвищення інтенсивності діяльності

вимагатиме зростання витрат на оплату праці), витрат на збут, а також інших операційних витрат.

ЗМІСТ

Вступ	3
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні засади розробки конкурентної стратегії підприємства на ринку міжнародних перевезень	5
1.1. Сутність та класифікація конкурентних стратегій підприємства	5
1.2. Особливості формування конкурентної стратегії підприємства на ринку міжнародних перевезень	13
1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентної стратегії підприємства	22
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. Дослідження конкурентної стратегії ТОВ "Сімуран" на ринку міжнародних перевезень	35
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ "Сімуран"	35
2.2. Дослідження динаміки та структури міжнародних перевезень ТОВ "Сімуран"	44
2.3. Оцінка конкурентної стратегії ТОВ "Сімуран" на ринку міжнародних перевезень	53
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3. Напрями вдосконалення конкурентної стратегії ТОВ "Сімуран"	63
3.1. Дослідження конкурентних стратегій підприємств-лідерів на ринку міжнародних перевезень	63
3.2. Розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності конкурентної стратегії ТОВ "Сімуран"	71
3.3. Прогнозна оцінка запропонованих заходів	80
Висновки до розділу 3	89
Висновки	91
Список використаних джерел	95
Додатки	101

ВСТУП

Однією з найбільш динамічних галузей господарства на нинішньому етапі є сфера міжнародних перевезень. Зважаючи на те, що Україна є активним учасником експортно-імпорتنих операцій, попит на послуги перевізників постійно зростає. При цьому, з огляду на активне залучення малого та середнього бізнесу у міжнародну торгівлю, динамічно розвивається не лише сегмент великих логістичних операторів: конкуренція інтенсифікується також між малими та середніми підприємствами, орієнтованими на здійснення перевезень певних видів продукції у порівняно невеликих обсягах. Зазначене обумовлює інтерес до дослідження особливостей формування та реалізації конкурентних стратегій підприємств на ринку міжнародних автомобільних перевезень.

Теоретичні засади розробки конкурентних стратегій досліджували такі вчені як Макагон Ю.В., Кравченко В.А., Кадуріна Л.О., Козик В.В., Кредісов А., Беседін В.Ф., Лозенко А. П., Яковлєв А., Якубовський М., Фомічева Н., Циганкова Т., Хоберлер Г., Ф. Рута, Корден М., Пила В.І., Пузанов І.І., Пахомов Ю. При цьому особливості конкурентних стратегій підприємств певних сфер, і зокрема, компаній, що здійснюють міжнародні автомобільні перевезення, досліджені у науковій літературі недостатньо, що і обумовило вибір теми дослідження.

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи є процес формування конкурентної стратегії підприємства на ринку міжнародних перевезень. Предметом роботи є теоретичні засади і практичні аспекти формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства на ринку міжнародних перевезень.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка комплексу заходів щодо вдосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Сімуран». Досягненню поставленої мети сприяло виконання наступних завдань:

- дослідження сутності та класифікацій конкурентних стратегій підприємства;
- визначення особливостей формування конкурентної стратегії

підприємства на ринку міжнародних перевезень;

- дослідження методичних підходів до оцінки конкурентної стратегії підприємства;
- здійснення аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ "Сімуран";
- дослідження динаміки та структури міжнародних перевезень ТОВ "Сімуран";
- оцінка конкурентної стратегії ТОВ "Сімуран" на ринку міжнародних перевезень;
- дослідження конкурентних стратегій підприємств-лідерів на ринку міжнародних перевезень;
- розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності конкурентної стратегії ТОВ "Сімуран";
- прогнозна оцінка запропонованих заходів.

У процесі підготовки випускної кваліфікаційної роботи використовувалися теоретичні та емпіричні наукові методи, а саме: аналіз, синтез, дедукція, індукція, абстрагування, системний аналіз. Літературною та статистичною базою є дослідження зарубіжних і вітчизняних фахівців, дані спеціальних досліджень та опитувань, а також нормативно-правові акти України і статистична звітність підприємства.

КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

1.1. Сутність та класифікація конкурентних стратегій підприємства

Важливим атрибутом ринкової економіки є конкуренція. Сам ринок, механізм його дії не може нормально існувати без розвинутих форм конкуренції. Як слушно стверджував відомий англійський економіст Ф. Хайек, «суспільства, які покладаються на конкуренцію, успішніше за інших досягають своєї мети». Термін «конкуренція» походить від латинського слова “concurrere”, що означає “зіштовхуюсь” [50].

Позитивна роль конкуренції в ринковій економіці проявляється в ряді функцій, які вона виконує:

- по-перше, як переконує світовий досвід, конкуренція охоплює всі зв'язки виробництва і споживання, є єдино можливим засобом досягнення збалансованості між попитом і пропозицією і в кінцевому підсумку - суспільними потребами та виробництвом;
- по-друге, конкуренція виконує функцію спілкування (кооперації) та погодження інтересів виробників. У результаті поділу праці інтерес кожного з них пов'язаний і взаємодіє з інтересами інших товаровиробників. Через ринковий механізм конкуренція підпорядковує індивідуальні прагнення суб'єктів господарювання суспільним інтересам;
- по-третє, конкуренція примушує товаровиробників знижувати індивідуальні виробничі витрати, що вимагає від підприємців постійного вдосконалення технічної бази виробництва, знаходження шляхів економії сировини, матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів, робочого часу;
- по-четверте, конкуренція стимулює підвищення якості продукції та послуг. Ця функція набуває особливого значення в нинішніх умовах розвитку науки й технології, коли кожному виробнику надається можливість удосконалювати споживчі якості виробів, відповідаючи на зростаючі потреби й зміну смаків споживача. Конкуренція спонукає виробників упроваджувати нові види продукції, а також здійснювати різні

модифікації одного й того ж продукту;

- по-п'яте, історично важливою функцією конкуренції є формування ринкової ціни. З її допомогою конкуренція забезпечує збалансоване співвідношення між суспільними потребами та суспільним виробництвом [34, с. 31].

Початок нинішнього тисячоліття у світовому господарстві характеризується глобальними змінами і викликами, з якими стикаються всі підприємства. У цей період у світовій господарській системі продовжилися й набули прискорення багато різновекторних тенденцій, передусім – зміцнення ролі зовнішнього чинника в розвитку, посилення взаємозв'язків і взаємозалежності національних економік, інтеграційні процеси та ін. Аналіз закономірностей і тенденцій розвитку світової економіки засвідчує, що в умовах функціонування глобальної економічної системи відбувається ускладнення форм і напрямів ведення міжнародної конкурентної боротьби.

Прискорення змін у зовнішньому конкурентному середовищі, динамізм споживчого попиту, розвиток інформаційних мереж, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів об'єктивно підвищили увагу менеджменту до розробки стратегій розвитку міжнародних компаній. Глобальна фінансово-економічна криза сформувала низку нових викликів і загроз для міжнародних компаній, що, у свою чергу, зумовлює необхідність трансформації систем стратегічного менеджменту та розробки і впровадження нових ефективних стратегічних механізмів, які дозволять компаніям успішно функціонувати в нинішніх умовах. Отже, варто враховувати, що нинішнє міжнародне глобалізоване середовище формує нові виклики перед учасниками міжнародних економічних відносин, що суттєво актуалізує з'ясування питань стратегічного управління міжнародною конкурентоспроможністю.

Кінцева мета будь-якого підприємства — перемога в конкурентній боротьбі на міжнародних ринках. Перемога не разова, не випадкова, а як закономірний підсумок постійних і грамотних зусиль менеджменту.

Досягається вона чи ні — залежить від міжнародної конкурентоспроможності підприємства, тобто від того, наскільки воно краще в порівнянні зі своїми конкурентами. Поняття конкурентоспроможності містить у собі великий комплекс економічних характеристик підприємства, що визначають його диспозицію на галузевому ринку (національному або світовому). Цей комплекс містить у собі як характеристики товарів, що визначаються сферою їх виробництва (товарний рівень конкурентоспроможності), так і фактори, які формують у цілому економічні умови діяльності підприємства [34, с.36-39].

Отже, в сучасних умовах для компаній, які діють на світових глобальних ринках, важливим завданням є забезпечення високого рівня міжнародної конкурентоспроможності. На сьогодні існує низка підходів до визначення сутності міжнародної конкурентоспроможності підприємства, що свідчить про неоднозначність та складність даного поняття.

На основі здійснених досліджень можемо сформулювати власне визначення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. На нашу думку, під нею слід розуміти його здатність створювати і утримувати на постійній основі конкурентні переваги на міжнародному ринку із метою найбільш повного задоволення попиту міжнародних споживачів та забезпечення сталого розвитку на світовому ринку у довгостроковій перспективі.

На сучасному етапі економічного розвитку рішення та поведінка підприємства зумовлюються, по-перше, конкуренцією на ринку, а по-друге, умовами ринку. Діяльність підприємства при цьому є реакцією на конкуренцію та умови попиту і пропозиції, тобто реакцією на сили, які знаходяться за межами його контролю.

Кожне сучасне підприємство намагається дотримуватись такої стратегії, яка дасть йому можливість успішно подолати п'ять чинників конкуренції та досягти максимальної віддачі від капіталовкладень, виходячи з конкретної ситуації на ринку. Підприємство досягне конкурентної переваги лише тоді, коли вона краще від своїх суперників

зуміє подолати сили конкуренції та виконати роботу по залученню покупців.

Одним із фундаторів теорій міжнародної конкурентоспроможності підприємства вважається професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер. Загалом поява його книги "Конкурентна стратегія" (1980 р.) дала новий поштовх для розгляду і тлумачення стратегії, яку він розглядає в контексті конкурентного середовища, наголошуючи, що будь-який досягнутий організацією результат обумовлений вибором стратегії для забезпечення конкурентної переваги та потрібного позиціонування. Відповідно, стратегічний менеджмент стали дедалі частіше розглядати як управління на основі конкурентних переваг і адекватного реагування на зміни в зовнішньому середовищі [41, с.45].

У наступних працях М. Портер виділив і систематизував п'ять основних конкурентних сил (загроза появи в галузі нових конкурентів, тиск із боку як покупців, так і постачальників, загроза появи на ринку товарів-замінників і жорсткість внутрішньогалузевої конкурентної боротьби), а також три основні стратегії конкурентної боротьби (мінімізація витрат, диференціація та концентрація). Крім того, М. Портер сформулював принципово новий підхід до розуміння об'єкту конкурентної боротьби – якщо до нього організація розглядалась як єдине ціле, то він увів поняття ланцюжка формування цінностей для споживачів, у межах якого фактично і відбувається створення переваги компанії [41, с.48].

Конкурентна стратегія - стратегія, яка конкретизує і визначає підходи, за допомогою яких підприємство буде діяти в кожній окремій області бізнесу з метою досягнення встановленого рівня конкурентоспроможності. Конкурентну стратегію часто називають діловою, бізнесовою, стратегією конкурентоспроможності або стратегією завоювання конкурентних переваг, оскільки саме формування останніх є передумовою ефективної реалізації конкурентної стратегії.

Конкурентні стратегії складаються з ряду підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення як найкращих показників

роботи в кожній конкретній сфері діяльності. До заходів, що можуть здійснюватися у ході реалізації конкурентної стратегії, належать: відслідковування змін кон'юнктури відповідних ринків та стану економічного, політичного та правового середовища, прогнозування зміни попиту на аналогічні товари та послуги, а також на замітники та супутні товари, здійснення розробок у напрямі удосконалення якості товару чи послуги, розробка маркетингових заходів з метою підвищення інформованості потенційних споживачів про товар та, відповідно, відвоювання частки ринку у конкурентів, розширення асортименту супутніх послуг, географічна диверсифікація ринків збуту. Більшість із зазначених елементів конкурентної стратегії зазвичай реалізуються у комплексі, оскільки лише використання повного спектру інструментів конкурентної боротьби спроможне забезпечити міцну перевагу перед конкурентами.

Запропоновані М. Портером у книзі «Конкурентна стратегія» загальні конкурентні стратегії мають універсальний характер, оскільки, як показав час, підприємства, котрі сприйняли ці стратегії, досягли успіхів. На сьогодні можна виділити 3 типи конкурентних позицій: лідирування у зниженні витрат (цін); диференціація; фокусування.

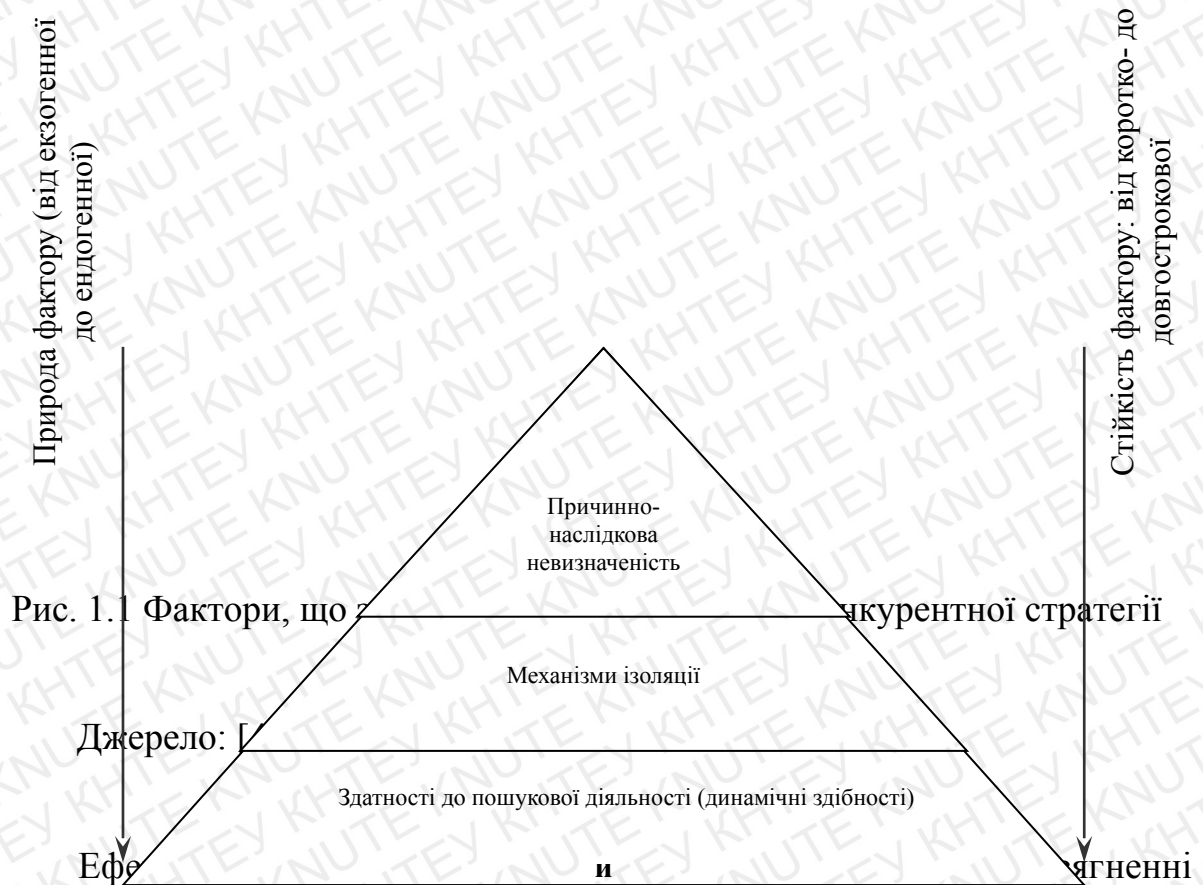
Стратегія лідирування за рахунок зниження витрат — одна із загальних конкурентних стратегій фірми, що полягає в орієнтації на зайняття лідируючого положення в галузі (або на великому сегменті ринку) за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції.

Стратегія диференціації — одна із загальних конкурентних стратегій, що полягає в орієнтації діяльності підприємства на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, який визначається важливим достатньою кількістю споживачів.

Стратегія фокусування — одна із загальних конкурентних стратегій, спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності

підприємства, з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок [41, с. 58].

Для забезпечення стійкості конкурентної переваги та як результат – стійкої міжнародної конкурентоспроможності, менеджери змушені постійно визначати невизначене, широко звертатися до ресурсу новизни, яким насичена невизначеність. На підставі наведених положень даної школи можна дійти висновку, що стійкість конкурентної переваги та міжнародної конкурентоспроможності компанії пов'язана із її здатністю до постійної пошукової діяльності, до експериментування з новими альтернативами та до змін [41, с. 47] (рис. 1.1).



фірмою конкурентних переваг у міжнародному суперництві, що визначається такими основними принципами:

1. Конкурентна перевага впливає в основі своїй з поліпшень, нововведень та змін. Фірми отримують перевагу перед міжнародними суперниками тому, що вони уловлюють нову основу для конкуренції або знаходять нові і більш ефективні засоби для ведення конкуренції по-

старому. Наприклад, фірма "Соні" була першою фірмою, яка застосувала транзистори у радіоприймачах. Фірма "Боінг" стала піонером у висуванні концепції сімейства авіалайнерів і перша у своїй галузі стала наполегливо конкурувати на глобальній основі. Фірма "Ямаха" перейшла до автоматизації виробництва фортеп'яно, які раніше виготовлялися ручним способом. Фірми "Сендуїк" та "Атлас Копко" першими запропонували так званий "шведський метод" ведення гірських розробок. Нововведення можуть проявитися у новій конструкції виробу, у новому виробничому процесі, у новому підході до маркетингу або у новому способі навчання або організації.

2. Конкурентна перевага стосується всієї системи створення цінностей у компанії. Система створення цінностей — це весь набір видів діяльності, які втягуються у процес створення виробу та його використання і який охоплює ланцюжки цінностей фірми, постачальників, посередників, покупців. Конкурентна перевага часто приходить як результат досягнення нових шляхів у справі формування всього ланцюжка цінності і управління нею. Гарним прикладом у цій справі може бути італійська компанія з виробництва одягу "Бенеттон". У цій фірмі випуск продукції відбувається через мережу незалежних виробничих одиниць, які належать фірмі і тісно пов'язані з роздрібними торговцями, які мають від них дозвіл на продаж товару і використовують найбільш сучасні інформаційні системи. У всіх ланках системи цінностей фірма "Бенеттон" перепланувала свої форми діяльності з метою звести до мінімуму запас товарів, забезпечити швидку доставку і зробити можливим швидкий відгук на віяння моди.

3. Конкурентна перевага підтримується тільки завдяки безперервним поліпшенням. Мало є таких конкурентних переваг, яких не можна було б скопіювати. Наприклад, корейські фірми зрівнялися з японськими фірмами у здатності вести масовий випуск стандартних кольорових телевізорів. Бразильські фірми зрівнялися з італійськими у виробництві взуття на кожний день завдяки оволодінню відповідною технологією і дизайном.

Якщо фірми (і національні галузі промисловості) залишаються нерухомими то в кінцевому рахунку їх випереджають суперники.

4. Підтримка переваги вимагає вдосконалення її джерел. Конкурентна перевага компанії може впливати з будь-якої діяльності у ланцюжку цінностей, починаючи з розробки виробу і кінчаючи після продажним обслуговуванням.

5. Підтримання переваг, в кінці кінців, вимагає глобального підходу до конкурентної стратегії. Фірма не може довго підтримувати перевагу у міжнародній конкуренції, якщо не використовує і не розширює свої переваги, що пов'язані з базуванням у своїй країні за допомогою глобального підходу до стратегії. Такий підхід доповнює переваги, пов'язані з базуванням у своїй країні і допомагає звести навіть пов'язані з цим же несприятливі моменти. Наприклад, німецькі хімічні компанії застосовують у широких масштабах виробництво за рубежом і розкидану по всьому світу збутову мережу для того, щоб закріпити своє лідируюче становище. Те ж саме роблять швейцарські фармацевтичні компанії, шведські виробники вантажівок і японські фірми, які випускають побутову електронну техніку.

Таким чином, адекватна умовам сьогодення конкурентна стратегія є нині умовою успішного функціонування підприємства. Врахування слабких сторін та переваг підприємства при розробці конкурентної стратегії є надзвичайно важливим з огляду на реалії сучасної практики ведення бізнесу.

1.2. Особливості формування конкурентної стратегії підприємства на ринку міжнародних перевезень

Розробка конкурентної стратегії – тривалий та складний процес, що потребує системного підходу та ретельної підготовки. Однією з найпоширеніших методик є запропонована М. Портером 4-етапна модель реалізації конкурентної стратегії. Згідно з даною методикою, процес реалізації конкурентної стратегії має проходити у чотири етапи (рис.1.2.)



Рис.1.2. Методика формування конкурентної стратегії М. Портера.

Джерело: складено автором за [41]

Аналіз структури і рушійних сил галузі передбачає здійснення комплексного дослідження конкурентного середовища галузі, оцінку конкурентів, споживачів та стратегічного потенціалу підприємства. На даному етапі розраховують параметри галузі. Найбільш повно її характеризують наступні з них: місце галузі в економіці країни, розмір ринку (річні обсяги виробництва і продаж), динаміка ринку (темпи змін у %), стадія життєвого циклу на якій перебуває ринок (започаткування, піднесення, швидке зростання, зрілість, насичення, застій і старіння, спад), кількість конкурентів і їх питома вага, масштаб конкуренції, кількість покупців (клієнтів) і їх купівельна спроможність, технологічно-інноваційний рівень галузі, доступність входу в галузь і виходу з неї, ступінь диференціації продукції конкурентів, можливість економити на масштабах виробництва, ступінь завантаження виробничих

потужностей в галузі, ринки сировини, рівень інвестування галузі, рівень і темпи інновацій, рівень прибутковості галузі (до середнього рівня по економіці країни).

Розглядаючи галузь міжнародних перевезень, необхідно зауважити, що у процесі формування конкурентної стратегії підприємства на цьому ринку необхідно брати до уваги низку специфічних особливостей. При дослідженні особливостей формування конкурентної стратегії на ринку міжнародних перевезень, пропонуємо класифікувати їх на економічні, правові, інфраструктурні, екологічні та соціально-політичні. Усі зазначені фактори знаходяться у тісному взаємозв'язку, що вказує на доцільність їх аналізу не відокремлено одна від одної, а у комплексі.

Економічні детермінанти ефективності конкурентної стратегії на ринку міжнародних перевезень визначають вихідні умови та цілі останніх, а також ступінь її впливу на стан інших складових господарської діяльності підприємства. На наш погляд, до основних економічних детермінант формування конкурентної стратегії на ринку міжнародних перевезень можна віднести: структуру господарського комплексу держави, рівень розвитку транспорту, рівень експортної орієнтованості та експортний потенціал держави, економічну політику держави та політику у сфері розвитку транспорту, рівень імпортової залежності, кон'юнктуру внутрішнього ринку тощо.

Саме економічні детермінанти впливають на ефективність конкурентної стратегії на ринку міжнародних перевезень найбільшою мірою. Рівень розвитку економіки, наявність товарів, які необхідно транспортувати, існування виробництв, що потребують логістичної підтримки, розвинутий споживчий ринок, існування попиту на міжнародні пасажирські перевезення – усі зазначені детермінанти визначаються рівнем розвитку національної економіки. Таким чином, саме економічний

розвиток держави є фактично основним чинником, що визначає ефективність конкурентної стратегії на ринку міжнародних перевезень.

Поряд з економічними, значний вплив на вибір конкурентної стратегії на ринку міжнародних перевезень справляють правові детермінанти. Вони формуються під впливом правової системи держави та визначають порядок розробки та реалізації транспортних компаній, умови прийняття та використання регуляторних актів, відповідальність за їх недотримання.

Правові детермінанти визначають умови, у яких здійснюються міжнародні перевезення, та визначають обмеження застосування тих чи інших інструментів підвищення ефективності. Правовими детермінантами визначається також ставлення суб'єктів господарської діяльності у сфері транспорту до вимог державної політики: дієвість правової системи, ступінь корумпованості правовідносин, ставлення у суспільстві до правових норм та рівень їх дотримання істотно впливають на дотримання існуючих законів і, відповідно, на ефективність.

Важливий вплив на вибір конкурентної стратегії на ринку міжнародних перевезень справляє також розвиток інфраструктури. Рівень розвитку інфраструктури визначає можливості транспортних компаній надавати послуги міжнародних перевезень, впливає на їх якість, оскільки швидкість доставки товарів до пункту призначення у значній мірі обумовлюється якістю доріг.

Окрім цього, інфраструктурний фактор впливає також на вартість міжнародних перевезень, оскільки здійснення рейсів шляхами, що мають погані характеристики, збільшує знос транспортних засобів.

Однією з детермінант формування конкурентної стратегії на ринку міжнародних перевезень було визначено екологічну. Це пов'язано з тим, що розвиток транспорту знаходиться у тісному взаємозв'язку з екологічною ситуацією у державі, оскільки міжнародні перевезення у значній мірі впливають на рівень забруднення навколишнього середовища,

До специфічних чинників вибору конкурентної стратегії на ринку міжнародних перевезень нами було віднесено також соціально-політичні детермінанти. Діяльність підприємств у сфері міжнародних перевезень знаходиться під впливом державної соціальної політики, тобто підпорядковується її цілям та завданням. При цьому, регулювання діяльності транспортних компаній має чітко виражену соціальну спрямованість, що пояснюється їх роллю у забезпеченні соціальних потреб.

Поряд з розглянутими чинниками істотний вплив на вибір конкурентної стратегії на ринку міжнародних перевезень справляють фактори зовнішнього середовища. Сфера транспорту більше за інші сфери економіки залежить від природно-кліматичних умов. Так, рельєф місцевості визначає структуру транспортної системи країни та рівень її природної продуктивності. З цього випливає, що саме природно-кліматичні умови визначають можливості розвитку транспортних підприємств та визначають ефективність їх діяльності. На наш погляд, рівень розвитку транспорту держави та структура економіки, віднесені нами раніше до економічних детермінант, у значній мірі визначаються саме природно-кліматичними умовами у державі.

З іншого боку, природно-кліматичні умови впливають на результативність розвитку транспортного комплексу у конкретний період, визначаючи попит та пропозицію на транспортні послуги на світових ринках. Поряд з природними детермінантами, на ефективність міжнародних перевезень істотно впливає кон'юнктура світового ринку транспортних послуг. Рівень цін на транспортні послуги, співвідношення попиту та пропозиції визначають базові засади ціноутворення на транспортному підприємстві і, відповідно, впливають на його ефективність.

До детермінант вибору конкурентної стратегії на ринку міжнародних перевезень можна також віднести рівень інноваційності світового господарства і модернізацію формату здійснення міжнародних перевезень.

Мова йде, у першу чергу, про можливість держав скорочувати витрати на організацію та здійснення перевезень шляхом впровадження інноваційних технологій. Саме ті підприємства, що максимально використовують можливості диджиталізації, отримують у конкурентній боротьбі безперечні переваги.

Таким чином, вибір конкурентної стратегії на ринку міжнародних перевезень формується під впливом значної кількості факторів, що знаходяться у тісному взаємозв'язку та визначають характер та ступінь впливу один одного на об'єкт регулювання. При цьому врахування кожної з груп розглянутих чинників має виключне значення для забезпечення успішного розвитку транспортного підприємства на ринку в умовах міжнародної конкуренції.

Слід зазначити, що процес формування конкурентної стратегії підприємства повинен характеризуватися комплексністю та завершеністю. Результатом досліджень останніх публікацій сучасних вітчизняних і зарубіжних науковців з даної проблематики виступає необхідність доповнення процесу розробки конкурентної стратегії етапами, що пов'язані з подальшою її реалізацією (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства

Етап	Характеристика етапів
Встановлення цілей	Розробка та встановлення коротко-, середньо- і довготермінових цілей підприємства потребує зваженого підходу, оскільки це фундамент у виборі конкурентної стратегії.
Аналіз зовнішнього середовища	Процес моніторингу організаційного оточення підприємства, що ідентифікується з поточними і майбутніми погрозами та сприятливими можливостями, які можуть впливати на досягнення її мети.
Дослідження внутрішнього середовища підприємства	Виявлення внутрішніх змін підприємства, які можуть розглядатися як його сильні сторони, оцінка їх важливості та можливості стати основою конкурентних переваг. Аналіз включає дослідження двох областей організації: макросередовища (порівняння ресурсів фірми й ефективності їх використання з іншими організаціями галузі (регіону) для вибору оптимального конкурентного розвитку); мікросередовища (досліджується внутрішнє середовище тільки по конкретній стратегічній зоні господарювання: дослідження ресурсів

	підприємства в даній стратегічній зоні господарювання (СЗГ); оцінка ефективності виробничо-збутової діяльності організації; визначення стратегічного конкурентного потенціалу по кожній СЗГ і по підприємству в цілому).
Визначення мети і постановка завдань	Визначення, на основі комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, обмежень в діяльності підприємства, загроз і можливостей, перспектив розвитку. Реалізація обраної стратегії потребує формування набору стратегічних альтернатив, які враховують специфіку цільового ринку.
Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії	Групи критеріїв вибору альтернатив: реакція на можливості / погрози зовнішнього середовища; отримання конкурентних переваг; відповідність цілям підприємства; реальність стратегії; врахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства (стратегіями різного рівня); відповідність стратегічним, фінансовим цілям і обмеженням. Найбільш поширеними методами оцінки вірогідної економічної дії кожної альтернативи на майбутнє підприємства є розробка сценаріїв, аналіз портфелю замовлень, матричний аналіз, аналіз життєвого циклу, експертні оцінки тощо.
Планування реалізації	Розробка детального плану втілення у реальність обраної стратегії з визначенням термінів поетапної реалізації та очікуваних результатів.
Реалізація стратегічних рішень	Здійснюється у напрямках: 1) використання адміністративних важелів; 2) за допомогою економічних важелів, шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями. Важливо, щоб всі стратегічні рішення були доведені до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень і інших організаційних документів.

Джерело: складено автором за [34]

Проте, запропонований перелік етапів та процедур на кожному з них не слід вважати універсальним, оскільки у окремій реальній ситуації необхідно враховувати поточні внутрішні та зовнішні обставини. Кожен етап має самостійне значення і вимагає застосування специфічних, з погляду розробки і реалізації конкурентних стратегій, процедур і методик.

Поряд з галузевими чинниками, притаманними саме сфері міжнародних перевезень, можна виділити також низку факторів, які необхідно брати до уваги при розробці конкурентної стратегії підприємства. Зокрема, формуючи конкурентну стратегію, компанія повинна враховувати:

- сутність і потужність конкурентних сил підприємства, масштаби діяльності конкурентів, структуру конкурентного оточення - наявність чи

відсутність явних лідерів, домінування на ринку декількох компаній, наявність та сила монопольного тиску на ринок тощо.

- розміри та сферу діяльності - тобто вид бізнесу, рівень його стандартизації (стандартний чи спеціалізований бізнес), серійність виробництва (масове, серійне чи дрібне виробництво), рівень інноваційності діяльності.

- динамічні характеристики ринку – динаміку розвитку ринку (новий швидкозростаючий ринок, ринок в період уповільнення зростання, ринок в період застою) з метою адаптації стратегії конкуренції до особливостей різних етапів життєвого циклу;

- ситуацію в галузі – наявність конкуренції в нових і швидкозростаючих галузях, рівень конкурентного тиску в галузях, що знаходяться у стадії зрілості, конкуренцію в галузях, що знаходяться в стані стагнації і спаду, конкурентність середовища в роздроблених галузях та специфіку конкуренції на міжнародних ринках.

- конкурентний статус компанії, ступінь її домінування на ринку, що обумовлює виокремлення чотирьох конкурентних позицій для: аутсайдера ринку; фірм, що мають слабку і сильну конкурентні позиції; лідера ринку [21, с. 159];

- специфіку цілей і наявність ресурсів, що дозволяє виокремити конкурентні стратегії, засновані на ролях, які грають фірми на цільовому ринку: ролі лідера ринку, претендента на лідерство, послідовника і компанії, обслуговуючої ринкову нішу.

За час свого існування компанії проходять чотири стадії орієнтації: орієнтація на товар, звертаючи мало уваги на споживачів і конкурентів; орієнтація на споживачів і звернення уваги на своїх конкурентів; концентрація на конкурентах; орієнтація на ринок в цілому, приділяючи увагу і споживачам, і конкурентам. У наш час при розробці конкурентних

стратегій компанії повинні бути орієнтованими на ринок, при цьому уважно спостерігаючи як за своїми споживачами, так і за конкурентами.

Незалежно від позиції на ринку, компанія повинна:

- уважно стежити за своїми конкурентами, обираючи найбільш ефективну конкурентну стратегію і постійно коригуючи її відповідно до швидких змін конкурентного середовища;
- спостерігати за споживачами і шукати новаторські методи підвищення споживчої цінності своїх товарів або послуг, порівняно з конкурентами.

Розробка стратегії та необхідність її коригування під час реалізації повинно базуватися на інформації з різних джерел, що відображає: погляди й очікування акціонерів, власників і менеджерів компанії; 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, який відіграє чи не головну роль при виборі стратегії та її подальшій реалізації. Це стосується сприйняття керівництвом підприємства різних ринкових можливостей, бажання задіяти ті чи інші сильні сторони підприємства, традиції в області стратегічних рішень, що існують на підприємстві [21, с. 174-177].

Успіх реалізації розробленої стратегії підприємства залежить від діючої системи контролю, який здійснюється протягом періоду дії стратегії. Контроль передбачає системний аналіз і оцінку виконання рішень відповідно до стратегічного плану і ступеня досягнення стратегічних цілей.

Оцінка успішності стратегії 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 виграних тендерів, капіталовкладень у підприємство; рентабельність продажу; витрати на придбання ресурсів) успішності стратегії (рис.1.3.)

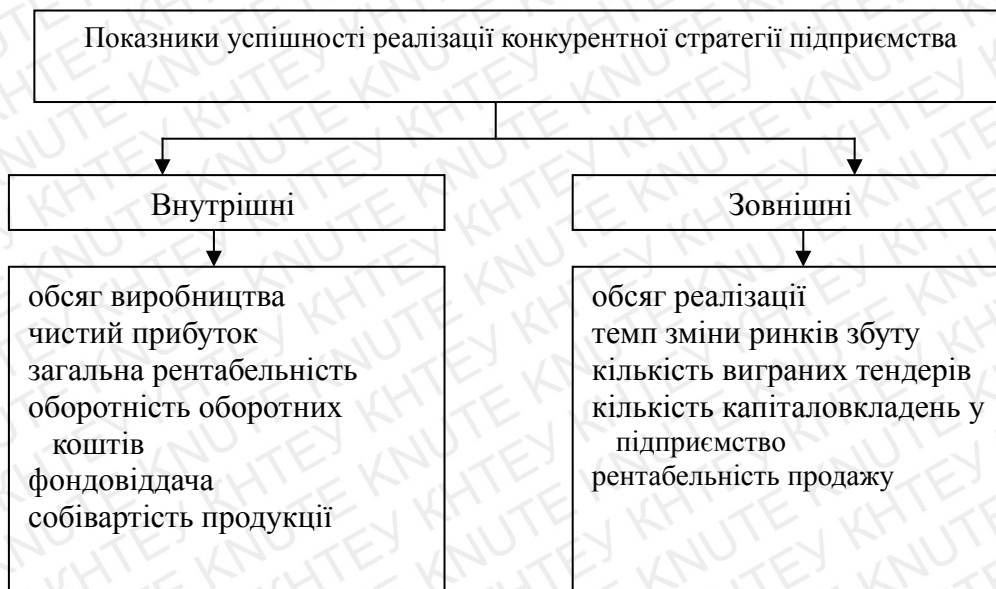


Рис.1.3. Показники успішності реалізації конкурентної стратегії

Джерело: складено автором

Розробка ефективної конкурентної стратегії для всіх підприємств є важливою необхідністю і має безперечну практичну цінність. Проте, не можна не відмітити складність вибору оптимальної конкурентної стратегії з усього різноманіття стратегій за умов необхідного врахування всіх важливих аспектів. Тому подальшим кроком дослідження повинна стати розробка моделі ефективного вибору конкурентної стратегії, що враховує цілу низку чинників, дає можливість здійснювати критичний кількісний та якісний аналіз стратегічних альтернатив та передбачає використання оптимального набору інструментів. Це дозволить сформувати дійсно конкурентну стратегію підприємства та забезпечити її успішну практичну реалізацію.

Ефективність конкурентної стратегії на ринку міжнародних перевезень визначається впливом низки чинників економічного, правового, інфраструктурного, екологічного та соціально-політичного характеру. При

цьому, усі зазначені детермінанти тісно взаємодіють між собою, доповнюють одна одну та у комплексі визначають напрями, умови реалізації та кінцевий результат діяльності транспортних компаній. Так, базисом ефективності міжнародних перевезень виступають економічні детермінанти, якими визначаються умови здійснення та попит на міжнародні транспортні операції. Економічні фактори, зважаючи на комплексність та багатофункціональність транспорту, корегуються з урахуванням екологічних та соціальних детермінант, а також узгоджуються з завданнями загальнодержавного управління. При цьому усі чинники ефективності міжнародних перевезень, знаходяться під впливом політичних детермінант, оскільки саме останні визначають напрями розвитку держави у цілому і визначають умови діяльності кожного підприємства.

1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентної стратегії підприємства

У власників та топ-менеджерів компаній завжди виникає запитання оцінки місця свого підприємства відносно конкурентів та ефективності заходів, які здійснюються для покращення конкурентної позиції. Дослідження показало, що в даний час загальноприйнятої методики оцінки конкурентної стратегії немає, закордонний досвід у цій сфері вкрай скудно висвітлюється в літературі, кожна компанія оцінює свою конкурентну позицію за своєю методикою, а сутність і ефективність її застосування не афішує. Далі ми розглянемо існуючі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Варто помітити, що переважна більшість підходів до оцінки конкурентної стратегії базується на загальній концепції бенчмаркінгу. Поняття "бенчмаркінг" вперше з'явилося в 1972 році в Інституті стратегічного планування Кембриджу під час дослідницької діяльності консалтингової групи PIMS. Тоді був сформульований основний принцип бенчмаркінгу: "для того щоб знайти ефективне рішення в сфері конкуренції, необхідно знати кращий досвід інших підприємств, які

досягли успіху у подібних умовах" [36]. Першим практичним застосуванням теорії бенчмаркінгу став проект компанії Ксерокс щодо порівняння якості виробленої нею продукції із успішнішими на той час японськими аналогами ("Бенчмаркінг конкурентоздатності"). Бенчмаркінг може здатися схожим на конкурентний аналіз, хоча насправді він є більш деталізованим, формалізованим і упорядкованим, ніж підхід конкурентного аналізу (табл. 1.2).

Суть сьогоденішнього трактування бенчмаркінгу - "безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до більш досконалої форми". Дана концепція передбачає зіставлення показників діяльності з еталонними (кращими) підприємствами в аналогічній галузі. У контексті даного дослідження "бенчмаркінг" можна трактувати як порівняльний аналіз ефективності діяльності підприємств на основі взаємопов'язаних показників. При цьому еталоном може виступати рівень задоволеності споживачів, який відбивається в частці ринку найкращого конкурента [41, с.108].

Таблиця 1.2

Порівняння підходів бенчмаркінгу і конкурентного аналізу

Характеристики процесу	Аналіз конкурентів	Бенчмаркінг
Загальна мета	Аналіз стратегії конкурентів	Аналіз того, чому і як добре роблять конкуренти або лідируючі підприємства/ підрозділи
Предмет вивчення	Стратегії конкурентів	Методи ведення бізнесу, що задовольняють потреби покупців
Об'єкт вивчення	Товари і ринки	Методика, процеси ведення бізнесу
Основні обмеження	Діяльність на ринку	Необмежений
Значення для ухвалення рішення	Певне	Дуже велике
Основні джерела інформації	Галузеві експерти й аналітики	Підприємства — лідери в галузі, поза галуззю, конкуренти, внутрішні

		підрозділи і т.д.
--	--	-------------------

Джерело: [36]

Професор Гарвардської школи бізнесу М.Портер визначає конкурентоспроможність підприємства як здатність успішно оперувати на конкретному ринку (регіоні збуту) у даний період часу шляхом випуску і реалізації конкурентоспроможних виробів і послуг. М.Портер показує п'ять факторів, які, на його думку, найбільшою мірою впливають на конкурентоспроможність підприємства: боротьба з існуючими конкурентами; погрози з боку нових конкурентів; можливості проведення торгів з постачальниками; можливості споживачів зробити свій вибір і здійснити торги з ними; погрози з боку альтернативних виробів і послуг (продуктів-аналогів).

М.Портер у своєму дослідженні показав, що існують три основні стратегії конкуренції для компаній, використовуючи які підприємства намагаються домогтися конкурентних переваг:

1. Прагнути стати виробником з низькими витратами виробництва, для випуску продукції з найменшою собівартістю в даній галузі чи сфері бізнесу.
2. Прагнути до диференціації виробів і послуг для більш повного задоволення потреб і запитів споживачів, що у свою чергу припускає більш високий рівень цін.
3. Сфокусувати увагу на основних сегментах ринку, для задоволення потреб і запитів суворо окресленого кола споживачів, або за рахунок низької ціни, або високої якості.

Для визначення конкурентоспроможності американською консультаційною фірмою “Дан енд Бредстрит” було запропоновано функціональний метод оцінки конкурентоспроможності. Зокрема, при її оцінці пропонується згрупувати показники конкурентоспроможності в три групи. Перша група містить у собі показники, що відбивають ефективність виробничо-збутової діяльності фірм галузі:

$I_{1.1}$ - відношення чистого прибутку до чистих продажів:

$$I_{1.1} = \text{ЧП} / \text{ЧД} \quad (1.1), \text{ де}$$

ЧД – чистий дохід підприємства;

ЧП – чистий прибуток підприємства.

$I_{1.2}$ - відношення чистого прибутку до середньорічної вартості матеріальних активів:

$$I_{1.2} = \text{ЧП} / \text{ЧВА}_C \quad (1.2), \text{ де}$$

ЧВА_C – чиста середньорічна вартість матеріальних активів.

$I_{1.3}$ - відношення чистого прибутку до чистого оборотного капіталу:

$$I_{1.3} = \text{ЧП} / \text{ЧОК} \quad (1.3), \text{ де}$$

ЧОК – чистий оборотний капітал.

Друга група показників містить у собі:

$I_{2.1}$ - відношення чистого доходу до чистої середньорічної вартості матеріальних активів:

$$I_{2.1} = \text{ЧД} / \text{ЧВА}_C \quad (1.4)$$

$I_{2.2}$ - відношення чистого доходу до чистого оборотного капіталу:

$$I_{2.2} = \text{ЧД} / \text{ЧОК} \quad (1.5)$$

$I_{2.3}$ - відношення чистого доходу до середньорічної вартості матеріально-виробничих запасів:

$$I_{2.3} = \text{ЧД} / \text{МВЗ}_C \quad (1.6), \text{ де}$$

МВЗ_C - середньорічна вартість матеріально-виробничих запасів.

$I_{2.4}$ – відношення середньорічних матеріально-виробничих запасів до чистого оборотного капіталу:

$$I_{2.4} = \text{МВЗ}_C / \text{ЧОК} \quad (1.7)$$

Показники другої групи відбивають в основному виробничу сферу діяльності фірми – інтенсивність використання основного й оборотного капіталу.

Третя група показників пов'язана з фінансовою діяльністю компаній:

$I_{3.1}$ - відношення оборотних активів підприємства до поточних зобов'язань підприємства (погашається впродовж 1 року):

$$I_{3.1} = \text{ОА} / \text{ПЗ} \quad (1.8), \text{ де}$$

ОА - оборотні активи підприємства;

ПЗ – поточні зобов'язання підприємства.

$I_{3.2}$ - період оплати поточних рахунків.

$I_{3.3}$ - відношення поточних зобов'язань до вартості матеріальних активів:

$$I_{3.3} = ПЗ / МА \quad (1.9), \text{ де}$$

МА – вартість матеріальних активів підприємства.

$I_{3.4}$ - відношення поточних зобов'язань до вартості матеріально-виробничих запасів:

$$I_{3.4} = ПЗ / МВЗ \quad (1.10), \text{ де}$$

МВЗ – вартість матеріально-виробничих запасів.

$I_{3.5}$ - відношення довгострокових зобов'язань до чистого оборотного капіталу:

$$I_{3.5} = ДЗ / ЧОК \quad (1.10), \text{ де}$$

ДЗ – довгострокові зобов'язання [43].

Зазначимо, що функціональний метод оцінки конкурентоспроможності багато в чому схожий із методами проведення аналізу виробничо-господарської діяльності. Його перевагами є те, що він дозволяє оцінити стан справ на підприємстві, встановити ряд показників, при виході за межі яких варто вживати заходи із оздоровлення підприємства, дозволяє робити кількісну оцінку показників і їх порівняння з показниками інших підприємств чи галузей. До недоліків даного методу, на наш погляд, можна віднести те, що він не дозволяє проводити оцінку якісних показників, оцінює тільки стан підприємства в даний момент часу, не враховує конкурентний потенціал підприємства.

З погляду результативності діяльності фірм-конкурентів на ринку і завоювання ними там сильних позицій можна виділити наступні основні фактори, що вимагають вивчення:

1. Імідж фірми.
2. Концепція продукту, на якій базується діяльність фірми.
3. Якість продуктів, рівень їхньої відповідності світовому рівню (звичайно визначається шляхом опитувань чи порівняльних тестів).
4. Рівень диверсифікованості виробничо-господарської діяльності (видів бізнесу), розмаїтість номенклатури продуктів.

5. Сумарна ринкова частка головних видів бізнесу.
6. Потужність науково-дослідної і конструкторської бази, що характеризує можливості по розробці нових продуктів (розмір бюджету науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок (НДДКР), число співробітників, оснащеність предметами і засобами праці, ефективність НДДКР).
7. Потужність виробничої бази, що характеризує можливості перебудовуватися на випуск нових продуктів і нарощувати обсяги випуску освоєних продуктів (число зайнятих, оснащеність основними фондами, їхній рівень і ефективність використання, структура витрат, у тому числі використання фактора економії в залежності від обсягу й освоєння випуску).
8. Фінанси, як власні, так і залучені.
9. Ринкова ціна з урахуванням можливих знижок чи націнок.
10. Частота і глибина проведених маркетингових досліджень, їхній бюджет.
11. Передпродажна підготовка, що свідчить про здатність фірми залучати й утримувати споживачів за рахунок більш глибокого задоволення їхніх потреб.
12. Ефективність збуту з погляду використовуваних каналів товароруку.
13. Рівень стимулювання збуту (працівників збутових служб підприємства, торгових організацій і споживачів).
14. Рівень рекламної діяльності.
15. Рівень післяпродажного обслуговування.
16. Політика фірми в зовнішньому підприємницькому середовищі, що характеризує здатність фірми управляти в позитивному плані своїми відносинами з державною і місцевою владою, громадськими організаціями, пресою, населенням і т.п.

За умови використання експертного методу, кожному із зазначених факторів може бути присвоєний певний рівень значущості таким чином,

щоб їх сума дорівнювала 100%. Окрім цього, відповідність конкурентної стратегії кожному з факторів може бути оцінена за попередньо узгодженою шкалою (найчастіше – від 1 до 10). У результаті, використавши формулу 1.11., підприємство матиме можливість розрахувати рівень ефективності конкурентної стратегії поточній ринковій ситуації.

$$E_{КС} = (P_{ВФ1} * K_{ВФ1} + P_{ВФ2} * K_{ВФ2} + \dots + P_{ВФn} * K_{ВФn}) / n \quad (1.11), \text{ де}$$

$E_{КС}$ – ефективність конкурентної стратегії підприємства;

$P_{ВФi}$ – рівень відповідності конкурентної стратегії впливу фактору і;

$K_{ВФi}$ – коефіцієнт важливості фактору і [43].

Що стосується процедури оцінки конкурентної стратегії, то її рекомендується проводити із використанням методів експертних оцінок, дотримуючись наступної послідовності дій:

1. На першому етапі перш за все необхідно відібрати тих суб'єктів господарювання, які є прямими конкурентами підприємства. Зазначимо, що зазвичай підприємство не конкурує на певному ринку з усіма представленими на цьому ж ринку компаніями – до безпосередніх конкурентів підприємства слід віднести перш за все тих, які працюють з аналізованим підприємством в однакових сегментах ринку. Підприємства, що являються конкурентами досліджуваного підприємства, повинні відповідати певним вимогам, основні з них: належність до одного регіонального ринку або його сегменту; співставність підприємств за масштабами діяльності; співставність за асортиментом та номенклатурою продуктів, що пропонуються ринку.

2. Наступним кроком у процедурі оцінки конкурентоспроможності підприємства є визначення переліку основних факторів, які власне і формують рівень конкурентоспроможності підприємства на певному зовнішньому ринку – до складу таких факторів відносяться ціна та якість продукції, ефективність системи збуту компаній, ефективність стратегії і тактики просування продукції на зовнішні ринки, наявність сучасних технологій, кваліфікованого персоналу тощо.

3. Після того як буде визначене коло факторів, які визначають конкурентоспроможність підприємства на зовнішньому ринку, потрібно провести оцінку досліджуваного підприємства та його конкурентів за всіма визначеними факторами. Крім того, потрібно визначити важливість факторів у формуванні конкурентоспроможності підприємства (оскільки залежно від специфіки діяльності підприємства та специфіки ринків роль окремих факторів у забезпеченні конкурентоспроможності неоднакова). Після того, як були визначені важливість окремих факторів у забезпеченні конкурентоспроможності та проведені оцінки конкуруючих підприємств за всіма цими факторами, можна отримати узагальнену оцінку щодо рівня конкурентоспроможності підприємства.

При дослідженні конкурентних позицій та конкурентоспроможності підприємств доцільно використовувати ієрархічну модель, що складається із продукту, технології його виробництва, управлінських бізнес-процесів та компанії як цільної структури (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні об'єкти аналізу конкурентної стратегії та використовувані при цьому методи

Об'єкти аналізу конкурентоспроможності	Методи дослідження
Продукт	Порівняння із конкуруючими товарами по основних технічних та економічних параметрах (бенчмаркінг), сегментація ринку, модель життєвого циклу продукту, матриці портфельного аналізу, функціонально-вартісний аналіз
Технологія виробництва	PEST – аналіз, ключові фактори успіху, ABC – аналіз виробничих витрат
Управлінські бізнес процеси	Концепція організаційного моделювання та реінжинірингу бізнес-процесів, бенчмаркінг на основі порівняння із процесами конкурентів
Компанія	Аналіз дерева цілей, аналіз поля сил, SWOT – аналіз

Джерело: складено автором за [34]

Синтетичним показником, що поєднує конкурентоспроможність товару, виробника та галузеву конкурентоспроможність, і характеризує

положення країни на світовому ринку, є показник конкурентоспроможності країн. Конкурентоспроможність національної економіки - дуже складне, багатоаспектне поняття. До того ж воно не має загальновизнаного універсального визначення. Під конкурентоспроможністю національної економіки (КНЕ) розуміється концентроване вираження економічних, науково-технічних, виробничих, організаційно-управлінських, маркетингових та інших можливостей, реалізованих у товарах і послугах, які успішно протистоять конкуруючим із ними зарубіжним товарам і послугам як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

В умовах сучасної ринкової економіки підприємство може успішно протистояти негативному впливу різноманітних факторів зовнішнього середовища лише за умови постійного якісного моніторингу власних конкурентних позицій. Дослідження діяльності підприємств-конкурентів та умов конкуренції в галузі потрібно суб'єктам господарської діяльності для визначення їх сильних і слабких сторін і розробки, у результаті, ефективної конкурентної стратегії. Особливого значення процес оцінки ефективності конкурентної стратегії набуває для підприємств-суб'єктів ЗЕД, оскільки за умови функціонування на зовнішніх ринках, виявлення основних конкурентних переваг з метою розробки комплексу заходів для акумулювання позитивного ефекту від їх використання є передумовою успішного розвитку.

Оцінка ефективності конкурентної стратегії дає можливість визначити сильні та слабкі сторони підприємства, виявити його потенційні можливості і, відповідно до цього, максимально удосконалити його стратегію функціонування. Щоб отримати достовірні результати, при оцінці ефективності конкурентної стратегії підприємства, необхідно дотримуватися таких основних принципів:

- комплексність – результати дослідження конкурентоспроможності підприємства повинні сполучати й оцінку ефективності процесу його адаптації до змінних умов функціонування, й ступінь реалізації

стратегічного потенціалу, й конкурентні позиції підприємства відносно одного або декількох конкурентів, що розглядаються як база порівняння;

- системність – основою для оцінки рівня конкурентоспроможності і розробки відповідних рекомендацій можуть виступати лише результати системного аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з урахуванням між факторних взаємозв'язків;

- об'єктивність – результати дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства повинні базуватися на повній та достовірній інформації про зовнішні та внутрішні умови його функціонування і відображати реальні конкурентні позиції суб'єкта господарювання;

- динамічність – основним завданням дослідження конкурентоспроможності є не статична оцінка фактичних конкурентних позицій підприємства на конкретний момент часу, а прогнозування їх змін та розробка на цій основі ефективних управлінських рішень;

- безперервність – процес дослідження та оцінки конкурентоспроможності та змін її рівня має носити безперервний характер (шляхом створення системи моніторингу ринку, чинників конкурентоспроможності, конкурентних позицій підприємства), оскільки дискретні оцінки не завжди дають можливість своєчасно зафіксувати стрибкоподібні зміни чинників конкурентоспроможності, оцінити можливі тенденції динаміки конкурентних позицій підприємства та своєчасно прийняти та реалізувати відповідні управлінські рішення;

- оптимальність – у відповідності з цим принципом об'єктом дослідження є не лише сам рівень конкурентоспроможності, але і ступінь ефективності його досягнення, тому конче необхідною є комплексна оцінка шляхів досягнення певних конкурентних позицій з урахуванням як прямих витрат, пов'язаних з реалізацією заходів по регулюванню конкретного чинника, так і потенційних витрат на розвиток та підтримку конкурентної переваги в майбутньому.

Загалом, оцінка конкурентної стратегії є важливим етапом процесу управління конкурентоспроможності підприємств, оскільки вона дає можливість визначити сильні та слабкі сторони підприємства, виявити його потенційні можливості і, відповідно до цього, максимального удосконалити його стратегію функціонування. При оцінці ефективності конкурентної стратегії підприємства необхідно дотримуватися таких основних принципів: комплексність, системність, об'єктивність, безперервність, оптимальність. Дотримання наведених принципів дозволяє врахувати усі аспекти конкурентної стратегії та оцінити її за усіма важливими для підприємства критеріями.

Висновки до розділу 1

Конкурентна стратегія - стратегія, яка конкретизує і визначає підходи, за допомогою яких підприємство буде діяти в кожній окремій області бізнесу з метою досягнення встановленого рівня конкурентоспроможності. Конкурентну стратегію часто називають діловою, бізнесовою, стратегією конкурентоспроможності або стратегією завоювання конкурентних переваг, оскільки саме формування останніх є передумовою ефективної реалізації конкурентної стратегії.

Ефективність конкурентної стратегії на ринку міжнародних перевезень визначається впливом низки чинників економічного, правового,

інфраструктурного, екологічного та соціально-політичного характеру. При цьому, усі зазначені детермінанти тісно взаємодіють між собою, доповнюють одна одну та у комплексі визначають напрями, умови реалізації та кінцевий результат діяльності транспортних компаній. Так, базисом ефективності міжнародних перевезень виступають економічні детермінанти, якими визначаються умови здійснення та попит на міжнародні транспортні операції. Економічні фактори, зважаючи на комплексність та багатофункціональність транспорту, корегуються з урахуванням екологічних та соціальних детермінант, а також узгоджуються з завданнями загальнодержавного управління. При цьому усі чинники ефективності міжнародних перевезень, знаходяться під впливом політичних детермінант, оскільки саме останні визначають напрями розвитку держави у цілому і визначають умови діяльності кожного підприємства.

Оцінка конкурентної стратегії є важливим етапом процесу управління конкурентоспроможності підприємств, оскільки вона дає можливість визначити сильні та слабкі сторони підприємства, виявити його потенційні можливості і, відповідно до цього, максимального удосконалити його стратегію функціонування. При оцінці ефективності конкурентної стратегії підприємства необхідно дотримуватися таких основних принципів: комплексність, системність, об'єктивність, безперервність, оптимальність.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ "СІМУРАН" НА РИНКУ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ "Сімуран"

ТОВ «Сімуран» - транспортне підприємство, що здійснює міжнародні автомобільні перевезення територією СНД та ЄС. Підприємство спеціалізується на перевезенні продукції АПК, втім протягом останніх років активно розширює сферу діяльності, здійснюючи також транспортування інших товарів. Така стратегія дає свої результати, оскільки чистий дохід ТОВ «Сімуран» за останні роки збільшився з 564,96 тис. грн. до 36489,6 тис. грн. (у 64,59 рази). При цьому найбільш стрімке зростання обсягів діяльності відбувалося у 2014 – 2015 рр., тоді як у 2015-2017 рр. темпи зростання уповільнилися, хоча 2017 р. ознаменувався зростанням обсягів чистого доходу на 51%.

Собівартість наданих послуг за досліджуваний період зросла у 38,68 рази, при чому у 2015 році темп зростання собівартості істотно перевищував темп зростання чистого доходу, тоді як у 2016 р. відбулося скорочення рівня собівартості (на 16%). У результаті валовий прибуток підприємства мав тенденцію до зростання протягом усього досліджуваного періоду, хоча найбільше його зростання відбулося у 2014 р. – з 41,59 тис. грн. до 2011,68 тис. грн. (у 48,37 рази).

Тенденцію до стійкого зростання за останні 5 років мали усі витрати підприємства, при цьому найбільш інтенсивно збільшувалися витрати на збут: з 41,92 тис. грн. до 2821,13 тис. грн. З огляду на значні обсяги операційних витрат, фінансовий результат від операційної діяльності був істотно нижчим за валовий прибуток. Окрім цього, у 2013 – 2014 рр. ТОВ «Сімуран» було збитковим, хоча протягом 2015 – 2017 рр. відбувалося зростання фінансового результату підприємства. Загалом, за досліджуваний період чистий фінансовий результат збільшився на 8121,08 тис. грн., і склав у 2017 р. 6852,37 тис. грн. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Сімуран» у 2013 – 2017 рр., тис. грн.

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення					Відносне відхилення				
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	564,96	4194,98	22818,72	24234,56	36489,60	3630,03	18623,74	1415,84	12255,04	35924,65	7,43	5,44	1,06	1,51	64,59
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	523,36	2183,31	17939,99	14995,84	20241,84	1659,94	15756,68	-2944,16	5246,00	19718,47	4,17	8,22	0,84	1,35	38,68
Валовий прибуток/збиток	41,59	2011,68	4878,73	9238,73	16247,77	1970,09	2867,05	4359,99	7009,04	16206,18	48,37	2,43	1,89	1,76	390,66
Адміністративні витрати	670,37	948,31	1104,29	1761,70	2998,70	277,94	155,98	657,41	1237,00	2328,33	1,41	1,16	1,60	1,70	4,47
Витрати на збут	41,92	663,52	1154,74	1988,25	2821,13	621,60	491,22	833,51	832,88	2779,21	15,83	1,74	1,72	1,42	67,30
Інші операційні витрати	598,01	1072,06	692,59	1005,39	2028,06	474,05	-379,47	312,80	1022,67	1430,05	1,79	0,65	1,45	2,02	3,39
Фінансовий результат від операційної діяльності	-1268,71	-672,22	1927,11	4483,38	8399,88	596,49	2599,33	2556,27	3916,50	9668,59	0,53	-2,87	2,33	1,87	-6,62
Фінансовий результат до оподаткування	-1268,71	-672,22	1927,11	4483,38	8399,88	596,49	2599,33	2556,27	3916,50	9668,59	0,53	-2,87	2,33	1,87	-6,62
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0,00	0,00	355,03	825,97	1547,51	0,00	355,03	470,94	721,54	1547,51	-	-	2,33	1,87	-
Чистий фінансовий результат	-1268,71	-672,22	1572,08	3657,40	6852,37	596,49	2244,30	2085,33	3194,97	8121,08	0,53	-2,34	2,33	1,87	-5,40

Джерело: складено на основі даних додатку А

Покращення фінансових результатів ТОВ «Сімуран» відбувалося паралельно зі збільшенням обсягів майна підприємства: вартість активів зросла з 3863,98 тис. грн. до 10974,6 тис. грн (табл. 2.2).

За останні 5 років відбулося значне зростання вартості основних засобів з 233,10 тис. грн. до 6897,92 тис. грн., що пов'язано з розширенням парку автомобілів. У результаті вартість необоротних активів ТОВ «Сімуран» зросла у 20,75 рази: з 343,53 тис. грн. до 7127,24 тис. грн.

За останні 5 років відбулося скорочення обсягів запасів з 1426,05 тис. грн. до 116,99 тис. грн, хоча динаміка цієї статті майна була непостійною. Натомість порівняно з 2013 р. обсяг дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги збільшився до 2017 р. у 6,76 рази до 1397,98 тис. грн.

Значними протягом усього досліджуваного періоду були також обсяги іншої поточної дебіторської заборгованості: найбільші її обсяги ТОВ «Сімуран» мало у 2014 р. (2159,55 тис. грн.), найменші – у 2016 р. (398,27 тис. грн.). Обсяг грошей та еквівалентів був, порівняно з вартістю усього майна незначним, та склав на кінець 2017 р. 295,74 тис. грн. Загалом, за досліджуваний період структура майна ТОВ «Сімуран» істотно змінилася: у 2013 р. ключовою статтею активу були запаси, тоді як у 2016-2017 рр. основу майна складали основні засоби (рис. 2.1).

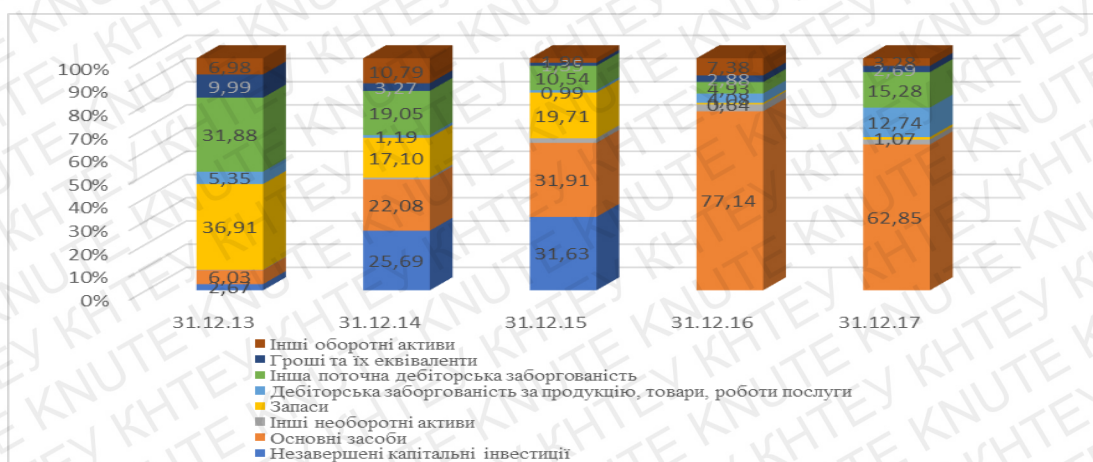


Рис. 2.1. Структура майна ТОВ «Сімуран» у 2013 – 2017 рр., %

Джерело: складено на основі даних додатку Б

Таблиця 2.2.

Динаміка вартості активів ТОВ «Сімуран» у 2013 – 2017 рр., тис. грн.

Показник	31.12.13	31.12.14	31.12.15	31.12.16	31.12.17	Абсолютне відхилення					Відносне відхилення				
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013
Нематеріальні активи	5,40	55,80	61,92	77,04	65,88	50,40	6,12	15,12	-11,16	60,48	10,33	1,11	1,24	0,86	12,20
Незавершені капітальні інвестиції	103,05	2953,44	2644,61	0,00	0,00	2850,39	-308,83	-	-	-	28,66	0,90	-	-	-
Основні засоби	233,10	2539,17	2668,18	6897,92	6897,92	2306,07	129,01	4229,75	0,00	6664,82	10,89	1,05	2,59	-	29,59
Інші необоротні активи	1,98	39,42	103,05	187,65	163,44	-	-	84,60	-24,21	-	-	-	1,82	0,87	-
Усього необоротні активи	343,53	5587,83	5477,76	7162,61	7127,24	5244,30	-110,07	1684,86	-35,37	6783,71	16,27	0,98	1,31	1,00	20,75
Запаси	1426,05	1966,72	1648,00	57,09	116,99	540,67	-318,72	-1590,91	59,90	-1309,06	1,38	0,84	0,03	2,05	0,08
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи послуги	206,66	136,80	82,69	364,86	1397,98	-69,86	-54,11	282,18	1033,12	1191,33	0,66	0,60	4,41	3,83	6,76
Дебіторська заборгованість за рахунками: за бюджетом	1,63	5,98	15,62	22,05	127,55	4,35	9,63	6,43	105,50	125,92	3,67	2,61	1,41	5,79	78,16
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	14,66	25,02	17,47	20,64	36,13	10,37	-7,55	3,17	15,49	21,47	1,71	0,70	1,18	1,75	2,47
Інша поточна дебіторська заборгованість	1215,42	2159,55	848,03	398,27	1513,41	944,13	-1311,52	-449,76	1115,14	297,98	1,78	0,39	0,47	3,80	1,25
Гроші та їх еквіваленти	386,14	376,16	112,54	257,31	295,74	-9,98	-263,62	144,77	38,43	-90,40	0,97	0,30	2,29	1,15	0,77
Інші оборотні активи	269,89	1240,51	158,98	659,52	359,90	970,62	-1081,54	500,54	-299,62	90,02	4,60	0,13	4,15	0,55	1,33
Усього оборотні активи	3520,45	5910,75	2883,33	1779,74	3847,71	2390,30	-3027,42	-1103,58	2067,97	327,26	1,68	0,49	0,62	2,16	1,09
Баланс	3863,98	11498,58	8361,08	8942,36	10974,96	7634,60	-3137,50	581,27	2032,60	7110,98	2,98	0,73	1,07	1,23	2,84

Джерело: складено на основі даних додатку Б

За останні 5 років відбулося також зростання обсягів капіталу ТОВ «Сімуран», обумовлене у першу чергу зростанням власного капіталу у 2017 р. У 2013 – 2014 рр. досліджуване підприємство мало непокритий збиток, обсяги якого були більшими за зареєстрований капітал. У результаті, на початку досліджуваного періоду діяльність підприємства не лише повністю фінансувалася за рахунок позикових ресурсів – мало місце також покриття збитку за рахунок поточних зобов'язань (табл. 2.3).

У 2014 – 2017 рр. ТОВ «Сімуран» поступово нарощувало обсяги нерозподіленого прибутку, що дозволило підприємству до кінця 2017 р. сформувати власний капітал у обсязі 6502,3 тис. грн.

Розглядаючи поточні зобов'язання ТОВ «Сімуран», зауважимо, що вони превалювали у структурі капіталу у 2013 – 2016 рр., хоча починаючи з 2014 року спостерігалось їх поступове скорочення. Основною статтею поточних зобов'язань протягом 2013 – 2017 рр. були інші поточні зобов'язання, які проте зменшилися за останні 5 років з 3950,86 тис. грн. до 2894,94 тис. грн.

Загалом, можна стверджувати, що у 2017 році відбулася оптимізація структури капіталу ТОВ «Сімуран», що вказує на стабілізацію фінансового стану підприємства (рис. 2.2).

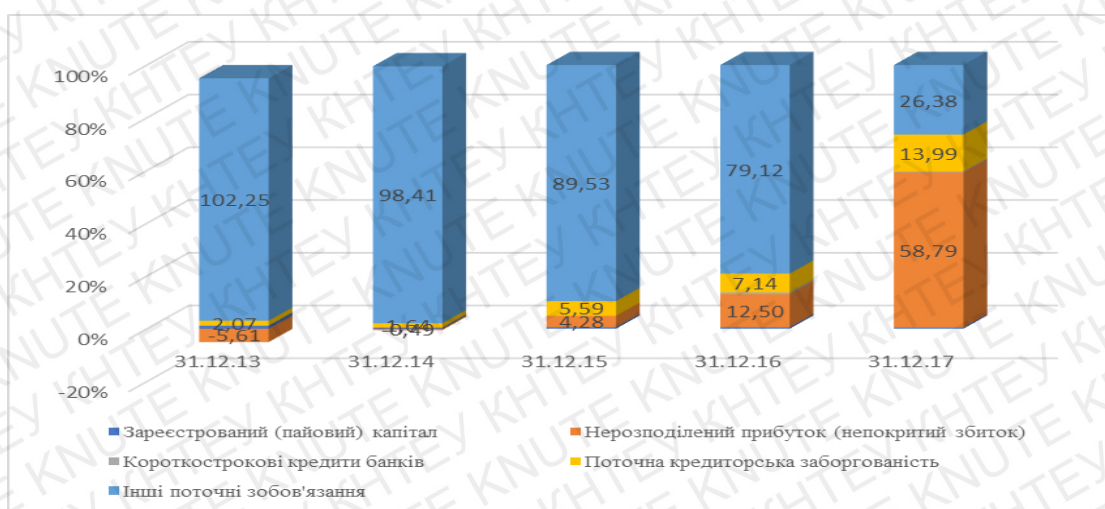


Рис. 2.2. Структура капіталу ТОВ «Сімуран» у 2013 – 2017 рр., %

Джерело: складено на основі даних додатку Б

Таблиця 2.3.

Динаміка вартості пасивів ТОВ «Сімуран» у 2013 – 2017 рр., тис. грн.

Показник	31.12.13	31.12.14	31.12.15	31.12.16	31.12.17	Абсолютне відхилення					Відносне відхилення				
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013
Зареєстрований (пайовий) капітал	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	0,00	-50,00	-100,00	-150,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-216,80	-56,20	358,20	1118,20	6452,50	6669,30	6725,50	6367,30	5249,10	6669,30	0,26	-6,37	3,12	5,77	-29,76
Усього власний капітал	-166,80	-6,20	408,20	1168,20	6502,50	6669,30	6675,50	6267,30	5099,10	6669,30	0,04	-65,84	2,86	5,57	-38,98
Короткострокові кредити банків	0,00	0,00	0,00	60,00	42,00	42,00	42,00	42,00	-18,00	42,00	-	-	-	0,70	-
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	4,16	38,64	93,52	78,72	60,96	56,80	18,16	-75,36	-154,08	56,80	9,29	2,42	0,84	0,77	14,65
розрахунками з бюджетом	25,84	10,24	81,12	142,56	135,92	110,08	99,84	18,72	-123,84	110,08	0,40	7,92	1,76	0,95	5,26
розрахунками зі страхування	13,44	37,04	74,48	109,04	354,32	340,88	303,84	229,36	120,32	340,88	2,76	2,01	1,46	3,25	26,36
розрахунками з оплати праці	36,48	102,88	206,88	302,80	984,32	947,84	844,96	638,08	335,28	947,84	2,82	2,01	1,46	3,25	26,98
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	0,00	0,00	11,36	5,76	0,00	0,00	0,00	-11,36	-17,12	0,00	-	-	0,51	0,00	-
Інші поточні зобов'язання	3950,86	11315,98	7485,52	7075,28	2894,94	-1055,92	-12371,90	-19857,43	-26932,71	-1055,92	2,86	0,66	0,95	0,41	0,73
Усього поточні зобов'язання і забезпечення	4030,78	11504,78	7952,88	7774,16	4472,46	441,68	-11063,10	-19015,99	-26790,15	441,68	2,85	0,69	0,98	0,58	1,11
Баланс	3863,98	11498,58	8361,08	8942,36	10974,96	7110,98	-4387,60	-12748,69	-21691,05	7110,98	2,98	0,73	1,07	1,23	2,84

Джерело: складено на основі даних додатку Б

Зміни у структурі капіталу підприємства обумовили покращення у 2017 році показників платоспроможності. Зокрема, коефіцієнт автономії збільшився за останні 5 років до 0,59, що вказує на переважання у структурі джерел фінансування власного капіталу. Коефіцієнт фінансування на 31.12.2017 р. був меншим за одиницю лише у 2017 році, що свідчить про оптимізацію структури капіталу.

Розглядаючи зміну показників ліквідності, необхідно відзначити, що за останні роки відбулося зменшення коефіцієнта покриття, при чому необхідно відзначити, що протягом усього розглянутого періоду цей показник жодного разу не перевищував одиницю. Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс за остання роки до 0,83, вперше за досліджуваний період перевищуючи рекомендоване значення. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився порівняно з 2013 роком, при чому жодного разу цей індикатор не перевищував рекомендоване значення, рівне 02 (табл. 2.4).

Негативним є те, що протягом усього досліджуваного періоду чистий оборотний капітал мав від'ємне значення: це свідчить про те, що операційна діяльність ТОВ «Сімуран» фінансується за рахунок позикових ресурсів. Загалом, оптимізація показників ліквідності є нині одним з ключових завдань підприємства у контексті стабілізації його фінансового стану.

Протягом останніх років, зважаючи на значне зростання чистого доходу підприємства, відбулося значне зростання показників ділової активності: коефіцієнт оборотності активів збільшився з 0,42 до 3,32, кредиторської заборгованості – з 12,79 до 23,76, дебіторської заборгованості – з 2,55 до 11,87. Зменшення вартості запасів обумовило зростання коефіцієнта оборотності матеріальних запасів з 1,21 до 173,02. Окрім цього, навіть попри зростання вартості основних засобів, коефіцієнт їх оборотності зріс з 1,58 до 5,08. Позитивним є також зменшення коефіцієнта оборотності власного капіталу з 20,87 до 5,61, оскільки воно було зумовлене зростанням обсягів власних фінансових ресурсів (табл. 2.5).

Таблиця 2.4.

Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Сімуран» у 2013 – 2017 рр.

Показник	31.12.13	31.12.14	31.12.15	31.12.16	31.12.17	Абсолютне відхилення					Відносне відхилення				
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013
Коефіцієнт покриття	0,87	0,51	0,36	0,23	0,86	-0,36	-0,15	-0,13	0,63	-0,01	0,59	0,71	0,63	3,76	0,99
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,52	0,34	0,16	0,22	0,83	-0,18	-0,19	0,07	0,61	0,31	0,66	0,45	1,43	3,76	1,61
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,10	0,03	0,01	0,03	0,07	-0,06	-0,02	0,02	0,03	-0,03	0,34	0,43	2,34	2,00	0,69
Чистий оборотний капітал	-510,33	-5594,03	-5069,56	-5994,41	-624,74	-5083,70	524,47	-924,86	5369,67	-114,41	-	-	-	0,10	-
Коефіцієнт автономії	-0,04	0,00	0,05	0,13	0,59	0,04	0,05	0,08	0,46	0,64	0,01	-90,54	2,68	4,54	-13,73
Коефіцієнт фінансування	-24,17	-1855,61	19,48	6,65	0,69	-1831,44	1875,09	-12,83	-5,97	24,85	76,79	-0,01	0,34	0,10	-0,03
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,14	-0,95	-1,76	-3,37	-0,16	-0,80	-0,81	-1,61	3,21	-0,02	6,53	1,86	1,92	0,05	1,12
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	3,06	902,26	-12,42	-5,13	-0,10	899,20	-914,68	7,29	5,04	-3,16	-	-	-	0,02	-

Джерело: розраховано на основі даних додатку Б

Таблиця 2.5.

Динаміка показників ділової активності та рентабельності ТОВ «Сімуран» у 2013 – 2017 рр.

Показник	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
					2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013
Коефіцієнт оборотності активів	0,42	2,64	2,43	3,32	2,22	-0,20	0,89	2,90	6,24	0,92	1,37	7,87
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	12,79	41,25	22,29	23,76	28,47	-18,96	1,47	10,98	3,23	0,54	1,07	1,86
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,55	25,79	12,49	11,87	23,24	-13,30	-0,62	9,32	10,12	0,48	0,95	4,65
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	1,21	21,04	172,29	173,02	19,83	151,24	0,73	171,81	17,42	8,19	1,00	143,23
Коефіцієнт оборотності основних засобів	1,58	4,61	3,37	5,08	3,03	-1,23	1,71	3,50	2,91	0,73	1,51	3,21
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	20,87	28,95	6,32	5,61	8,08	-22,63	-0,71	-15,26	1,39	0,22	0,89	0,27
Строк погашення дебіторської заборгованості	141,22	13,96	28,83	30,34	-127,26	14,87	1,51	-110,88	0,10	2,06	1,05	0,21
Строк погашення кредиторської заборгованості	28,15	8,73	16,15	15,15	-19,43	7,42	-1,00	-13,01	0,31	1,85	0,94	0,54
Коефіцієнт рентабельності активів	0,07	0,18	0,37	0,62	0,11	0,19	0,26	0,56	2,68	2,02	1,70	9,22
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	3,34	1,99	0,95	1,05	-1,35	-1,04	0,10	-2,29	0,60	0,48	1,11	0,32
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,16	0,07	0,15	0,19	-0,09	0,08	0,04	0,03	0,43	2,19	1,24	1,17

Джерело: розраховано на основі даних додатків А та Б

За останні роки відбулося зростання коефіцієнтів рентабельності активів та рентабельності діяльності (з 0,07 до 0,62 та з 0,16 до 0,19 відповідно). Коефіцієнт рентабельності власного капіталу натомість знизився з 3,34 до 1,05, що було обумовлено значним збільшення вартості власних фінансових ресурсів ТОВ «Сімуран».

Загалом, можна стверджувати, що тенденції розвитку підприємства є оптимістичними: за останні роки відбулося зростання обсягів діяльності, збільшення рівня прибутковості, підвищення питомої ваги власного капіталу у структурі джерел фінансування. Основною проблемою ТОВ «Сімуран» нині є низький рівень ліквідності, що може спричинити проблеми за умови пошуку підприємством зовнішніх джерел фінансування.

2.2. Дослідження динаміки та структури міжнародних перевезень ТОВ "Сімуран"

ТОВ «Сімуран» спеціалізується виключно на міжнародних вантажних перевезеннях, не здійснюючи операцій на внутрішньому ринку з огляду на їх нижчу ефективність. Наразі підприємство виконує рейси до країн СНД та ЄС, при чому обсяги доходів, отримані від здійснення перевезень за останнім напрямом, починаючи з 2015 р. істотно перевищують обсяги надходжень від рейсів до країн ЄС (табл. 2.6).

Як зазначалося раніше, підприємство активно здійснює перевезення зернових (при чому важливість цього напрямку діяльності для підприємства постійно зростає). Окрім цього, достатньо динамічно розвивається також напрям перевезення кормів для тварин (у 2013 році такі операції взагалі не здійснювалися, тоді як до 2017 р. чистий дохід від них склав 10002,1 тис. грн.).

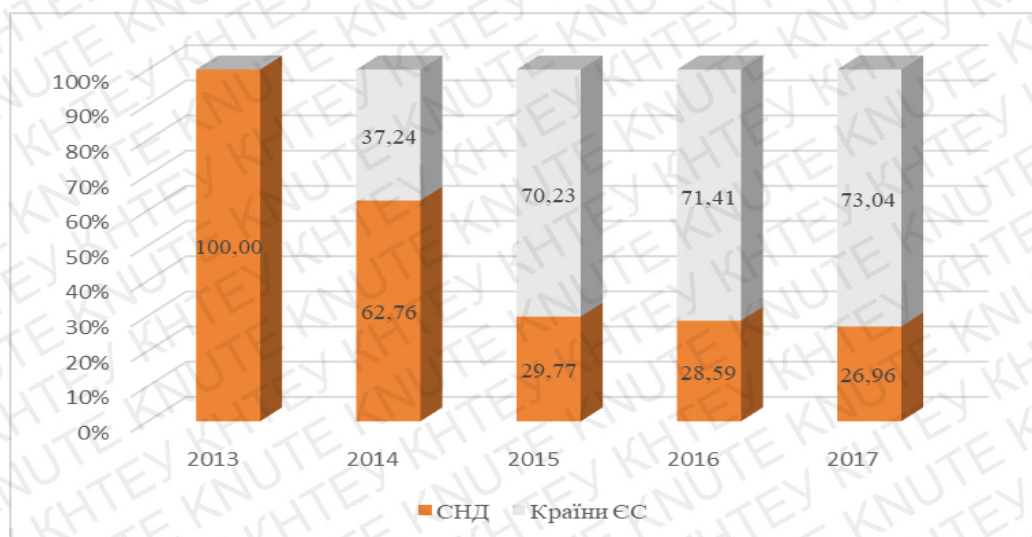
Таблиця 2.6.

Динаміка чистого доходу від міжнародних перевезень ТОВ «Сімуран» у 2013 – 2017 рр., тис. грн.

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення					Відносне відхилення				
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013
За регіонами спрямування															
СНД	564,96	2632,69	6792,34	6928,19	9838,03	2067,74	4159,65	135,85	2909,84	9273,07	4,66	2,58	1,02	1,42	17,41
Країни ЄС	0,00	1562,29	16026,38	17306,37	26651,58	1562,29	14464,09	1279,99	9345,20	26651,58	-	10,26	1,08	1,54	-
Усього	564,96	4194,98	22818,72	24234,56	36489,60	3630,03	18623,74	1415,84	12255,04	35924,65	7,43	5,44	1,06	1,51	64,59
За об'єктом перевезення															
Зернові	564,96	3412,20	13523,10	15256,30	22131,23	2847,25	10110,90	1733,20	6874,93	21566,28	6,04	3,96	1,13	1,45	39,17
Корми для тварин	0,00	782,78	6542,80	7541,24	10002,10	782,78	5760,02	998,44	2460,86	10002,10	-	8,36	1,15	1,33	-
Інші	0,00	0,00	2752,82	1437,02	4356,27	0,00	2752,82	-1315,80	2919,25	4356,27	-	-	0,52	3,03	-
Усього	564,96	4194,98	22818,72	24234,56	36489,60	3630,03	18623,74	1415,84	12255,04	35924,65	7,43	5,44	1,06	1,51	64,59

Джерело: складено на основі даних підприємства

Розглядаючи структуру перевезень, зауважимо, що 73,04% доходів компанія нині отримує від рейсів за європейським напрямом (зокрема – до Польщі, Угорщини, Німеччини, Словаччини, до яких здебільшого експортуються зернові), хоча у 2013 році ТОВ «Сімуран» здійснювало транспортування вантажів виключно до країн СНД (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Географічна структура міжнародних перевезень
ТОВ «Сімуран», %**

Джерело: складено на основі даних підприємства

У товарній структурі транспортних операцій превалює перевезення зернових (60,65% у 2017 р.) Значну роль останніми роками відіграють також операції з перевезення кормів для тварин, хоча у 2017 році відбулося незначне скорочення їх частки (з 31,12% до 27,41%). У якості додаткового напрямку отримання доходів підприємство останнім часом нарощує також обсяги перевезення інших вантажів (промислових товарів, устаткування тощо) (рис. 2.4).

У ході аналізу міжнародних перевезень ТОВ «Сімуран» нами було також здійснено оцінку їх ефективності. Розрахунки здійснювалися у розрізі перевезень окремих груп товарів, оскільки для цього використовуються різні автомобілі, що, відповідно, у значній мірі визначає рівень результативності операцій.



**Рис. 2.3. Товарна структура міжнародних перевезень
ТОВ «Сімуран», %**

Джерело: складено на основі даних підприємства

Зважаючи на те, що найбільшу частку доходів підприємство отримує від транспортування зернових, у першу чергу оцінка була здійснена для цієї категорії операцій (табл. 2.7).

У 2013-2014 рр. витрати підприємства на здійснення міжнародних перевезень зернових перевищували доходи, у результаті чого коефіцієнт ефективності міжнародних автомобільних перевезень був менше 1. Втім у 2014 році коефіцієнт ефективності порівняно з попереднім періодом збільшився на 0,18, що вказує на існування позитивних тенденцій навіть у періоди ускладнення економічної ситуації.

У структурі витрат ТОВ «Сімуран» ключову роль відіграють експлуатаційні витрати, обсяг яких за останні 5 років збільшився з 389,65 тис. грн. до 8214,23 тис. грн., а також управлінські витрати, які у 2017 році склали 2042,13 тис. грн.

Загалом, починаючи з 2015 року коефіцієнт ефективності міжнародних перевезень зернових ТОВ «Сімуран» мав тенденцію до зростання, і у 2017 році цей показник досягнув значення 1,28.

Таблиця 2.7.

Динаміка показників ефективності міжнародних перевезень ТОВ «Сімуран» зернових**у 2013 – 2017 рр.**

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення					Відносне відхилення				
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013
Виручка від автомобільних перевезень, тис. грн.	564,96	3412,20	13523,10	15256,30	22131,23	2847,25	10110,90	1733,20	6874,93	21566,28	6,04	3,96	1,13	1,45	39,17
Експлуатаційні витрати, тис. грн.	389,65	1708,47	5946,20	5819,71	8214,23	1318,82	4237,73	-126,49	2394,52	7824,58	4,38	3,48	0,98	1,41	21,08
Управлінські витрати, тис. грн.	151,96	365,58	1107,19	1293,93	2042,13	213,62	741,61	186,74	748,20	1890,17	2,41	3,03	1,17	1,58	13,44
Витрати на страхування, тис. грн.	82,16	263,89	1062,61	1203,45	1834,10	181,72	798,73	140,84	630,65	1751,94	3,21	4,03	1,13	1,52	22,32
Витрати на паливо, тис. грн.	106,07	463,32	1443,62	1207,49	1883,20	357,25	980,30	-236,13	675,71	1777,13	4,37	3,12	0,84	1,56	17,75
Витрати на оплату праці водіїв, тис. грн.	97,72	521,61	1441,38	1799,65	2001,10	423,89	919,78	358,27	201,45	1903,38	5,34	2,76	1,25	1,11	20,48
Витрати на страхування життя водіїв, тис. грн.	67,00	83,11	320,78	297,74	431,31	16,11	237,67	-23,04	133,57	364,31	1,24	3,86	0,93	1,45	6,44
Добові водіям, тис. грн.	82,27	263,06	832,48	809,85	912,10	180,79	569,42	-22,63	102,25	829,83	3,20	3,16	0,97	1,13	11,09
Усього витрат, тис. грн.	976,83	3669,04	12154,27	12431,83	17318,17	2692,20	8485,23	277,55	4886,35	16341,34	3,76	3,31	1,02	1,39	17,73
Ефект міжнародних автомобільних перевезень, тис. грн.	-411,88	-256,84	1368,83	2824,48	4813,06	155,04	1625,67	1455,65	1988,59	5224,94	0,62	-5,33	2,06	1,70	-11,69
Коефіцієнт ефективності міжнародних автомобільних перевезень	0,58	0,93	1,11	1,23	1,28	0,35	0,18	0,11	0,05	0,70	1,61	1,20	1,10	1,04	2,21

Джерело: складено на основі даних підприємства

Існування такої тенденції вказує, з одного боку, на те, що в Україні спостерігається поступове відновлення попиту на автомобільні перевезення, а з іншого – на те, що підприємство почало адаптувати цінову стратегію до умов ринку.

Перевезення кормів для тварин здійснювалося підприємством лише у 2014 – 2017 рр., і операції, які здійснювалися у 2014 році, також були неефективними. Втім, починаючи з 2015 року перевезення кормів стало прибутковим, і у 2017 році коефіцієнт ефективності склав 1,35, що значно перевищує аналогічний показник для ключової сфери діяльності підприємства – перевезення зернових (табл. 2.8).

Необхідно відзначити, що у 2015-2016 рр. коефіцієнт ефективності міжнародних перевезень кормів був меншим за коефіцієнт ефективності зернових, тоді як у 2014 та 2017 рр. ситуація була зворотною. Це пояснюється тим, що перевезення кормів, на відміну від операцій транспортування зернових, здійснюється переважним чином за замовленням непостійних клієнтів, умови договорів з якими постійно змінюються. Втім високий показник ефективності перевезень кормів у 2017 році свідчить про перспективність цього напрямку діяльності підприємства.

Починаючи з 2015 року ТОВ «Сімуран» почало також здійснювати перевезення будь-яких інших вантажів (устаткування, промислової продукції), які не вимагають спеціальних умов транспортування (табл. 2.9).

Такі операції здійснюються в умовах зниження попиту з боку ключових партнерів та нині носять нерегулярний характер. Втім, з огляду на високу ефективність таких операцій (1,36 у 2017 р.), підприємство у майбутньому планує розширити номенклатуру товарів, які транспортуються за кордон.

Таблиця 2.8.

Динаміка показників ефективності міжнародних перевезень ТОВ «Сімуран» кормів для тварин**у 2014 – 2017 рр.**

Показник	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
					2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013
Виручка від автомобільних перевезень, тис. грн.	782,78	6542,80	7541,24	10002,10	5760,02	998,44	2460,86	9219,32	8,36	1,15	1,33	12,78
Експлуатаційні витрати, тис. грн.	351,33	2336,58	2120,24	2512,10	1985,25	-216,34	391,86	2160,77	6,65	0,91	1,18	7,15
Управлінські витрати, тис. грн.	76,99	643,55	691,67	701,20	566,55	48,13	9,53	624,21	8,36	1,07	1,01	9,11
Витрати на страхування, тис. грн.	52,42	408,16	407,71	489,21	355,74	-0,45	81,50	436,79	7,79	1,00	1,20	9,33
Витрати на паливо, тис. грн.	120,26	1105,17	1189,34	1431,20	984,92	84,17	241,86	1310,94	9,19	1,08	1,20	11,90
Витрати на оплату праці водіїв, тис. грн.	113,68	930,18	1043,10	1264,21	816,50	112,92	221,11	1150,53	8,18	1,12	1,21	11,12
Витрати на страхування життя водіїв, тис. грн.	30,40	224,13	205,34	301,21	193,72	-18,79	95,87	270,81	7,37	0,92	1,47	9,91
Добові водіям, тис. грн.	75,42	520,43	533,61	703,60	445,00	13,18	169,99	628,18	6,90	1,03	1,32	9,33
Усього витрат, тис. грн.	820,52	6168,20	6191,01	7402,74	5347,68	22,82	1211,72	6582,22	7,52	1,00	1,20	9,02
Ефект міжнародних автомобільних перевезень, тис. грн.	-37,73	374,60	1350,23	2599,36	412,34	975,62	1249,14	2637,10	-9,93	3,60	1,93	-68,89
Коефіцієнт ефективності міжнародних автомобільних перевезень	0,95	1,06	1,22	1,35	0,11	0,16	0,13	0,40	1,11	1,15	1,11	1,42

Джерело: складено на основі даних підприємства

Таблиця 2.9

Динаміка показників ефективності міжнародних перевезень ТОВ «Сімуран» у
2015 – 2017 рр.

Показник	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
				2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015
Чистий дохід від автомобільних перевезень, тис. грн.	2752,82	1437,02	4356,27	-1315,80	2919,25	1603,45	0,52	3,03	1,58
Експлуатаційні витрати, тис. грн.	998,64	446,71	2024,23	-551,93	1577,52	1025,59	0,45	4,53	2,03
Управлінські витрати, тис. грн.	370,45	170,60	242,13	-199,85	71,53	-128,32	0,46	1,42	0,65
Витрати на страхування, тис. грн.	200,36	99,09	134,10	-101,27	35,01	-66,26	0,49	1,35	0,67
Витрати на паливо, тис. грн.	256,85	112,15	183,20	-144,70	71,05	-73,65	0,44	1,63	0,71
Витрати на оплату праці водіїв, тис. грн.	276,13	112,07	201,10	-164,06	89,03	-75,03	0,41	1,79	0,73
Витрати на страхування життя водіїв, тис. грн.	126,44	61,06	331,31	-65,39	270,25	204,87	0,48	5,43	2,62
Добові водіям, тис. грн.	200,88	93,35	92,10	-107,52	-1,25	-108,78	0,46	0,99	0,46
Усього витрат, тис. грн.	2429,75	1095,03	3208,17	-1334,72	2113,14	778,42	0,45	2,93	1,32
Ефект міжнародних автомобільних перевезень, тис. грн.	323,07	341,99	1148,10	18,91	806,12	825,03	1,06	3,36	3,55
Коефіцієнт ефективності міжнародних автомобільних перевезень	1,13	1,31	1,36	0,18	0,05	0,22	1,16	1,03	1,20

Джерело: складено на основі даних підприємства

Загалом, за досліджуваний період рівень ефективності міжнародних перевезень ТОВ «Сімуран» збільшився з 0,58 до 1,31, при чому зростання носило поступовий характер (табл. 2.10).

Загалом, можна констатувати, що підвищення ефективності міжнародних комерційних операцій ТОВ «Сімуран» є передумовою посилення конкурентного статусу підприємства, оскільки збільшення обсягів отриманих доходів є передумовою впровадження у його діяльність інновацій, необхідних для задоволення потреб клієнтів.

Таблиця 2.10.

Динаміка показників ефективності міжнародних перевезень ТОВ «Сімуран» у 2013 – 2017 рр.

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення					Відносне відхилення				
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013
Виручка від автомобільних перевезень, тис. грн.	564,96	4194,98	22818,72	24234,56	36489,60	3630,03	18623,74	1415,84	12255,04	35924,65	7,43	5,44	1,06	1,51	64,59
Експлуатаційні витрати, тис. грн.	389,65	2059,81	9281,42	8386,66	12750,56	1670,16	7221,61	-894,76	4363,90	12360,91	5,29	4,51	0,90	1,52	32,72
Управлінські витрати, тис. грн.	151,96	442,57	2121,18	2156,20	2985,46	290,61	1678,61	35,02	829,26	2833,50	2,91	4,79	1,02	1,38	19,65
Витрати на страхування, тис. грн.	82,16	316,31	1671,13	1710,25	2457,41	234,14	1354,83	39,12	747,16	2375,25	3,85	5,28	1,02	1,44	29,91
Витрати на паливо, тис. грн.	106,07	583,58	2805,65	2508,99	3497,60	477,51	2222,07	-296,66	988,61	3391,53	5,50	4,81	0,89	1,39	32,97
Витрати на оплату праці водіїв, тис. грн.	97,72	635,29	2647,69	2954,83	3466,41	537,57	2012,41	307,13	511,59	3368,70	6,50	4,17	1,12	1,17	35,47
Витрати на страхування життя водіїв, тис. грн.	67,00	113,51	671,35	564,13	1063,83	46,52	557,84	-107,22	499,70	996,83	1,69	5,91	0,84	1,89	15,88
Добові водіям, тис. грн.	82,27	338,48	1553,79	1436,81	1707,80	256,21	1215,30	-116,97	270,99	1625,53	4,11	4,59	0,92	1,19	20,76
Усього витрат, тис. грн.	976,83	4489,55	20752,22	19717,87	27929,08	3512,72	16262,66	-1034,34	8211,21	26952,25	4,60	4,62	0,95	1,42	28,59
Ефект міжнародних автомобільних перевезень, тис. грн.	-411,88	-294,57	2066,51	4516,69	8560,53	117,31	2361,08	2450,18	4043,84	8972,40	0,72	-7,02	2,19	1,90	-20,78
Коефіцієнт ефективності міжнародних автомобільних перевезень	0,58	0,93	1,10	1,23	1,31	0,36	0,17	0,13	0,08	0,73	1,62	1,18	1,12	1,06	2,26

Джерело: складено на основі даних підприємства

Наразі ТОВ «Сімуран» виконує переважно замовлення постійних клієнтів, що гарантує підприємству отримання стабільного доходу. Втім умови, на яких послуги транспортування надаються постійним клієнтам, є менш вигідними порівняно з умовами договорів, укладених з новими замовниками. Саме це є причиною розширення протягом останніх років номенклатури товарів, які перевозить підприємство, та активізації дій щодо пошуку нових клієнтів.

Концентрація підприємства на міжнародних перевезеннях є логічною з огляду на вищу рентабельність таких рейсів порівняно з внутрішніми. При цьому доцільним є оцінка можливостей здійснення перевезень по Україні, зокрема, укладання договорів з міжнародними компаніями щодо надання послуг транспортування вантажів від/до кордону до/з місця призначення в Україні за необхідності.

На наш погляд, географія рейсів ТОВ «Сімуран» нині є достатньо широкою, втім доцільним є також пошук партнерів, які б залучали підприємство до комбінованих перевезень – це дозволить зміцнити позиції компанії на міжнародному рівні та збільшити обсяги отриманих доходів.

Підвищенню ефективності міжнародних перевезень ТОВ «Сімуран» сприятиме також скорочення витрат, пов'язаних з неефективним або нецільовим використанням ресурсів. На наш погляд саме обмеження нерациональних видатків та збільшення фінансування тих сфер, які забезпечують прихильність споживачів, є одним з ключових чинників підвищення міжнародної конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

2.3. Оцінка конкурентної стратегії ТОВ "Сімуран" на ринку міжнародних перевезень

ТОВ «Сімуран» працює сьогодні на сегменті ринку міжнародних перевезень, який є надзвичайно конкурентним. В Україні нині з'являється

усе більше компаній та приватних підприємств, які виконують замовлення на транспортування різних вантажів до країн близького зарубіжжя.

Аналізуючи український ринок, можна констатувати, що він поділений між трьома групами учасників: великими міжнародними логістичними компаніями, які надають високоякісні послуги повного циклу, мають надійну репутацію та високі ціни; українськими логістичними компаніями, які почали активно розвиватися у останні 5 років та нині активно обслуговують середній бізнес, постійно нарощуючи обсяги діяльності; малими та середніми підприємствами, які надають виключно послуги перевезення вантажів та орієнтуються на співпрацю з приватними підприємствами та малим і середнім бізнесом. Звичайно, у межах сформованих груп можна також виділити підгрупи: сегментувати ринок за ціною, територіальною ознакою, обсягами чистого доходу тощо. Втім виділення таких конкурентних груп дозволяє визначити коло компаній, які визначають кон'юнктуру певного сегменту і впливають на ринкові позиції одне одного.

Аналіз діяльності ТОВ «Сімуран» дозволяє зробити висновок, що підприємство належить саме до третьої категорії транспортних компаній, втім його стратегічною метою є поступовий перехід у другу конкурентну групу.

Оцінюючи поведінку ТОВ «Сімуран» на ринку в умовах конкуренції, ми дійшли висновку, що у якості базової стратегії підприємством було обрано концентрацію (фокусування) на сегменті (відповідно до класифікації М. Портера) та наслідування лідера (відповідно до класифікації Ф. Котлера).

Визначення стратегії ТОВ «Сімуран» як стратегії фокусування пов'язане з орієнтацією підприємства на перевезення обмеженого кола вантажів і виконанням виключно міжнародних рейсів. Здійснені для попереднього розділу розрахунки свідчать, що така стратегія є досить успішною, оскільки забезпечує прийнятний рівень ефективності та

постійний попит на послуги підприємства. Окрім цього, здійснення перевезень лише декількох типів продукції не вимагає від підприємства розширення парку, що у нинішніх умовах можна вважати перевагою.

ТОВ «Сімуран» не є підприємством-інноватором, що постійно впроваджує нововведення для підвищення рівня задоволення споживачів. Досліджуване підприємство навпаки дотримується більш консервативного підходу, впроваджуючи інновації лише після того, як ключові гравці ринку випробували їх та довели їх ефективність. Це дає підстави стверджувати, що конкурентну стратегію ТОВ «Сімуран» можна також визначити як стратегію наслідування лідера.

Загалом, аналіз, який був проведений раніше, дозволяє зробити висновок, що якщо обраний підприємством формат діяльності не дозволяє ТОВ «Сімуран» стати лідером у своєму сегменті, то принаймні забезпечує йому високі фінансові результати та поступове покращення ринкових позицій. Таким чином на етапі нарощування фінансового потенціалу використання розглянутих стратегій можна вважати виправданим для ТОВ «Сімуран», тоді як для переходу у інший сегмент формат діяльності доцільно буде вдосконалити.

Досліджуючи конкурентну стратегію ТОВ «Сімуран», нами було визначено її відповідність поточній конкурентній позиції підприємства, для чого було побудовано конкурентну карту відповідного сегменту ринку. Дані для її побудови було зібрано разом з працівниками ТОВ «Сімуран», які, не здійснюючи повноцінної оцінки конкурентних позицій компанії, все ж відслідковують дії підприємств, визначених ними у якості конкурентів.

З огляду на те, що на ринку Києва та Київської області працює значна кількість транспортних компаній, дослідження у цій роботі було обмежене тими компаніями, інформація про які була надана ТОВ «Сімуран». Усі зазначені підприємства належать до середнього цінового сегменту, працюють на ринку понад 5 років, здійснюють міжнародні

рейси. Інформація про ринкові частки ТОВ «Сімуран» та його основних конкурентів представлена у табл. 2.11.

Таблиця 2.11.

Динаміка ринкових часток ТОВ «Сімуран» та його основних конкурентів у 2016-2017 рр.

Підприємство	Частка ринку, %		Темп приросту 2017/ 2016
	2017	2016	
ТОВ "Артика Транс"	4,93	5,10	-0,03
ПП "Парк"	36,60	39,40	-0,07
ТОВ "Талі Груп"	2,40	2,14	0,12
ТОВ "Автогоризонт"	1,75	2,31	-0,24
ПП "Нью Мувінг"	14,66	13,49	0,09
ТОВ "Трансавтологістика"	12,80	9,72	0,32
ТОВ "Сімуран"	6,11	4,35	0,40
ТОВ "Євро-Транзит"	5,06	6,15	-0,18
ТОВ "СІТІ-Прайм"	4,56	4,55	0,00
ТОВ "ПЕГАС"	4,42	5,43	-0,18
ТОВ "ТрансЛайф"	3,42	3,29	0,04
ТОВ "Юні Трейд Груп"	2,08	3,29	-0,37
ТОВ "Центр Груп"	1,22	0,77	0,57
Усього	100,00	100,00	-

Джерело: складено на основі даних підприємства

Чистий дохід на розглянутому сегменті ринку склав у 2016 р. 556,7 млн. грн., к 2017 р. – 597,1 млн. грн. Таким чином, можна констатувати зростання розглянутого сегменту ринку на 7%.

Для побудови конкурентної карти ринку нами було визначено середню ринкову частку - 7,69% та усі підприємства на ринку поділено на підприємства з сильною ринковою позицією (ті, ринкова частка яких більша за середню) та підприємства зі слабкою конкурентною позицією (ті, ринкова частка яких менша за середню). Після цього було визначено середні ринкові частки підприємств з сильною та слабкою конкурентною позицією та розраховано середньоквадратичне відхилення ринкових часток підприємств з сильною конкурентною позицією та

середньоквадратичне відхилення ринкових часток підприємств зі слабкою конкурентною позицією (рис. 2.4).

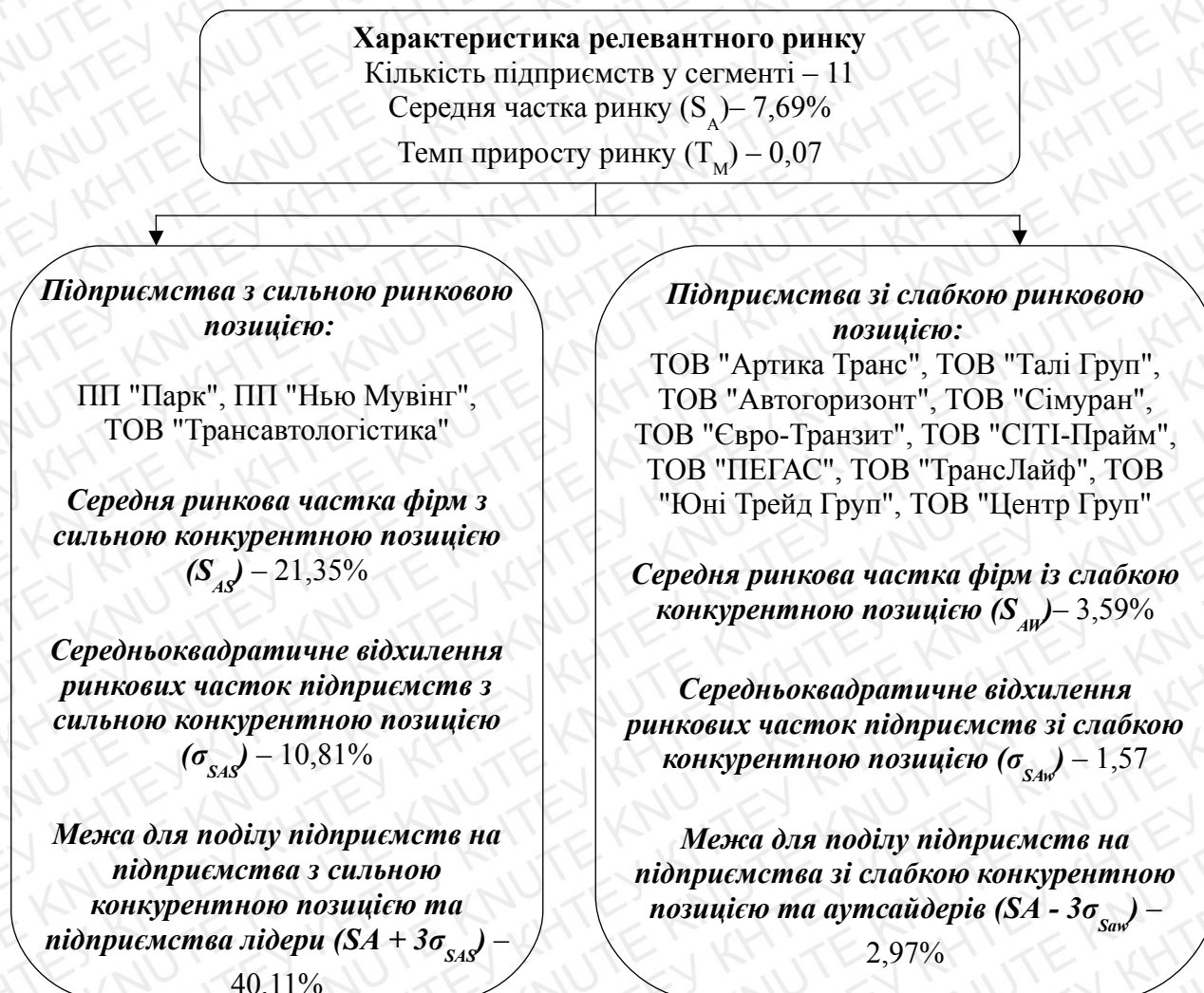


Рис. 2.4. Характеристика релевантного сегменту ринку міжнародних перевезень

Джерело: розраховано автором на основі даних табл. 2.11

Для визначення критеріїв віднесення підприємств до тих, які знаходяться на стадії швидкого покращення конкурентних позицій, покращення конкурентних позицій, погіршення конкурентних позицій та швидкого погіршення конкурентних позицій ми розраховали також середньоквадратичне відхилення темпів приросту ринкових часток (σ_T) – воно склало 0,26. Відповідно, до підприємств, які знаходяться на стадії швидкого покращення конкурентних позицій, належать ті, темп приросту

ринкових часток яких перевищує $T_M + 3\sigma_T - 0,85$; до підприємств на стадії швидкого погіршення конкурентних позицій належать ті, темп приросту ринкових часток яких є меншим за $T_M - 3\sigma_T - -0,71$. Таким чином, конкурентна карта розглянутого сегменту ринку має вигляд, представлений на рис. 2.5.

		> 40,11	7,69 - 40,11	2,97 - 7,69	< 2,97
		Лідер ринку	Сильна конкурентна позиція	Слабка конкурентна позиція	Аутсайдер
> 0,85	Швидке покращення конкурентної позиції				
0,07 - 0,85	Покращення конкурентної позиції		ПП "Нью Мувінг", ТОВ "Трансавтологістика"	ТОВ "Сімуран"	ТОВ "Талі Груп", ТОВ "Центр Груп"
-0,71 - 0,07	Швидку погіршення конкурентної позиції		ПП "Парк"	ТОВ "Артика Транс", ТОВ "Євро-Транзит", ТОВ "СІПІ- Прайм", ТОВ "ПЕГАС", ТОВ "ТрансЛайф"	ТОВ "Автогоризонт", ТОВ "Юні Трейд Груп"
< -0,71	Погіршення конкурентної позиції				

Рис. 2.5. Конкурентна карта сегменту ринку, на якому працює ТОВ «Сімуран»

Джерело: розраховано автором на основі даних табл. 2.11

Як видно з представленого рисунку, ТОВ «Сімуран» знаходиться у сегменті підприємств зі слабкою конкурентною позицією, втім ринкова частка яких характеризується зростанням. Це вказує на те, що обрана підприємством стратегія є достатньо ефективною на нинішньому етапі, втім доцільним є її перегляд у майбутньому для покращення позицій компанії.

Окрім цього, побудова конкурентної карти ринку дозволила констатувати, що усі підприємства, дані про які використовувалися при побудові конкурентної карти ринку, є прямими конкурентами ТОВ

«Сімуран», зважаючи на те, що вони розміщені у суміжних сегментах ринку.

На основі даних, отриманих від працівників ТОВ «Сімуран», нами було побудовано також конкурентний профіль підприємства та його основних конкурентів. Для побудови профілю було використано такі критерії як рівень цін на транспортні послуги, імідж підприємств, наявність системи трекінгу, рівень безпеки при здійсненні перевезень, широта номенклатури вантажів, які перевозяться, широта географії міжнародних перевезень, якість обслуговування клієнтів. Критерії були нами обрані з огляду на те, які мотиви спонукають клієнтів на релевантному ринку обирати ту чи іншу транспортну компанію (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Конкурентний профіль ТОВ «Сімуран» та його основних конкурентів

Підприємство	Рівень цін на транспортні послуги	Імідж компанії	Наявність системи трекінгу	Рівень безпеки при здійсненні перевезень	Широта номенклатури вантажів, які перевозяться	Широта географії міжнародних перевезень	Якість обслуговування клієнтів	Загальний рейтинг
ТОВ "Артика Транс"	4	3	0	4	2	3	3	19
ПП "Парк"	3	5	3	4	4	5	4	28
ТОВ "Талі Груп"	3	2	3	3	2	2	3	18
ТОВ "Автогоризонт"	5	3	0	4	2	3	4	21
ПП "Нью Мувінг"	4	5	4	5	3	5	5	31
ТОВ "Трансавтологістика"	4	5	3	3	4	5	5	29
ТОВ "Сімуран"	4	5	2	4	3	3	5	26
ТОВ "Євро-Транзит"	3	4	1	2	3	2	4	19
ТОВ "СІТІ-Прайм"	4	5	2	3	1	2	5	22
ТОВ "ПЕГАС"	4	4	1	4	4	4	3	24
ТОВ "ТрансЛайф"	5	4	0	3	3	2	3	20
ТОВ "Юні Трейд Груп"	5	3	0	3	2	1	4	18
ТОВ "Центр Груп"	4	3	0	3	2	2	3	17

Джерело: складено на основі даних підприємства

Загалом, можна стверджувати, що загальний рейтинг ТОВ «Сімуран» є достатньо високим (26), що є найбільшим показником серед підприємств зі слабкими конкурентними позиціями. Це вказує на те, що обрана

підприємством стратегія є досить ефективною, і за умови її дотримання підприємство матиме можливість перейти до підприємств з сильними конкурентними позиціями.

Наразі до ключових проблем ТОВ «Сімуран» належать відсутність якісної системи трекінгу, недостатня широка номенклатури товарів, які приймаються до перевезення, а також недостатня розгалуженість географії рейсів (рис. 2.6).

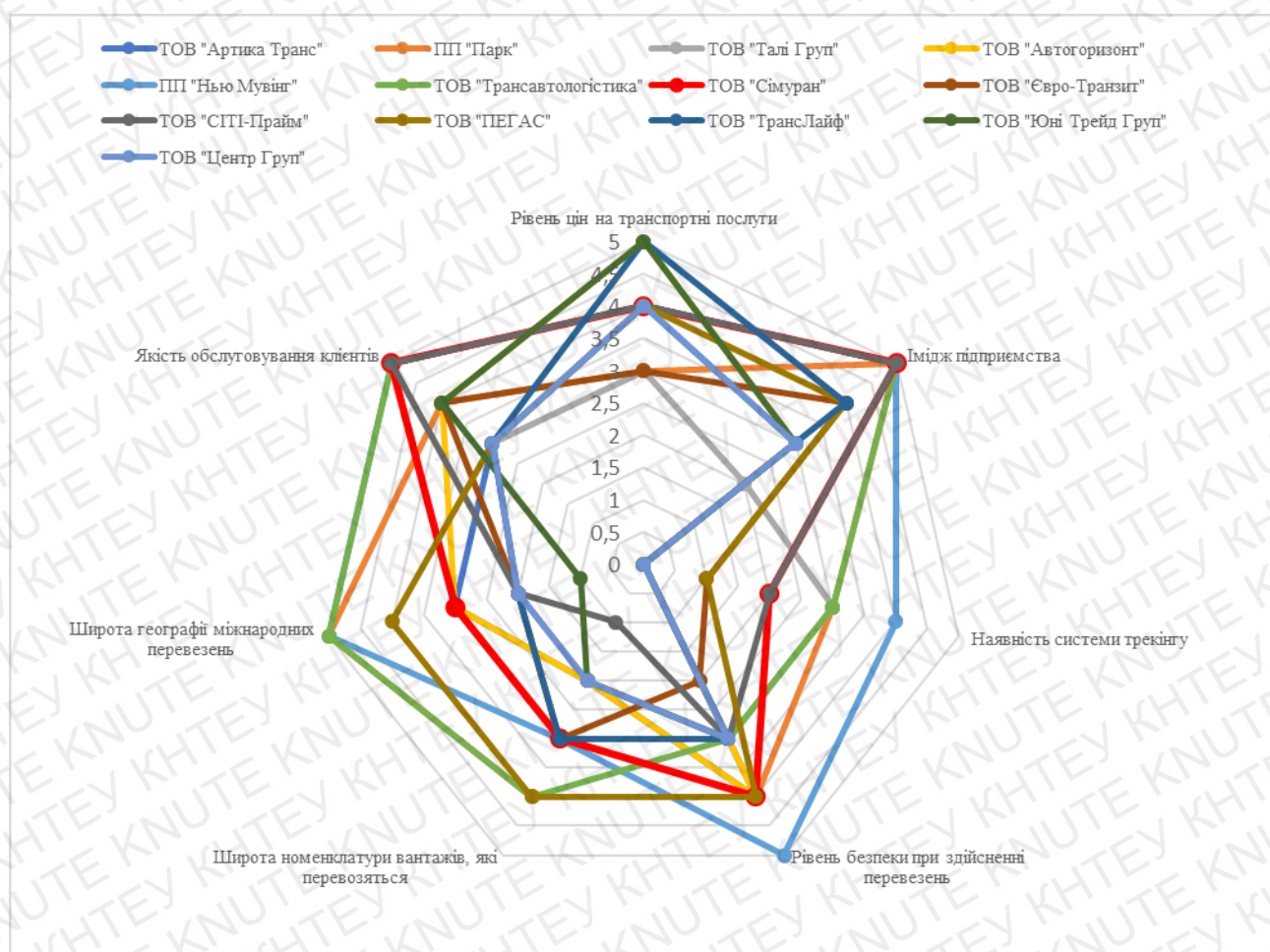


Рис. 2.6. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Сімуран» та його основних конкурентів

Джерело: складено на основі даних підприємства

Таким чином, здійснений аналіз вказує на те, що свою поточну стратегію ТОВ «Сімуран» може використовувати у якості базової. При цьому для переходу у інший ринковий сегмент підприємству доцільно сконцентрувати увагу на розширенні асортименту послуг, а також на

покращенні тих характеристик, за якими підприємство нині відстає від конкурентів.

Для ТОВ «Сімуран» підвищення ефективності конкурентної стратегії має сьогодні виключне значення, оскільки конкуренція на ринку міжнародних вантажних перевезень на нинішньому етапі посилюється, і неврахування тенденцій зміни ринку може призвести до погіршення ринкових позицій. Стратегічний підхід до процесу управління конкурентоспроможністю дозволить підприємству раціонально використовувати фінансові ресурси та забезпечити передумови для якісного розвитку у майбутньому.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Сімуран» - транспортне підприємство, що здійснює міжнародні автомобільні перевезення територією СНД та ЄС. Підприємство спеціалізується на перевезенні продукції АПК, втім протягом останніх років активно розширює сферу діяльності, здійснюючи також транспортування інших товарів.

Тенденції розвитку підприємства є оптимістичними: за останні роки відбулося зростання обсягів діяльності, збільшення рівня прибутковості, підвищення питомої ваги власного капіталу у структурі джерел фінансування. Основною проблемою ТОВ «Сімуран» нині є низький рівень ліквідності, що може спричинити проблеми за умови пошуку підприємством зовнішніх джерел фінансування.

Розглядаючи структуру перевезень, зауважимо, що 73,04% доходів компанія нині отримує від рейсів за європейським напрямом, хоча у 2013 році ТОВ «Сімуран» здійснювало транспортування вантажів виключно до країн СНД. У товарній структурі транспортних операцій превалює перевезення зернових (60,65% у 2017 р.) Значну роль останніми роками відіграють також операції з перевезення кормів для тварин, хоча у 2017 році відбулося незначне скорочення їх частки (з 31,12% до 27,41%). За

досліджуваний період рівень ефективності міжнародних перевезень ТОВ «Сімуран» збільшився з 0,58 до 1,31, при чому зростання носило поступовий характер.

Оцінюючи поведінку ТОВ «Сімуран» на ринку в умовах конкуренції, ми дійшли висновку, що у якості базової стратегії підприємством було обрано концентрацію (фокусування) на сегменті (відповідно до класифікації М. Портера) та наслідування лідера (відповідно до класифікації Ф. Котлера). ТОВ «Сімуран» знаходиться у сегменті підприємств зі слабкою конкурентною позицією, втім ринкова частка яких характеризується зростанням. Це вказує на те, що обрана підприємством стратегія є достатньо ефективною на нинішньому етапі, втім доцільним є її перегляд у майбутньому для покращення позицій компанії. Наразі до ключових проблем ТОВ «Сімуран» належать відсутність якісної системи трекінгу, недостатня широка номенклатури товарів, які приймаються до перевезення, а також недостатня розгалуженість географії рейсів.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ "СІМУРАН"

3.1. Дослідження конкурентних стратегій підприємств-лідерів на ринку міжнародних перевезень

Оцінюючи рівень міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Сімуран», ми визначили, що на сегменті, на якому працює підприємство, лідерами є такі компанії як ТОВ "Нью Мувінг", ТОВ "Трансавтологістика" та ПП «Парк». Працюючи над заходами, які дозволять вдосконалити конкурентну стратегію досліджуваного підприємства, доцільно розглянути за рахунок чого лідерських позицій на ринку досягають компанії-лідери.

У першу чергу розглянемо діяльність ТОВ «Нью Мувінг» як одного з лідерів на досліджуваному сегменті. Підприємство було зареєстроване у 2006 році і спеціалізувалося здебільшого на здійсненні перевезень територією України, проте, починаючи з 2010 р. стало здійснювати міжнародні рейси.

Власний транспортний парк підприємства складається з двох автомобілів Mercedes-Benz Antos, проте ТОВ «Нью Мувінг» активно використовує договірні відносини, залучаючи до виконання рейсів водіїв з власним транспортом. Підприємство здійснює оплату страхування та техогляду автомобілів, укладаючи договори, при цьому завжди має можливість знайти оптимальний для замовника варіант перевезення вантажів.

Попри те, що досліджуване підприємство належить до категорії малих, його обсяги діяльності постійно зростають. З аналізу, представленого у другому розділі, видно, що однією з сильних сторін компанії, є її імідж. Можна стверджувати, що досліджуване підприємство активно працює над його формуванням, здійснюючи моніторинг публікацій про підприємство на профільних форумах та базах даних транспортних компаній.

Однією з особливостей роботи над іміджем ТОВ «Нью Мувінг» є робота з негативними відгуками: підприємство контактує з тими, хто негативно оцінив роботу підприємства, що дозволяє як змінити на краще імідж компанії в очах самого клієнта, так і покращити певні аспекти діяльності за умови якщо негативні відгуки були обґрунтованими. У той самий час для нових клієнтів наявність зворотного зв'язку виступає одним з факторів зростання довіри до ТОВ «Нью Мувінг».

Ще однією сильною стороною підприємства є значна увага до забезпечення безпеки міжнародних транспортних операцій. Мова йде про проведення систематичних технічних оглядів як тих автомобілів, які знаходяться у власності підприємства, так і тих, на яких здійснюються перевезення на контрактній основі. Автомобіль вирушає у рейс лише за умови наявності документів, які підтверджують його належний технічний стан. Відповідно, клієнти підприємства впевнені у тому, що їх вантаж прибуде на місце вчасно і неушкоджено. ТОВ «Нью Мувінг» надає сприяння у пакуванні вантажів, що дозволяє максимально підвищити рівень безпеки при транспортуванні.

Зважаючи на те, що переважна частина операцій здійснюється партнерами підприємства, географія його діяльності є достатньо широкою: клієнт звертається до підприємства, описуючи який товар і до якої країни необхідно перевести, а підприємство знаходить підрядника, який може надати такі послуги. За необхідності ТОВ «Нью Мувінг» також надає сприяння у роботі з митницею, запрошуючи митних брокерів, база яких у підприємства також є.

Досвід ТОВ «Нью Мувінг» вказує на ще одну важливу для споживачів характеристику: достатньо функціональну систему трекінгу. Її існування дозволяє замовникам у режимі реального часу відслідковувати положення вантажу, контролюючи процес доставки. Великі підприємства наразі досить активно використовують такі засоби для передачі функції контролю за операцією клієнту, у той час як малі підприємства

здебільшого нехтують цією функцією. На відміну від переважної частини підприємств на ринку, ТОВ «Нью Мувінг» було встановлено системи трекінгу на власні автомобілі, а також у якості одного з критеріїв для вибору партнерів було визначено існування таких систем.

Усе зазначене формує основні конкурентну перевагу ТОВ «Нью Мувінг» - якість обслуговування клієнтів. Попри відсутність у компанії якісного Інтернет-ресурсу та великого офісу, контактна особа завжди оперативно пропонує клієнтам оптимальні рішення для організації перевезення вантажів на найкращих умовах.

На наш погляд, досвід ТОВ «Нью Мувінг» є цікавим саме з позиції того, що попри відсутність значних фінансових ресурсів підприємство знайшло можливість стати одним з лідерів на ринку Києва та Київської області середнього цінового сегменту.

До інструментів, які можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «Сімуран» варто віднести: практику роботи з негативними відгуками, а також використання аутсорсингу (надання послуг за контрактом) для поступового розширення обсягів діяльності підприємства.

Наступним конкурентом ТОВ «Сімуран», діяльність якого необхідно дослідити, зважаючи на його високі конкурентні позиції, є ТОВ "Трансавтологістика". Обсяги діяльності цього підприємства, порівняно з ТОВ «Нью Мувінг», є меншими, при чому частка підприємства на ринку має тенденцію до зниження, хоча за такими показниками як імідж компанії, якість обслуговування та географія міжнародних перевезень підприємство має найкращі позиції на ринку.

Аналізуючи діяльність цього підприємства, зазначимо, що основні зусилля ТОВ «Трансавтологістика» нині зосереджує на формуванні позитивного іміджу. Компанія нині працює над формуванням Інтернет-сайту, бере участь в іміджевих заходах тощо.

Окремо слід виділити те, що для спілкування з клієнтами підприємство використовує усі можливі заходи зв'язку: мобільний

телефон, електронну пошту, скайп, телеграм, вайбер. Компанія оперативно відповідає на питання нових клієнтів, а також надає інформацію стосовно статусу операції існуючим клієнтам. Попри те, що повноцінної системи трекінгу підприємство не має, уся необхідна інформація надається клієнтам за першим запитом.

Як і ТОВ «Нью Мувінг», ТОВ «Трансавтологістика» співпрацює з брокерськими компаніями, що дозволяє забезпечити супровід міжнародних відправлень і значно підвищує цінність співпраці з підприємством для клієнтів. Окрім цього, географія рейсів перевізника є достатньо широкою, та охоплює усі країни Центральної, східної та Західної Європи, а також, за замовленням, рейси можуть здійснюватися в Азію.

Загалом, досвід ТОВ «Трансавтологістика» свідчить, що іміджеві заходи та комунікаційна політика надзвичайно важливі для підприємств, які працюють у сфері перевезень, оскільки навіть за відсутності істотних переваг над конкурентами якісно сформульоване звернення до споживача може забезпечити його лояльність на досить тривалий період.

Високі конкурентні позиції та найбільші обсяги діяльності на ринку має приватне підприємство «Парк». Компанія працює на ринку протягом понад 15 років, активно нарощує власний парк, використовуючи лізингові операції, а також викуповуючи та ремонтує старі автомобілі. При цьому перевагою підприємства є те, що окрім стандартних вантажів підприємство також здійснює перевезення продукції, яка швидко псується – це значно підвищує попит на послуги ПП «Парк» та дозволяє підприємству утримувати лідерські позиції на своєму сегменті.

Аналіз, проведений у другому розділі, засвідчив, що підприємства, які працюють на регіональному рівні та не мають амбіцій щодо конкуренції з міжнародними компаніями та великими логістичними операторами, не мають повноцінних систем трекінгу, хоча для великих компаній її існування уже стало нормою. Втім спрощення функції

контролю, така система дозволяє також істотно зменшити витрати, оскільки дає можливість керівникам підприємства відслідковувати простої, несанкціоновані витрат пального, відхилення від курсу тощо. Саме відсутність такої функції є однією з проблем ПП «Парк», оскільки позиції компанії за цим критерієм є незадовільними.

Аналізуючи конкурентні стратегії підприємств, які є лідерами на обраному сегменті, можна зробити висновок, що ТОВ «Нью Мувінг» було обрано стратегію диверсифікації, оскільки окрім послуг безпосередньо у сфері перевезень компанія також надає супровідні послуги, пов'язані з основним видом діяльності: пакування продукції, митний супровід тощо.

ТОВ «Трансавтологістика» також надає послуги митного супроводу, проте підприємство не націлене на подальше розширення номенклатури додаткових сервісів, а має на меті укріплення позицій саме на ринку перевезень. Таким чином можна зробити висновок, що підприємством використовується стратегія фокусування.

Фокусування також використовує ПП «Парк», постійно розширюючи можливості клієнтів саме у сфері перевезення – компанія робить усе необхідне для придбання техніки, яка дозволить здійснювати перевезення різних типів вантажів.

На наш погляд, для ринку автомобільних перевезень більш підходящою є перша стратегія, на що вказує поступова трансформація великих транспортних компаній на логістичних операторів. На наш погляд, ТОВ «Сімуран» доцільно розглядати можливість надання споживачам супутніх сервісів, водночас посилюючи свої позиції саме у сфері перевезень за рахунок здійснення перевезень різноманітних вантажів.

Якщо розглядати ринок транспортних послуг глобально, то можна констатувати, що тенденції на ньому є подібними до того сегменту, на якому працює підприємство. Так, лідерські позиції у сфері перевезень посідають великі логістичні оператори, спроможні забезпечити не лише

зберігання та перевезення вантажів, але і їх пакування, допродажне обслуговування, тестування, іноді – ремонт, страхування тощо. Провідні транспортні підприємства світу здійснюють також фінансовий супровід операцій, виступаючи свого роду гарантами зовнішньоторговельних угод. Через фінансові установи, які входять у групу, покупець передає кошти логістичній компанії, яка утримує їх у себе на рахунку до моменту прийняття покупцем готової продукції. Продавець має бачити, що кошти покупцем було передано, при цьому не має до них доступу доти, доки покупець не отримає товар. У той час, як покупець отримує продукцію, кошти розблоковуються та передаються у користування продавцю.

Трансформація транспортних підприємств у логістичні компанії, яку забезпечують підтримку руху між учасниками угод не лише матеріальних, але також фінансових і інформаційних потоків, поступово змінює сам ринок. Навіть представники малого та середнього бізнесу, які працюють в межах країни або епізодично здійснюють поставки продукції за кордон, мають більш високі вимоги до компаній, які забезпечують транспортний супровід, таким чином вимогою для ТОВ «Самуран» є максимальне врахування потреб клієнтів та вдосконалення своєї діяльності з огляду на вимоги споживачів.

Розглядаючи критерії конкурентоспроможності, які були виділені нами у попередньому розділі, важливо звернути увагу на перший з них: рівень цін. Мова у даному випадку йде виключно про тарифи, які підприємства встановлюють на здійснення перевезень, оскільки їх набагато легше порівнювати. При цьому не лише рівень ціни, а також і наявність цінових програм для постійних клієнтів, а також ціни на супутні послуги в значній мірі впливають на вибір перевізника клієнтом.

Розглядаючи ринок міжнародних перевезень в цілому, можна відзначити, що вартість перевезень визначається обсягами партії, складністю маршруту для водіїв, факторами зовнішнього середовища, які впливають на витрати перевізників. При цьому характерною є відсутність

суттєвих відхилень у цінах і різних транспортних та логістичних компаній (за даними, отриманими на підприємстві, відхилення складає 10-15%, причому піки мінімум та максимум трапляються як серед малих підприємств, так і серед великих логістичних компаній). Водночас різниця у вартості додаткових послуг є досить значною: вартість навантаження може відрізнятися у різних компаній у декілька разів, вартість надання послуг пакування також істотно різниться у підприємств на українському ринку. Це свідчить про те, що саме додаткові послуги дають підприємствам можливість підвищувати рівень рентабельності, що свідчить про доцільність розширення переліку додаткових послуг на ТОВ «Сімуран».

Розглядаючи діяльність на ринку автомобільних перевезень, можна виявити ще один досить цікавий аспект, який в значній мірі впливає на конкурентну ситуацію на ринку – існування партнерських відносин між перевізниками. Досить часто підприємства укладають договори про співпрацю, відповідно до яких за неможливості виконати певний рейс вони шукають альтернативу серед партнерів, забезпечуючи, таким чином, стовідсоткове задоволення потреб клієнтів. Такий формат співпраці найбільш характерний для малих підприємств, які мають у своєму розпорядженні незначну кількість автомобілів і не завжди мають можливість виконати замовлення. Проте великі підприємства також досить часто співпрацюють з меншими компаніями для передачі їм частини замовлень за невідповідності операції тим чи іншим критеріям ефективності.

Розглядаючи конкуренцію на ринку міжнародних автомобільних перевезень, відзначимо, що вона, з одного боку є досить інтенсивною, оскільки на ринку одночасно працює велика кількість підприємств, які надають подібні послуги. з іншого боку, зважаючи на досить обмежені можливості невеликих підприємств щодо надання таких послуг, конкурентна боротьба є нежорсткою, що пов'язано з достатністю замовлень для кожного з гравців ринку.

Таким чином, на основі узагальнення підходів до участі у конкурентній боротьбі підприємств-лідерів сегменту, на якому працює ТОВ «Сімуран», нами було сформовано низку рекомендацій, які доцільно імплементувати у діяльність досліджуваної компанії з метою покращення її конкурентних позицій:

- покращення роботи з відгуками, і зокрема тими з них, які є негативними – надання усім клієнтам зворотного зв'язку, прохання оцінити якість наданих послуг, зміни поведінки за умови виявлення проблем, що системно негативно впливають на якість надання послуг;
- підвищення уваги до питань безпеки, проведення перевірок автотранспорту на предмет пошкоджень, а також будь-яких бактерій, грибків та інших мікроорганізмів, які можуть вплинути на стан вантажу (особливо з огляду на те, що основним об'єктом перевезень є продукція АПК);
- впровадження системи трекінгу за місцем перебування вантажів, що сприятиме як покращенню рівня обслуговування клієнтів, так і контролю за використанням ресурсів підприємства його працівниками;
- розширення асортименту додаткових послуг, які надаються клієнтам, зокрема: збереження вантажів, пакування, перепаккування, митний супровід тощо;
- укладання угоди з підприємствами Києва та Київської області щодо об'єднання клієнтської бази для забезпечення максимального рівня задоволення клієнтів, які звернулися до одного з підприємств (табл. 3.1).

На наш погляд, розглянуті конкурентні переваги підприємств можуть бути також набуті ТОВ «Сімуран». Їх розвиток дозволить підприємству покращити позиції на ринку, оскільки саме розглянуті сильні сторони обумовлюють ринковий успіх проаналізованих нами підприємств, таким чином споживачі повинні позитивно оцінити подібні зміни і у діяльності досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.1.

Конкурентні переваги підприємств-лідерів ринку автомобільних перевезень та напрями їх імплементації в діяльність ТОВ «Сімуран»

Конкурентна перевага	Напрямок впровадження на ТОВ «Сімуран»
Позитивний імідж підприємства	Робота з відгуками, зокрема з негативними та такими, які були залишені публічно і негативно впливають на репутацію підприємства
Гарантія безпеки вантажів	Проведення перевірок автотранспорту в контексті технічної придатності, а також наявності шкідників
Посилений контроль за перебігом транспортних операцій	Впровадження систем GPS-трекінгу для усіх автомобілів підприємства
Широкий асортимент додаткових послуг	Введення в асортимент ТОВ «Сімуран» послуг навантаження/розвантаження, пакування/перепаккування, перевірки продукції
Задоволення потреб усіх споживачів, які звертаються до підприємства	Укладання угоди з підприємствами Києва та Київської області щодо об'єднання клієнтської бази

Джерело: складено автором

Моніторинг діяльності конкурентів з метою використання найкращих практик має стати постійним засобом для вдосконалення конкурентної стратегії підприємства, оскільки розуміння того, на що орієнтуються клієнти при виборі транспортної компанії, а також того, які аспекти негативно позначаються на ринкових позиціях підприємств на ринку міжнародних перевезень дозволить підприємству істотно покращити показники господарської діяльності і підвищити ефективність міжнародних операцій.

3.2. Розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності конкурентної стратегії ТОВ "Сімуран"

Аналіз конкурентної поведінки підприємств дозволив нам визначити, у яких напрямках має відбуватися розвиток ТОВ «Сімуран» з метою

покращення конкурентних позицій. При цьому для вдосконалення діяльності підприємства за кожним із напрямів необхідно розробити комплекс заходів, які дозволять підвищити конкурентоспроможність підприємства.

У першу чергу необхідним є включення у посадові обов'язки одного з працівників підприємства, наприклад офіс-менеджера, організацію зворотного зв'язку з клієнтами підприємства.

При роботі з клієнтами необхідним буде не нав'язливе інформування тих, хто користувався послугами підприємства, про новини компанії, а проведення у зручний для клієнта час опитування стосовно того, чи задовольнив його рівень сервісу, який був наданий ТОВ «Сімуран», якщо так, то чи були б якісь побажання стосовно того, як можна ще покращити обслуговування саме з його точки зору тощо. Якщо у клієнта є нарікання, то необхідно уточнити, які саме, пообіцяти розібратися у ситуації та реально вирішити існуючу проблему.

Для підвищення конкурентних позицій підприємства важливо забезпечити не формальний зворотній зв'язок, а фактичну реакцію на кожне зауваження клієнта. При цьому завданням керівництва має стати не пошук винних у ситуації, яка склалася, та їх покарання, а покращення якості роботи. Будь-які покарання можуть використовуватися лише якщо певні порушення з боку працівника є систематичними, тоді як за умови, що це була випадковість, важливо усунути фактор зниження якості послуги.

Також в обов'язки по роботі з відгуками має входити моніторинг інформації про діяльність підприємства в Інтернеті. Сьогодні переважна частина клієнтів здійснює пошук компанії, яка надає той чи інший вид послуг, в мережі Інтернет, в значній мірі керуючись тим, які відгуки про це підприємство є на профільних сайтах та форумах. Таким чином, за наявності не них негативних коментарів необхідно зв'язуватися з їх авторами та від імені підприємства з'ясовувати, які саме зауваження є до роботи компанії. Цей процес має бути максимально прозорим і чесним –

така політика дозволить максимально покращити якість роботи підприємства та водночас виявити ті негативні відгуки, які є результатом роботи конкурентів.

Включення до посадових обов'язків одного з працівників роботи з відгуками має оплачуватися, таким чином доцільним є введення надбавки в розмірі 1000 грн на місяць. Таким чином, витрати ТОВ «Сімуран» на реалізацію цієї пропозиції складуть 12 тис. грн., що навіть з обсягами діяльності підприємства є незначною сумою.

Наступним заходом, який має бути реалізований на підприємстві, є підвищення рівня безпеки вантажів. Оскільки перевірка технічного стану автомобілів здійснюється на підприємстві регулярно, необхідною є реалізація двох додаткових заходів, а саме:

- укладання договору з медичною клінікою щодо проходження усіма водіями підприємства наркологічного контролю та медичного огляду – це дозволить мінімізувати ризики втрати водіями контролю над автотранспортним засобом і, відповідно, підвищить рівень безпеки;
- проводити регулярний огляд та аналіз автомобілів на предмет виявлення шкідливих мікроорганізмів та грибків – зважаючи на те, що підприємство спеціалізується переважно на транспортуванні аграрної продукції цей захід забезпечить її безпеку під час транспортування.

Реалізація наданих пропозицій вимагатиме від ТОВ «Сімуран» витрат. Особливо витратним буде для підприємства захід, пов'язаний з медичним оглядом водіїв: вартість такої послуги, зважаючи на середню вартість медичного страхування із включенням у вартість хімічних тестів, складає від 5000 грн., таким чином для 16 водіїв, з якими нині співпрацює підприємство проведення таких аналізів 2 рази на рік коштуватиме 160 тис. грн. Окрім цього, 700 грн. коштує аналіз на наявність у крові наркотичних речовин. Таким чином, витрати на цей захід складатимуть 224 тис. грн. Сукупні видатки ТОВ «Сімуран» на реалізацію цієї пропозиції складатимуть 384 тис. грн.

Для підвищення результативності цієї ініціативи необхідно, щоб аналізи водії здавали не за графіком, а спонтанно: повідомлення про те, що необхідно здати аналіз, водій має отримувати за 24 години. Таким чином, за умови вживанням ним заборонених препаратів їх можна буде виявити.

На наш погляд, реалізація цієї пропозиції дозволить мінімізувати ризики підприємства, що є важливим як з точки зору його репутації. Так і з огляду на те, що будь-які аварії спричинятимуть додаткові збитки для компанії. Окрім цього, такі перевірки забезпечать безпеку водіїв, що є виключно важливим.

Витрати на проведення хімічного аналізів автотранспорту складуть 30000 грн/півроку на один автомобіль, таким чином для усіх автомобілів, якими здійснюються перевезення, валові витрати складуть 360 тис. грн.

Розглядаючи вплив зазначеної рекомендації на діяльність ТОВ «Сімуран», зазначимо, що у першу чергу вона гарантуватиме безпеку усіх, хто працює з автомобілям, а також споживачів продукції, яку транспортує підприємство – це є одним з найбільш значущих наслідків та свідчить на користь імплементації пропозиції. Окрім цього, наявність сертифікатів може стати для клієнтів фактором на користь вибору ТОВ «Сімуран» у якості партнера, що також можна вважати аргументом для впровадження цієї рекомендації у практики.

Однією з базових для сучасного підприємства рекомендацій є використання на усіх автомобілях ТОВ «Сімуран» систем трекінгу. Зважаючи на популярність таких приладів, на ринку сьогодні представлена велика кількість версій, які забезпечують диспетчерам максимальний контроль за перебігом рейсу.

Проаналізувавши інформацію, представлену в Інтернеті, було виявлено, що найкращими на ринку нині вважаються такі прилади як: Gryphon Mini AE (його вартість складає 2251 грн.), ibag FOX Pro (2799 грн.), ibag Dakar Pro (3850 грн.).

Останній, попри його високу вартість, є оптимальним для підприємства, оскільки він має високу точність (до 1 метра), має вбудований акумулятор, а також має датчик акселерометра, що дозволить підвищити контроль за діями водія. Таким чином, загальний обсяг витрат ТОВ «Сімуран» на реалізацію наданої пропозиції складе 23,1 тис. грн.

Витрат вимагатиме від ТОВ «Сімуран» також впровадження системи додаткових послуг. Наразі підприємство за додаткову плату здійснює навантаження та розвантаження продукції, при чому ці кошти спрямовуються безпосередньо водіям, які виконують ці функції, таким чином підприємство не отримує додаткових доходів від їх надання. При цьому великі обсяги продукції самостійно підприємство не може навантажити, що обумовлює необхідність клієнтам самостійно шукати тих, хто зможе виконати цю функцію.

Пропонуємо ТОВ «Сімуран» подати оголошення про пошук вантажників для виконання періодичних робіт, провести з ними первинні співбесіди і тих, хто вдасться підходящим, внести у базу даних. За умови замовлення перевезення з навантаженням, підприємство матиме можливість звернутися до попередньо відібраних вантажників, отримає від проведення операцій певну комісію, і, водночас, покращить рівень сервісу та підвищити доходи підприємства.

Другим додатковим сервісом має стати перевірка продукції, а також митний супровід міжнародних операцій.

Зважаючи на те, що однією з пропозицій, розглянутих вище, є перевірка автомобілів, та сама компанія може здійснювати за договором перевірку вантажів. ТОВ «Сімуран» може брати комісію у обсязі 5% за те, що здійснювати усі дії, необхідні для проведення аналізів, при цьому навіть за умови незначної переплати багатьом замовникам буде вигідно передоручити здійснення перевірок стороннім організаціям, особливо, якщо компанія-замовник не має можливість довго зберігати продукцію у власних приміщеннях.

Другою додатковою послугою, яку може надавати клієнтам ТОВ «Сімуран», є митний супровід експортні-імпортних операцій. Вважаємо, що найкращим для досліджуваного підприємства на першому етапі є укладання договору зі спеціалізованими підприємствами, оскільки рівень попиту на цю послуг важко спрогнозувати. На другому етапі, за умови затребуваності послуг з митного супроводу, митного брокера можна буде включити у штат – це дозволить скоротити витрати підприємства і підвищить рівень довіри клієнтів до нього.

У перспективі перелік супутніх послуг можна буде розширювати. За умови зростання обсягів діяльності можливим буде також надання послуг юридичного супроводу зовнішньоторговельних операцій, послуги надання фінансових гарантій, а також будь-які інші додаткові сервіси, які користуватимуться попитом на ринку у цей момент часу.

Останнім напрямком підвищення рівні конкурентоспроможності ТОВ «Сімуран» є укладання угоди про співпрацю з іншими підприємствами, які працюють на аналогічному сегменті ринку. Реалізація цієї пропозиції дозволить підприємству підвищити доходи, оскільки за передачу замовлення іншій компанії доцільно буде встановити комісію в обсязі 5% від доходу за рейсом. Окрім цього, що надзвичайно важливо в контексті підвищення рівня конкурентоздатності, звертаючись до ТОВ «Сімура», клієнти матимуть можливість здійснити будь-яке перевезення, у тому числі вантажів, які швидко псуються.

У якості потенційних партнерів ТОВ «Сімуран» пропонуємо розглянути підприємств-лідерів того сегменту, на якому працює підприємство. По-перше, ці підприємства можуть гарантувати високу надійність та безпеку здійснення перевезень, таким чином, репутаційні ризики досліджуваного підприємства будуть мінімальними. Окрім цього, ці підприємства орієнтовані на розвиток, тому можуть пристати на пропозицію синхронізації клієнтської бази.

Також на користь співпраці саме з ТОВ "Нью Мувінг", ТОВ "Трансавтологістика" та ПП «Парк» свідчить те, що нині ці підприємства спеціалізуються на перевезенні різних типів вантажів, таким чином укладання договору про співпрацю дозволить істотно підвищити можливості кожного з них щодо обслуговування клієнтів.

За умови ініціювання переговорів саме ТОВ «Сімуран», підприємство отримає для себе переваги під час їх проведення, і зможе відстоювати такі важливі аспекти, як комісія за надання послуг, інформування клієнтів про здійснення перевезення підприємством-партнером тощо.

Ще одним позитивним моментом для ТОВ «Сімуран» і решти підприємств від укладання договору про співпрацю стане підвищення вимог до контролю власної діяльності. Входження в об'єднання передбачає, що кожен з учасників вживатиме усіх можливих заходів для недопущення погіршення іміджу усього об'єднання, що знаходить відображення у ретельності перевірок, які проводяться на підприємстві.

Проведення переговорів не вимагатиме додаткових витрат від досліджуваного підприємства. Так само жодних витрат підприємство не нестиме за умови виконання усіх умов угоди. Таким чином, реалізація наданої рекомендації не справить негативного впливу на фінансові результати ТОВ «Сімуран».

Окрім розглянутих вище напрямів підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Сімуран», особливу увагу доцільно звернути на популяризацію підприємства. Нині однією з ключових конкурентних переваг підприємств будь-якого сегменту є інформованість клієнтів про них. Медійність, якщо мова йде про великі компанії, або Інтернет-видимість, коли справа стосується невеликих підприємств, рекламні бюджети яких є обмеженими, - це основа формування позитивного іміджу підприємства, таким чином необхідним є створення власного Інтернет-сайту, на якому буде надано інформацію про

підприємство; сторінки у мережі facebook, де буде постійно оновлюватися інформація про підприємство; офіційних облікових записів на професійних форумах, де шукають інформацію про перевізників потенційні клієнти.

Окрім цього, представникам підприємства доцільно відвідувати виставки аграрної продукції, оскільки саме не її транспортуванні спеціалізується компанія, для того, щоб налагоджувати контакти з представниками відповідних підприємств, залишати їм контакти та рекламні матеріали компанії.

Формування іміджу ТОВ «Сімуран» має полягати не лише у забезпеченні високої якості обслуговування клієнтів, хоча, безперечно, цей фактор має бути основним, а також в комунікаційній підтримці діяльності – існуючі та потенційні клієнти повинні знати, які саме кроки робити підприємство для забезпечення високої якості обслуговування, чим співпраця з ним буде вигіднішою за співпрацю з конкурентами. При цьому метою ТОВ «Сімуран» має стати саме акцент на сильних сторонах компанії, а не на слабкостях конкурентів – жодні дії, які пов'язані з неетичними діями щодо інших підприємства, досліджувана компанія не має здійснювати.

Для реалізації пропозиції, пов'язаної з вдосконаленням комунікаційної діяльності підприємства, доцільно запросити на підприємство маркетолога, який має досвід ведення сторінок в соціальних мережах, спілкування на форумах тощо. Такий працівник не обов'язково має працювати в офісі ТОВ «Сімуран» і може вести одночасно інші проекти. На наш погляд, максимальна оплата праці нового співробітника може скласти 3000 грн/ місяць. Зважаючи на те, що виконання окреслених функцій не вимагатиме повної зайнятості, вірогідність знайти кваліфікованого спеціаліста є достатньо високою.

Таким чином, реалізація наданих нами пропозицій, націлених на підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності, вимагатиме від ТОВ «Сімуран» достатньо значних витрат. При цьому можна очікувати,

що реалізація тих заходів, які передбачають лише посередницьку функцію ТОВ «Сімуран» - зокрема, надання додаткових послуг, або передача виконання замовлення одному з підприємств-партнерів, дозволить підвищити обсяг доходів компанії на 5% на рік. Натомість ті пропозиції, які передбачають понесення додаткових витрат, за умови позитивної реакції на них ринку, дозволять підвищити обсяг доходів у середньому на 15-20%.

На наш погляд, реалізація запропонованих заходів стане передумовою для розвитку підприємства: наразі компанія здійснює діяльність за звичними шаблонами, а збільшення обсягів доходів, яке відбулося за останні роки, в значній мірі пов'язане зі збільшенням рівня цін в цілому у країні. На наш погляд ТОВ «Сімуран» має передумови для істотного покращення обсягів діяльності, оскільки підприємство має репутацію надійного партнера, прийнятні для клієнтів ціни, здійснює обслуговування на високому рівні.

Впровадження наданих нами рекомендацій призведе до досить відчутного зростання витрат підприємства у 2019 році, що може справити негативний вплив на його фінансові результати. Так, за попередніми оцінками бюджет на реалізацію наданих нами пропозицій складає 817,1 тис. грн., при чому одна зі статей витрат – купівля GPS-трекерів носитиме одноразовий характер, тоді як решта витрат здійснюватимуться щорічно і їх обсяг може змінюватися залежно від вартості цих послуг на ринку (табл. 3.2).

Зважаючи на те, що обсяг витрат є незначним, ТОВ «Сімуран» доцільно реалізувати надані рекомендації для підвищення рівня ефективності господарської діяльності та покращення рівня його конкурентоспроможності. Важливо відзначити, що саме зростання рівня ефективності діяльності має стати одним із основних індикаторів покращення позицій підприємства на ринку – реалізація наданих

рекомендацій має призвести до збільшення попиту на послуги компанії, що, відповідно, має справити вплив на обсяги доходів.

Таблиця 3.2.

**Розрахункові обсяги витрат на реалізацію заходів щодо
підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності ТОВ
«Сімуран»**

Стаття витрат	Обсяг витрат
Надбавка за виконання обов'язків по роботі з відгуками	12 тис. грн.
Проведення регулярних медичних обстежень водіїв	386 тис. грн.
Регулярне проведення хімічного контролю автомобілів, де перевозиться аграрна продукція	360 тис. грн.
Обладнання автомобілів GPS-трекерами Ibag Dakar Pro	23,1 тис. грн.
Введення посади SMM-менеджера	36 тис. грн.
Усього	817,1 тис. грн.

Джерело: складено автором на основі наданих пропозицій

Впровадження наданих нами рекомендацій не вимагатиме від підприємства кардинальної зміни стратегії діяльності – усі запропоновані заходи націлені на підсилення сильних сторін ТОВ «Сімуран» та поступове вирішення тих питань, які стримують розвиток підприємства. Таким чином, ризики втрати існуючих клієнтів внаслідок вдосконалення підходів до організації роботи є мінімальними.

3.3. Прогнозна оцінка запропонованих заходів

Одним з аргументів, що вказуватиме на доцільність впровадження на досліджуваному підприємстві запропонованих нами заходів може стати розрахунок прогнозних показників діяльності підприємства за умови реалізації наданих пропозицій.

Проводячи розрахунки, для формування базового прогнозу нами було використано метод екстраполяції, який полягає у перенесенні

тенденцій попередніх періодів на майбутнє. Цей метод є одним з найпростіших інструментів прогнозування, оскільки його використання базується на розрахунку середньорічних темпів зростання доходів та витрат за попередні періоди та розрахунку на їх основі обсягів отриманих прибутків/збитків, а також показників ефективності або рентабельності.

Для обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів прогнозування нами здійснювалося у двох напрямках: розрахунок доходів і витрат у цілому по підприємству, а також розрахунок показників окремо для міжнародних операцій.

Протягом попередніх періодів чистий дохід від реалізації послуг ТОВ «Сімуран» зростав у середньому у 2,04 рази щороку, при тому що собівартість надання послуг збільшувалася у 2,08 рази щороку. Тенденцію до зростання мали також операційні витрати підприємства: на 46% в середньому зростали адміністративні витрати, на 61% - витрати на збут, на 23% - інші операційні витрати. З огляду на те, інших доходів окрім тих, які підприємство отримувало від надання послуг, ТОВ «Сімуран» не отримувало, постійне збільшення видатків обумовило негативну динаміку фінансових результатів. Так, попри те, що за умови збереження існуючих тенденцій протягом наступних років спостерігатиметься значне зростання чистого доходу – до 68455,97 тис. грн. у 2019 р., 139773,91 тис. грн. у 2020 р. та 285391,43 тис. грн., збільшення собівартості до 2021 р. до 275550,28 тис. грн. призвело до того, що валовий прибуток підприємства складе 9841,16 тис. грн. Такий обсяг прибутку є більшим за той, що підприємство, за попередніми розрахунками, отримає у 2018 р., хоча менший за той, що компанія отримала у 2017 р. Протягом наступних років, за умови збереження існуючих тенденцій, відбудеться зростання операційних витрат, що обумовить збитковість діяльності підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Прогнозні фінансові результати ТОВ «Сімуран» за умови збереження тенденцій попередніх років, тис. грн.

Стаття доходів/витрат	Факт	Попередні дані	Прогноз			Абсолютне відхилення				
	2017	2018	2019	2020	2021	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	36489,60	33527,14	68455,97	139773,91	285391,43	-2962,47	34928,83	71317,95	145617,52	248901,83
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	20241,84	30390,44	63371,15	132143,63	275550,28	10148,61	32980,71	68772,48	143406,65	255308,44
Валовий прибуток/збиток	16247,77	3136,70	5084,81	7630,28	9841,16	-13111,07	1948,11	2545,47	2210,88	-6406,61
Адміністративні витрати	2998,70	1973,06	2884,92	4218,21	6167,69	-1025,64	911,86	1333,29	1949,48	3168,99
Витрати на збут	2821,13	2046,74	3299,82	5320,07	8577,17	-774,39	1253,08	2020,25	3257,11	5756,05
Інші операційні витрати	2028,06	1126,31	1390,02	1715,48	2117,14	-901,75	263,71	325,46	401,66	89,08
Фінансовий результат від операційної діяльності	8399,88	-2009,41	-2489,95	-3623,48	-7020,85	-10409,29	-480,54	-1133,53	-3397,37	-15420,73
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1547,51	0,00	0,00	0,00	0,00	-1547,51	0,00	0,00	0,00	-1547,51
Чистий фінансовий результат	6852,37	-2009,41	-2489,95	-3623,48	-7020,85	-8861,78	-480,54	-1133,53	-3397,37	-13873,22

Джерело: розраховано автором

Істотне зростання операційних витрат у 2021 р. (адміністративних витрат до 6167,69 тис. грн., витрат на збуте – 8577,17 тис. грн., а інших операційних витрат – до 2117,14 тис. грн.) може призвести до того, що чистий збиток підприємства складе 7020,85 тис. грн. Вірогідність досягнення таких результатів свідчить про доцільність впровадження наданих рекомендацій.

Нами було також здійснено розрахунки прогнозних доходів та витрат щодо здійснення міжнародних перевезень за умови незмінності конкурентної стратегії. Розрахунки засвідчили, що протягом останніх 5-ти років збільшення чистого доходу відбувалося у середньому у 2,04 рази щороку, експлуатаційні витрати збільшувалися в середньому у 2,06 рази, управлінські витрати – у 2,12 рази. Істотним було зростання витрат на страхування життя водіїв (в середньому у 2,36 рази на рік), найменшими були темпи зростання витрат на оплату праці водіїв – вони у середньому збільшувалися у 1,98 рази на рік.

У результаті, за збереження таких тенденцій, у 2019 році ефект міжнародних перевезень може скласти 15021,45 тис. грн., а коефіцієнт ефективності – 1,28, тоді як до 2021 р., попри збільшення ефекту до 59415,84 тис. грн., коефіцієнт ефективності може знизитися до 1,26 (табл. 3.4).

Відзначимо, що у 2013 – 2017 рр. підприємство мало позитивну динаміку фінансових результатів, тоді як істотне погіршення результатів, яке обумовило такі тенденції, відбулося у 2018 році. Попри те, що дані, отримані на підприємстві, не є остаточними, і базуються на обсягах діяльності за перші 3 квартали та обсягах договорів, укладених на останні місяці року, можна відмітити істотно погіршення результатів та переважання витрат над доходами. Як зазначалося, впровадження наданих нами рекомендацій вимагатиме значних витрат (понад 800 тис. грн.), при цьому навіть в умовах погіршення фінансового стану такі витрати не будуть для компанії значними.

Таблиця 3.4.

Прогнозні показники міжнародних перевезень ТОВ «Сімуран» за умови збереження тенденцій попередніх років

Стаття доходів/витрат	Факт	Попередні дані	Прогноз			Абсолютне відхилення				
	2017	2018	2019	2020	2021	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2017
Виручка від автомобільних перевезень, тис. грн.	36489,60	33527,14	68455,97	139773,91	285391,43	-2962,47	34928,83	71317,95	145617,52	248901,83
Експлуатаційні витрати, тис. грн.	12750,56	11768,77	24270,08	49607,92	102303,70	-981,79	12501,31	25337,84	52695,77	89553,14
Управлінські витрати, тис. грн.	2985,46	2755,58	5846,15	12293,23	26080,91	-229,88	3090,57	6447,08	13787,68	23095,45
Витрати на страхування, тис. грн.	2457,41	2268,19	5041,74	11107,59	24689,93	-189,22	2773,54	6065,85	13582,35	22232,52
Витрати на паливо, тис. грн.	3497,60	3228,28	6586,91	13320,83	27179,47	-269,32	3358,62	6733,92	13858,65	23681,87
Витрати на оплату праці водіїв, тис. грн.	3466,41	3199,50	6329,08	12409,06	24546,93	-266,91	3129,58	6079,98	12137,88	21080,52
Витрати на страхування життя водіїв, тис. грн.	1063,83	981,92	2321,96	5442,22	12869,36	-81,91	1340,05	3120,25	7427,14	11805,53
Добові водіям, тис. грн.	1707,80	1576,30	3038,60	5805,61	11191,36	-131,50	1462,30	2767,01	5385,75	9483,56
Усього витрат, тис. грн.	27929,08	25778,54	53434,52	109398,53	225975,60	-2150,54	27655,98	55964,02	116577,06	198046,52
Ефект міжнародних автомобільних перевезень, тис. грн.	8560,53	7748,60	15021,45	30375,38	59415,84	-811,93	7272,85	15353,93	29040,46	50855,31
Коефіцієнт ефективності міжнародних автомобільних перевезень	1,31	1,30	1,28	1,28	1,26	-0,01	-0,02	0,00	-0,01	-0,04

Джерело: розраховано автором

При цьому очікуємо, що дохід підприємства зросте понад базовий прогноз на 20 %, що відбудеться як за рахунок отримання комісії і не призведе до зростання собівартості наданих послуг, так і за рахунок збільшення обсягів наданих послуг, що, відповідно, призведе до зростання собівартості наданих послуг.

У результаті, за умови реалізації наданих пропозицій відбудеться зростання чистого доходу ТОВ «Сімуран» до 82147,16 тис. грн. у 2019 р., до 167728,9 тис. грн. у 2020 р. та 342469,72 тис. грн. у 2021 р. Собівартість продукції збільшиться, відповідно до 306658,22 тис. грн. до 2021 р. Це дозволить підприємству наростити валовий прибуток у обсязі 35811,5 тис. грн., що істотно перевищує результати попередніх років.

За умови збільшення собівартості продукції відбудеться також істотно збільшення адміністративних витрат, оскільки підвищення інтенсивності діяльності вимагатиме зростання витрат на оплату праці), витрат на збут, а також інших операційних витрат. При цьому навіть попри це, фінансовий результат від операційної діяльності складе 14745,01 тис. грн. до 2021 р., тоді як чистий фінансовий результат дорівнюватиме 7020,85 тис. грн (табл. 3.5).

На наш погляд, можливість досягнення підприємством також фінансових результатів свідчить про доцільність реалізації підприємством наданих пропозицій. Навіть якщо зростання доходів порівняно з попередніми періодами уповільниться, за рахунок реалізації заходів, які сприятимуть активізації господарських операцій, відбудеться збільшення фінансових надходжень підприємству, що свідчить про доцільність реалізації наданих пропозицій.

Нами було також проведено розрахунки доходів і витрат при здійсненні міжнародних перевезень за умови реалізації наданих пропозицій. На основі отриманих показників нами було розраховано показники ефективності міжнародних показників, які демонструють позитивну динаміку.

Таблиця 3.5.

Прогнозні фінансові результати ТОВ «Сімуран» за умови зміни конкурентної стратегії, тис. грн.

Стаття доходів/витрат	Факт	Попередні дані	Прогноз			Абсолютне відхилення				
	2017	2018	2019	2020	2021	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	36489,60	33527,14	82147,16	167728,69	342469,72	-2962,47	48620,02	85581,53	174741,03	305980,12
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	20241,84	30390,44	70525,37	147061,84	306658,22	10148,61	40134,93	76536,47	159596,38	286416,38
Валовий прибуток/збиток	16247,77	3136,70	11621,79	20666,85	35811,50	-13111,07	8485,09	9045,07	15144,65	19563,73
Адміністративні витрати	2998,70	1973,06	3173,41	4640,03	6784,46	-1025,64	1200,36	1466,62	2144,43	3785,76
Витрати на збут	2821,13	2046,74	3629,80	5852,07	9434,89	-774,39	1583,06	2222,27	3582,82	6613,76
Інші операційні витрати	2028,06	1126,31	1390,02	1715,48	2117,14	-901,75	263,71	325,46	401,66	89,08
Фінансовий результат від операційної діяльності	8399,88	-2009,41	3428,55	8459,27	17475,01	-10409,29	5437,96	5030,72	9015,74	9075,13
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1547,51	0,00	617,14	1522,67	3145,50	-1547,51	617,14	905,53	1622,83	1597,99
Чистий фінансовий результат	6852,37	-2009,41	2811,41	6936,60	14329,51	-8861,78	4820,82	4125,19	7392,91	7477,14

Джерело: розраховано автором

Таку зміну тенденцій можна пояснити тим, що доходи підприємства від здійснення міжнародних операцій включатимуть також оплату клієнтів за надання додаткових послуг, у той час як додаткових витрат за умови їх надання підприємство не матиме. Проведені розрахунки вказують на те, що за умови реалізації наданих пропозицій можна очікувати, що у 2019 році ефект від міжнародних операцій складе 19255,21 тис. грн., у 2020 р. – 43012,12 тис. грн., у 2021 р. – 89865,94 тис. грн.

Ефективність міжнародних операцій за умови впровадження наших рекомендацій також збільшуватиметься: до 2021 року вона досягне рівня 1,36, при чому існуватиме тенденція до поступового збільшення цього показника (табл. 3.6).

Таким чином, проведені розрахунки свідчать про те, що за умови реалізації наданих рекомендацій ТОВ «Сімуран» матиме можливість істотно покращити фінансові результати. Окрім цього, зросте ефективність надання послуг міжнародних перевезень, що створить передумови для подальшого вдосконалення діяльності. Постійна імплементація нововведень є однією з ключових передумов для утримання конкурентних позицій на ринку у сьогоdnішніх умовах. Клієнти повинні бачити, що підприємство не стоїть на місці, а розвивається, шукає можливості для більш якісного задоволення потреб, прикладає зусилля для нарощування позицій. Надані нами рекомендації значною мірою націлені саме на підвищення рівня задоволення потреб споживачів, таким чином реалізація цих заходів має забезпечити їх більш лояльне ставлення до підприємства.

Здійснені нами прогнози демонструють, якими можуть бути фінансові результати підприємства при та без впровадження наданих пропозицій. Досягнення таких обсягів діяльності можливе за незмінності умов зовнішнього середовища, а також відсутності агресивної політики з боку конкурентів.

Таблиця 3.4.

Прогнозні показники міжнародних перевезень ТОВ «Сімуран» за умови зміни конкурентної стратегії

Стаття доходів/витрат	Факт	Попередні дані	Прогноз			Абсолютне відхилення				
	2017	2018	2019	2020	2021	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2017
Виручка від автомобільних перевезень, тис. грн.	36489,60	33527,14	82147,16	167728,69	342469,72	-2962,47	48620,02	85581,53	174741,03	305980,12
Експлуатаційні витрати, тис. грн.	12750,56	11768,77	28565,67	56824,12	114074,15	-981,79	16796,90	28258,45	57250,03	101323,59
Управлінські витрати, тис. грн.	2985,46	2755,58	6880,86	13823,08	28548,02	-229,88	4125,28	6942,22	14724,93	25562,56
Витрати на страхування, тис. грн.	2457,41	2268,19	5934,08	12489,89	27025,46	-189,22	3665,89	6555,82	14535,57	24568,05
Витрати на паливо, тис. грн.	3497,60	3228,28	7752,73	14978,56	29750,50	-269,32	4524,45	7225,83	14771,94	26252,90
Витрати на оплату праці водіїв, тис. грн.	3466,41	3199,50	7449,27	13953,32	26868,94	-266,91	4249,77	6504,05	12915,61	23402,52
Витрати на страхування життя водіїв, тис. грн.	1063,83	981,92	2732,93	6119,48	14086,73	-81,91	1751,01	3386,55	7967,24	13022,90
Добові водіям, тис. грн.	1707,80	1576,30	3576,41	6528,10	12250,00	-131,50	2000,11	2951,70	5721,90	10542,20
Усього витрат, тис. грн.	27929,08	25778,54	62891,95	124716,57	252603,78	-2150,54	37113,41	61824,62	127887,21	224674,71
Ефект міжнародних автомобільних перевезень, тис. грн.	8560,53	7748,60	19255,21	43012,12	89865,94	-811,93	11506,61	23756,92	46853,82	81305,41
Коефіцієнт ефективності міжнародних автомобільних перевезень	1,31	1,30	1,31	1,34	1,36	-0,01	0,01	0,04	0,01	0,05

Джерело: розраховано автором

У випадку зміни курсу гривні обсяги доходів можуть бути навіть вищими, за ті, що було отримано у процесі здійснення розрахунків, хоча і витрати також істотно збільшаться, що обумовить зміну рівня ефективності операцій.

Важливим результатом прогнозування є виявлення того, що за незмінності конкурентної стратегії відбуватиметься поступове зменшення рівня ефективності міжнародних перевезень та перетворення підприємства на збиткове внаслідок того, що компанія не матиме можливості покрити зростання витрат за рахунок нарощування доходів. У випадку, якщо надані нами рекомендації будуть впроваджені, можна очікувати на те, що темпи зростання доходів будуть вищими за темпи зміни видатків, що, відповідно, призведе до збільшення прибутків та підвищення рівня ефективності міжнародних операцій.

ТОВ «Сімуран», зважаючи на досить значний фінансовий потенціал, має можливості для перетворення на одного з лідерів на своєму сегменті, що вказує на необхідність пошуку усе нових шляхів для задоволення потреб клієнтів. За умови успішності впровадження наданих нами пропозицій, необхідним буде подальший моніторинг дій конкурентів та лідерів ринку з метою виявлення, які ще сервіси можуть бути надані клієнтам компанії. За умови постійного пошуку і розвитку досліджуване підприємство матиме можливість підвищити рівень конкурентоспроможності та істотно покращити позиції на ринку.

Висновки до розділу 3

Узагальнення підходів до участі у конкурентній боротьбі підприємств-лідерів сегменту, на якому працює ТОВ «Сімуран», дозволило сформулювати низку рекомендацій до покращення його конкурентних позицій: покращення роботи з відгуками, і зокрема тими з них, які є негативними – надання усім клієнтам зворотного зв'язку, прохання оцінити якість наданих послуг, зміни поведінки за умови

виявлення проблем, що системно негативно впливають на якість надання послуг; підвищення уваги до питань безпеки, проведення перевірок автотранспорту на предмет пошкоджень, а також будь-яких бактерій, грибків та інших мікроорганізмів, які можуть вплинути на стан вантажу (особливо з огляду на те, що основним об'єктом перевезень є продукція АПК); впровадження системи трекінгу за місцем перебування вантажів, що сприятиме як покращенню рівня обслуговування клієнтів, так і контролю за використанням ресурсів підприємства його працівниками; розширення асортименту додаткових послуг, які надаються клієнтам, зокрема: збереження вантажів, пакування, перепакування, митний супровід тощо; укладання угоди з підприємствами Києва та Київської області щодо об'єднання клієнтської бази для забезпечення максимального рівня задоволення клієнтів, які звернулися до одного з підприємств. За попередніми оцінками бюджет на реалізацію наданих нами пропозицій складає 817,1 тис. грн., при чому одна зі статей витрат – купівля GPS-трекерів носитиме одноразовий характер, тоді як решта витрат здійснюватимуться щорічно і їх обсяг може змінюватися залежно від вартості цих послуг на ринку.

За умови реалізації наданих пропозицій відбудеться зростання чистого доходу ТОВ «Сімуран» до 342469,72 тис. грн. у 2021 р. Собівартість продукції збільшиться, відповідно до 306658,22 тис. грн. Це дозволить підприємству наростити валовий прибуток у обсязі 35811,5 тис. грн., що істотно перевищує результати попередніх років. При цьому підвищення інтенсивності діяльності вимагатиме зростання витрат на оплату праці, витрат на збут, а також інших операційних витрат, і навіть попри це, фінансовий результат від операційної діяльності складе 17475,01 тис. грн. до 2021 р., тоді як чистий фінансовий результат дорівнюватиме 14329,51 тис. грн. Ефективність міжнародних операцій за умови впровадження наших рекомендацій також збільшуватиметься.

ВИСНОВКИ

Конкурентна стратегія - стратегія, яка конкретизує і визначає підходи, за допомогою яких підприємство буде діяти в кожній окремій області бізнесу з метою досягнення встановленого рівня конкурентоспроможності. Конкурентну стратегію часто називають діловою, бізнесовою, стратегією конкурентоспроможності або стратегією завоювання конкурентних переваг, оскільки саме формування останніх є передумовою ефективної реалізації конкурентної стратегії.

Ефективність конкурентної стратегії на ринку міжнародних перевезень визначається впливом низки чинників економічного, правового, інфраструктурного, екологічного та соціально-політичного характеру. При цьому, усі зазначені детермінанти тісно взаємодіють між собою, доповнюють одна одну та у комплексі визначають напрями, умови реалізації та кінцевий результат діяльності транспортних компаній. Так, базисом ефективності міжнародних перевезень виступають економічні детермінанти, якими визначаються умови здійснення та попит на міжнародні транспортні операції. Економічні фактори, зважаючи на комплексність та багатофункціональність транспорту, корегуються з урахуванням екологічних та соціальних детермінант, а також узгоджуються з завданнями загальнодержавного управління. При цьому усі чинники ефективності міжнародних перевезень, знаходяться під впливом політичних детермінант, оскільки саме останні визначають напрями розвитку держави у цілому і визначають умови діяльності кожного підприємства.

Оцінка конкурентної стратегії є важливим етапом процесу управління конкурентоспроможності підприємств, оскільки вона дає можливість визначити сильні та слабкі сторони підприємства, виявити його потенційні можливості і, відповідно до цього, максимально удосконалити його стратегію функціонування. При оцінці ефективності конкурентної стратегії підприємству необхідно дотримуватися таких

основних принципів: комплексність, системність, об'єктивність, безперервність, оптимальність.

ТОВ «Сімуран» - транспортне підприємство, що здійснює міжнародні автомобільні перевезення територією СНД та ЄС. Підприємство спеціалізується на перевезенні продукції АПК, втім протягом останніх років активно розширює сферу діяльності, здійснюючи також транспортування інших товарів.

Тенденції розвитку підприємства є оптимістичними: за останні роки відбулося зростання обсягів діяльності, збільшення рівня прибутковості, підвищення питомої ваги власного капіталу у структурі джерел фінансування. Основною проблемою ТОВ «Сімуран» нині є низький рівень ліквідності, що може спричинити проблеми за умови пошуку підприємством зовнішніх джерел фінансування.

Розглядаючи структуру перевезень, зауважимо, що 73,04% доходів компанія нині отримує від рейсів за європейським напрямом, хоча у 2013 році ТОВ «Сімуран» здійснювало транспортування вантажів виключно до країн СНД. У товарній структурі транспортних операцій превалює перевезення зернових (60,65% у 2017 р.) Значну роль останніми роками відіграють також операції з перевезення кормів для тварин, хоча у 2017 році відбулося незначне скорочення їх частки (з 31,12% до 27,41%). За досліджуваний період рівень ефективності міжнародних перевезень ТОВ «Сімуран» збільшився з 0,58 до 1,31, при чому зростання носило поступовий характер.

Оцінюючи поведінку ТОВ «Сімуран» на ринку в умовах конкуренції, ми дійшли висновку, що у якості базової стратегії підприємством було обрано концентрацію (фокусування) на сегменті (відповідно до класифікації М. Портера) та наслідування лідера (відповідно до класифікації Ф. Котелра). ТОВ «Сімуран» знаходиться у сегменті підприємств зі слабкою конкурентною позицією, втім ринкова частка яких характеризується зростанням. Це вказує на те, що обрана підприємством

стратегія є достатньо ефективною на нинішньому етапі, втім доцільним є її перегляд у майбутньому для покращення позицій компанії. Наразі до ключових проблем ТОВ «Сімуран» належать відсутність якісної системи трекінгу, недостатня широка номенклатура товарів, які приймаються до перевезення, а також недостатня розгалуженість географії рейсів.

Узагальнення підходів до участі у конкурентній боротьбі підприємств-лідерів сегменту, на якому працює ТОВ «Сімуран», дозволило сформулювати низку рекомендацій до покращення його конкурентних позицій: покращення роботи з відгуками, і зокрема тими з них, які є негативними – надання усім клієнтам зворотного зв'язку, прохання оцінити якість наданих послуг, зміни поведінки за умови виявлення проблем, що системно негативно впливають на якість надання послуг; підвищення уваги до питань безпеки, проведення перевірок автотранспорту на предмет пошкоджень, а також будь-яких бактерій, грибків та інших мікроорганізмів, які можуть вплинути на стан вантажу (особливо з огляду на те, що основним об'єктом перевезень є продукція АПК); впровадження системи трекінгу за місцем перебування вантажів, що сприятиме як покращенню рівня обслуговування клієнтів, так і контролю за використанням ресурсів підприємства його працівниками; розширення асортименту додаткових послуг, які надаються клієнтам, зокрема: збереження вантажів, пакування, перепакування, митний супровід тощо; укладання угоди з підприємствами Києва та Київської області щодо об'єднання клієнтської бази для забезпечення максимального рівня задоволення клієнтів, які звернулися до одного з підприємств. За попередніми оцінками бюджет на реалізацію наданих нами пропозицій складає 817,1 тис. грн., при чому одна зі статей витрат – купівля GPS-трекерів носитиме одноразовий характер, тоді як решта витрат здійснюватимуться щорічно і їх обсяг може змінюватися залежно від вартості цих послуг на ринку.

За умови реалізації наданих пропозицій відбудеться зростання чистого доходу ТОВ «Сімуран» до 342469,72 тис. грн. у 2021 р. Собівартість продукції збільшиться, відповідно до 306658,22 тис. грн. Це дозволить підприємству наростити валовий прибуток у обсязі 35811,5 тис. грн., що істотно перевищує результати попередніх років. За умови впровадження наших рекомендацій відбудеться також істотне збільшення адміністративних витрат, оскільки підвищення інтенсивності діяльності вимагатиме зростання витрат на оплату праці, витрат на збут, а також інших операційних витрат. При цьому навіть попри це, фінансовий результат від операційної діяльності складе 17475,01 тис. грн. до 2021 р., тоді як чистий фінансовий результат дорівнюватиме 14329,51 тис. грн. Ефективність міжнародних операцій за умови впровадження наших рекомендацій також збільшуватиметься: до 2021 року вона досягне рівня 1,36, при чому існуватиме тенденція до поступового збільшення цього показника.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15/paran1998#n1998>
2. Цивільний кодекс України [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/435-15/stru#Stru>
3. Закон України «Про автомобільний транспорт» [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2344-14/page2>
4. Закон України «Про транспорт» [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/rada/show/232/94%D0%B2%D1%80/ed20120517>
5. Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України у сфері автомобільного транспорту з метою приведення їх у відповідність з актами Європейського Союзу [електронний ресурс]. – режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=59136
6. Автомобільні перевезення у міжнародному сполученні/ Л.М. Костюченко, М.Р. Напетян. – К.: Слово, 2016. – 656 с.
7. Амітан В.Н. Логістизація процесів в організаційно-економічних системах [Текст] / В.Н. Амітан, Р.Р. Ларіна, В.Л. Пілюшенко. – Донецьк: ТОВ “Юго-Восток, Лтд”, 2015. – 73 с.
8. Бауэрсокс Дональд Дж. Логистика: интегрированный процесс снабжения и сбыта [Текст] / Дональд Дж. Бауэрсокс, Дейвид Дж. Клосс. – М.: Олимп-Бизнес, 2015. – 608 с.
9. Бенсон Д., Уайтхед Дж. Транспорт и логистика. Пер. с англ. - М.: Транспорт, 2015.
10. Біліченко В.В. Виробничі системи на транспорті: стратегії розвитку [Текст] : монографія / В. В. Біліченко ; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця : ВНТУ, 2016. - 267 с.
11. Брайковська А.М. Дослідження особливостей формування ринку транспортних послуг як середовища функціонування підприємств

транспорту /А.М. Брайковська// Економіст. – 2012. – № 9. – С. 50–54. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2012_9_14.

12. Глобальна логістика у забезпеченні сталого розвитку світового господарства [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/13-2015/07.pdf>

13. Глогусь О. Логістика: навч. посібник для студ. екон. спец. / О. Глогусь ; Інститут змісту і методів навчання, Тернопільська академія народного господарства. - Тернопіль : Економічна думка, 2016. - 166 с.

14. Дахно І.І. Условия международных перевозок. – К. : МАУП, 2003. – 659 с.

15. Донченко О.О. Організація міжнародних перевезень: Навч. Посіб. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 307 с.

16. Дослідження операцій у транспортних системах/ Н.Т. Кунда. – К.: Слово, 2015. – 400с.

17. Дослідження тенденцій розвитку ринку вантажних автомобільних перевезень у сучасних умовах [електронний ресурс]. – режим доступу: [file:///C:/Users/Home/Downloads/Vzhdtu_2016_2_35%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Home/Downloads/Vzhdtu_2016_2_35%20(1).pdf)

18. Ергономічні і логістичні аспекти в транспортних системах [Текст] : монографія / [В. К. Доля та ін.] ; за ред. проф. В. К. Долі ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. - Харків : Лідер, 2015. - 195 с.

19. Забуранна Л.В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку [Текст] / Л.В. Забуранна // Сталий розвиток економіки. – 2014, №7. – С. 120–123

20. Ильченко С.В. Украина в мировой транспортной системе: перспективы функционирования и развития: монография / С. В. Ильченко ; Нац. акад. наук Украины, Ин-т проблем рынка и экон.-экол. исслед. - О. : ИПРЭИ НАН Украины, 2012. - 455 с.

21. Іванілов О.С. Економіка підприємств автомобільного транспорту [Текст] : підруч. для студентів ВНЗ / Іванілов О. С., Дмитрієв І.

А., Шевченко І. Ю. ; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. - Харків : Бровін О. В., 2017. - 631 с.

22. Іщенко Н.М. Маркетинг транспортних послуг / Н.М. Іщенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/posibnuku/333/4.pdf>.

23. Кальченко А.Г. Логістика: навч. посібник / А. Г. Кальченко ; Київський національний економічний ун-т. - К. : [б.в.], 2017. - 112 с.

24. Карабанович І.І. Международные автомобильные перевозки. – Минск: Амалфея, 2014. – 369 с.

25. Кір'янов, О. Ф. Інформаційні технології на автомобільному транспорті [Текст] : навч. посіб. / О. Ф. Кір'янов, М. М. Мороз, Ю. О. Бойко ; Кременчуц. нац. ун-т ім. Михайла Остроградського. - Харків : Друкарня Мадрид, 2015. - 270 с.

26. Ковбатюк М.В. Формування інструментарію антикризового менеджменту підприємств транспортної галузі в умовах циклічності їх розвитку [Текст] : монографія / Ковбатюк М. В., Шкляр В. В. ; Київ. держ. акад. вод. трансп. ім. гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного. - Київ : КВІЦ, 2015. - 280 с.

27. Крикавський Є. Логістика та розвиток організації/ Є. Крикавський [та ін] ; Державний ун-т "Львівська політехніка". - Л. : [б.в.], 2015. - 149 с.

28. Крикавський Є. Логістика підприємства: навч. посібник для студ. екон. спец. / Є. В. Крикавський. - Львів : Вид-во ДУ "Львівська політехніка", 2016. - 160 с.

29. Кучерук Г.Ю. Якість транспортних послуг: управління, розвиток та ефективність: монографія / Кучерук Г. Ю. ; Держ. екон.-технол. ун-т трансп. - К.: ДЕТУТ, 2016. - 205 с.

30. Левковець П.Р., Маруніч В.С. Міжнародні перевезення і транспортне право: Навч. посіб. – 3-є видання, виправлене та доповнене. – К.: Арістей, 2015. – 292 с.

31. Міжнародна логістика як чинник ефективного управління підприємством в умовах турбулентного ринку [електронний ресурс]. – режим доступу: file:///C:/Users/Home/Downloads/piprp_2013_1_15.pdf
32. Міжнародні логістичні системи в умовах глобалізації [електронний ресурс]. – режим доступу: file:///C:/Users/Home/Downloads/efek_2013_2_81.pdf
33. Международные перевозки во внешней торговле продукцией АПК / Стукач Т.Н. // Экономика АПК. - 2017. - № 9 - С. 46
34. Мельник Т.М. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник / Т.М. Мельник, Н.О. Іксарова. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 456 с.
35. Михайлов Г.К. Економіка транспорту / Г. М. Михайлов, О. Є. Соколова, К. В. Марінцева ; Нац. авіац. ун-т. - К. : НАУ, 2016. - 170 с.
36. Морщенок Т.С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур [електронний ресурс]. – режим доступу: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/92.pdf
37. Наумов В.С. Информационные системы поддержки принятия решений при транспортном и экспедиторском обслуживании [Текст] : монография / В. С. Наумов. - Харьков : ХНАДУ, 2015. - 147 с.
38. Особливості правового регулювання міжнародних автомобільних перевезень [електронний ресурс]. – режим доступу: file:///C:/Users/Home/Downloads/FP_index.htm_2014_3_52.pdf
39. Паранукян В. Э. Общий курс транспорта: учебное пособие. – Мариуполь, 2016. – 138 с.
40. Попович П.В. Економічні аспекти використання послуг 3PL операторів вітчизняними підприємствами / П.В. Попович // Науковий журнал. – Луцьк: Луцький НТУ, 2016. – № 2. – С. 125–129.

41. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
42. Пруненко Д.О. Економіка транспорту [Текст] : навч. посіб. / Д. О. Пруненко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. А. Н. Бекетова. - Харків : Лідер, 2015. - 219 с.
43. Сайт компанії «Dan&Bradstreet» [електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.dnb.com/>
44. Сайт Міністерства інфраструктури України [електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.mintrans.gov.ua>
45. Сокур М.І. Транспортна і складська логістика [Текст] : підруч. для студентів ВНЗ / Сокур М. І., Сокур Л. М., Петченко М. В. ; Кременчуц. нац. ун-т ім. Михайла Остроградського. - Вид. 2-ге. - Кременчук : Щербатих О. В. [вид.], 2016. - 327 с.
46. Сухова Л.Ф. Транспортное обслуживание международных экономических связей: Учебное пособие. — Алма-Ата: Государственный технический университет, 2015.
47. Ткаченко А.М. Міжнародні автоперевезення: економічні та управлінські аспекти. — Л.: Львівський банківський коледж НБУ, 2015. — 203 с.
48. Транспортне право України/ Е.Ф. Демський, В.К. Гіжевський, С.Е. Демський, А.В. Мілашевич. — К.: Ін-т економіки і права, 2012. — 359 с.
49. Тюріна Н.М. Логістика : навч. посібник / Н.М. Тюріна, І.В. Гой, І.В. Бабій. — К.:Центр навч. літ. — 2015. — 392 с.
50. Ф. Хайєк про конкуренцію [електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://konspekts.ru/predprinimatelstvo/f-hajek-o-konkurencii/>
51. Федияк Г.С., Федияк Л.С. Міжнародне приватне право. — К.: Атіка, 2013. — 544 с.
52. Федорак В.І. Міжнародні транспортні перевезення [Текст] : навч. посіб. / В. І. Федорак, О. Я. Савчук ; ВНЗ "Ун-т економіки та права

"КРОК", Ін-т упр. природ. ресурсами. - Київ : ВНЗ "Ун-т економіки та права "КРОК", 2016. - 227, [1] с.

53. Хаджинова О.В. Логістична стратегія управління витратами великого багатoproфільного промислового підприємства [Текст]: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 „Економіка, організація і управління підприємствами” / О. В. Хаджинова. – Донецьк, 2006. – 23 с.

54. Цьонь О.П. Правові аспекти організації перевезень вантажів у міжнародному сполученні /О.П. Цьонь // Вісник ХНТУСГ. – Харків, 2016. – № 169. – С. 209–212.

55. Шинкаренко В.Г. Экономическая оценка нововведений на автомобильном транспорте [Текст] : учеб. пособие / Шинкаренко В. Г., Жарова О. М. ; Харьк. нац. автомобил.-дорож. ун-т. - Изд. 4-е, доп. и перераб. - Харьков : ХНАДУ, 2015. - 187 с.

56. Шмиттгофф К. Экспорт: право и практика международных автоперевозок. – К.: Лыбидь, 2015.

Додаток А

Підприємство ТОВ «Сімуран»
 Територія
 Організаційно-правова форма господарювання приватна
 Вид економічної діяльності
 Середня кількість працівників¹
 Адреса, телефон
 Одиниця виміру: тис. грн.

Дата (рік, місяць, число)
 за ЄДРПОУ
 за КОАТУУ
 за КОПФГ
 за КВЕД

КОДИ		
2015	01	01

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
На 31 грудня 2014 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	5,40	55,80
первісна вартість	1001	6,12	58,41
накопичена амортизація	1002	0,72	2,61
Незавершені капітальні інвестиції	1005	103,05	2953,44
Основні засоби	1010	233,10	2539,17
первісна вартість	1011	245,34	2578,05
знос	1012	12,24	38,88
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090	1,98	39,42
Усього за розділом I	1095	343,53	5587,83
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1426,05	1966,72
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	206,66	136,80
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	1,63	5,98
у тому числі з податку на прибуток	1136		

Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	14,66	25,02
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1215,42	2159,55
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	386,14	376,16
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	269,89	1240,51
Усього за розділом II	1195	3520,45	5910,75
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	3863,98	11498,58
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50,00	50,00
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(216,80)	(56,20)
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	(166,80)	(6,20)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	4,16	38,64
розрахунками з бюджетом	1620	25,84	10,24
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	13,44	37,04
розрахунками з оплати праці	1630	36,48	102,88
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	3950,86	11315,98

Усього за розділом III	1695	4030,78	11504,78
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	3863,98	11498,58

Керівник

Головний бухгалтер

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство ТОВ «Сімуран»
 Територія
 Організаційно-правова форма господарювання приватна
 Вид економічної діяльності
 Середня кількість працівників¹
 Адреса, телефон
 Одиниця виміру: тис. грн.

Дата (рік, місяць, число)
 за ЄДРПОУ
 за КОАТУУ
 за КОПФГ
 за КВЕД

КОДИ		
2016	01	01

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
На 31 грудня 2015 р.

Форма № 1 Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи		55,80	61,92
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	58,41	76,77
накопичена амортизація	1002	2,61	14,85
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2953,44	2644,61
Основні засоби	1010	2539,17	2668,18
первісна вартість	1011	2578,05	2723,18
знос	1012	38,88	55,01
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		

Інші необоротні активи	1090	39,42	103,05
Усього за розділом I	1095	5587,83	5477,76
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1966,72	1648,00
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	136,80	82,69
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	5,98	15,62
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	25,02	17,47
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2159,55	848,03
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	376,16	112,54
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	1240,51	158,98
Усього за розділом II	1195	5910,75	2883,33
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	11498,58	8361,08
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50,00	50,00
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(56,20)	358,20
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	(6,20)	408,20
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	38,64	93,52

розрахунками з бюджетом	1620	10,24	81,12
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	37,04	74,48
розрахунками з оплати праці	1630	102,88	206,88
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		11,36
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	11315,98	7485,52
Усього за розділом III	1695	11504,78	7952,88
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	11498,58	8361,08

Керівник

Головний бухгалтер

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство ТОВ «Сімуран»
Територія
Організаційно-правова форма господарювання приватна
Вид економічної діяльності
Середня кількість працівників¹
Адреса, телефон
Одиниця виміру: тис. грн.

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПФГ
за КВЕД

КОДИ		
2017	01	01

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
На 31 грудня 2016 р.**

Форма № 1 Код за ДКУД **1801001**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	61,92	77,04
первісна вартість	1001	76,77	102,78
накопичена амортизація	1002	14,85	25,74
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2644,61	
Основні засоби	1010	2668,18	6897,92

первісна вартість	1011	2723,18	7181,03
знос	1012	55,01	283,10
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090	103,05	187,65
Усього за розділом I	1095	5477,76	7162,61
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1648,00	57,09
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	82,69	364,86
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	15,62	22,05
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	17,47	20,64
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	848,03	398,27
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	112,54	257,31
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	158,98	659,52
Усього за розділом II	1195	2883,33	1779,74
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	8361,08	8942,36
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50,00	50,00
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	358,20	1118,20
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	408,20	1168,20
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		

Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		60,00
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	93,52	78,72
розрахунками з бюджетом	1620	81,12	142,56
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	74,48	109,04
розрахунками з оплати праці	1630	206,88	302,80
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	11,36	5,76
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	7485,52	7075,28
Усього за розділом III	1695	7952,88	7774,16
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	8361,08	8942,36

Керівник

Головний бухгалтер

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство ТОВ «Сімуран»
Територія
Організаційно-правова форма господарювання приватна
Вид економічної діяльності
Середня кількість працівників¹
Адреса, телефон
Одиниця виміру: тис. грн.

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПФГ
за КВЕД

КОДИ		
2018	01	01

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
На 31 грудня 2017 р.

Форма № 1 Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	77,04	65,88
первісна вартість	1001	102,78	104,85
накопичена амортизація	1002	25,74	38,97
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	6897,92	6897,92
первісна вартість	1011	7181,03	7181,03
знос	1012	283,10	283,10
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090	187,65	163,44
Усього за розділом I	1095	7162,61	7127,24
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	57,09	116,99
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	364,86	1397,98
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	22,05	127,55
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	20,64	36,13
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	398,27	1513,41
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	257,31	295,74
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	659,52	359,90
Усього за розділом II	1195	1779,74	3847,71
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	8942,36	10974,96
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50,00	50,00
Капітал у дооцінках	1405		

Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1118,20	6452,50
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	1168,20	6502,50
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	60,00	42,00
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	78,72	60,96
розрахунками з бюджетом	1620	142,56	135,92
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	109,04	354,32
розрахунками з оплати праці	1630	302,80	984,32
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	5,76	
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	7075,28	2894,94
Усього за розділом III	1695	7774,16	4472,46
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700		
Баланс	1900	8942,36	10974,96

Керівник

Головний бухгалтер

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток Б

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

--	--	--

Підприємство ТОВ «Сімуран»

(найменування)

**Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За рік 2014 р.**

Форма № 2-к Код за ДКУД

1801008

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4194,98	564,96
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2183,31	523,36
Валовий: прибуток	2090	2011,68	41,59
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120		
Адміністративні витрати	2130	948,31	670,37
Витрати на збут	2150	663,52	41,92
Інші операційні витрати	2180	1072,06	598,01
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		
збиток	2195	672,22	1268,71
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		

збиток	2295	672,22	1268,71
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		
збиток	2355	672,22	1268,71

Керівник

Головний бухгалтер

Підприємство ТОВ «Сімуран»

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

--	--	--

**Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За рік 2015 р.**

Форма № 2-к

Код за ДКУД

1801008

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22818,72	4194,98
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	17939,99	2183,31
Валовий: прибуток	2090	4878,73	2011,68
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120		

Адміністративні витрати	2130	1104,29	948,31
Витрати на збут	2150	1154,74	663,52
Інші операційні витрати	2180	692,59	1072,06
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1927,11	
збиток	2195		672,22
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1927,11	
збиток	2295		672,22
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	355,03	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1572,08	
збиток	2355		672,22

Керівник

Головний бухгалтер

Підприємство ТОВ «Сімуран»

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

--	--	--

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

За рік 2016 р.

Форма № 2-к Код за ДКУД

1801008

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	24234,56	22818,72
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	14995,84	17939,99
Валовий: прибуток	2090	9238,73	4878,73
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120		
Адміністративні витрати	2130	1761,70	1104,29
Витрати на збут	2150	1988,25	1154,74
Інші операційні витрати	2180	1005,39	692,59
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4483,38	1927,11
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4483,38	1927,11
збиток	2295		

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	825,97	355,03
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3657,40	1572,08
збиток	2355		

Керівник

Головний бухгалтер

Підприємство ТОВ «Сімуран»

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

--	--	--

**Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За рік 2017 р.**

Форма № 2-к Код за ДКУД

1801008

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36489,60	24234,56
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	20241,84	14995,84
Валовий: прибуток	2090	16247,77	9238,73
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120		
Адміністративні витрати	2130	2998,70	1761,70

Витрати на збут	2150	2821,13	1988,25
Інші операційні витрати	2180	2028,06	1005,39
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	8399,88	4483,38
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	8399,88	4483,38
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1547,51	825,97
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	6852,37	3657,40
збиток	2355		

Керівник

Головний бухгалтер