

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра світової економіки**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

Логістичне забезпечення діяльності міжнародних торговельних мереж  
(на матеріалах ПАТ «УВК Україна», м.Київ)

Студентки 2 курсу, 1М групи,  
спеціальності 051 «Економіка»  
спеціалізації «Міжнародна  
економіка»

Вітринської Яни  
Владиславівної

\_\_\_\_\_

*підпис*

Науковий керівник  
к.е.н., доцент

Сай Валерій  
Миколайович

\_\_\_\_\_

*підпис*

Гарант освітньої програми  
К.е.н., професор

Кудирко Людмила  
Петрівна

\_\_\_\_\_

*підпис*

**Київ 2019**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. Дослідження сучасного стану ПАТ “УВК Україна”.....	5
1.1. Аналіз світового ринку логістичних послуг .....	5
1.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ “УВК Україна.....	11
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I.....	16
РОЗДІЛ II. Дослідження системи логістичного забезпечення діяльності ПАТ “УВК Україна” на зовнішньому ринку.....	18
2.1. Оцінка факторів впливу зовнішнього середовища на ПАТ “УВК Україна”.....	18
2.2. Оцінка рівня логістичного забезпечення діяльності ПАТ “УВК Україна” на міжнародному ринку.....	22
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II.....	24
РОЗДІЛ III. Напрями удосконалення логістичного забезпечення діяльності ПАТ “УВК Україна” на міжнародному ринку.....	27
3.1. Розробка комплексу заходів підвищення конкурентоспроможності ПАТ “УВК Україна” у сфері логістичного забезпечення.....	27
3.2. Прогнозна оцінка ефективності міжнародної економічної діяльності ПАТ “УВК Україна” .....	34
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III.....	43
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	49
ДОДАТКИ.....	52

## ВСТУП

В країнах з розвинутою ринковою економікою логістика – основа успішного функціонування суб'єктів господарювання, а формування логістичної системи забезпечує підвищення ефективності економічних процесів та зниження загальних витрат підприємств. В Україні кількість підприємств, що працює на основі концепцій логістики є невеликою. Переважно це підприємства з іноземними інвестиціями, які мають окремі відділи логістики та добре сформовану логістичну систему. Саме таким підприємством є ПАТ “УВК Україна”.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад і розробка практичних підходів щодо формування ефективної логістичної системи підприємства ПАТ “УВК Україна”.

Для досягнення мети визначено такі основні завдання:

- дослідити загальну характеристику діяльності підприємства ПАТ “УВК Україна” ;
- дослідити рівень конкурентоспроможності підприємства ПАТ “УВК Україна” ;
- здійснити напрями підвищення конкурентоспроможності ПАТ “УВК Україна” .

При написанні випускної кваліфікаційної роботи були використані наступні методи: статистичний метод, метод порівняння, метод розрахунку та аналізу, експертних і бальних оцінок, середніх і відносних величин, функціонально-вартісний аналіз.

Об'єктом дослідження є логістичне забезпечення діяльності міжнародних торговельних мереж ПАТ “УВК Україна” та впровадження заходів щодо підвищення його ефективності.

Предмет дослідження - шляхи, методи і заходи, що дають можливість організувати ефективну логістичну діяльність на підприємстві.

Інформаційною базою для написання диплому є наукові та періодичні видання з логістики вітчизняних та зарубіжних вчених, дані статистичної звітності ПАТ “УВК Україна” та ресурси мережі Інтернет.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаної літератури, додатків.

Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи. Основні положення та результати наукового дослідження було оприлюднено в збірнику “Збірник наукових статей студентів заочної форми навчання”, серії: “міжнародна економіка”, 1 частина, 12-17 сторінки [13].

## РОЗДІЛІ. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ПАТ “УВК УКРАЇНА”

### 1.1. Аналіз світового ринку логістичних послуг

У сучасному світі логістика стала невід’ємною частиною підприємницької стратегії, особливо для організацій або галузей, які орієнтуються на міжнародний ринок. Глобалізація економіки викликала запеклу конкуренцію серед підприємств за місця розташування й розміщення. Крім того, умови торгівлі припускають здійснення нових і швидких змін. Злиття підприємств і інтенсивний розвиток інформаційно-комунікаційних систем тільки підсилюють ці процеси. У таких умовах саме на логістиці будується взаємодія між організаціями й підвищення їхньої економічної ефективності. Цим обумовлено підвищення ролі логістичних послуг на сучасному світовому ринку.

Тому останнім часом темпи зростання обсягів послуг логістики, характерні для розвинених країн, стали спостерігатися вже практично у всіх країнах, залучених у світову торгівлю товарами і послугами. Більш того логістика стала таким собі каталізатором протікання глобалізації.

У 2018 році світові витрати на логістику становили 8,2 трлн. дол. США (за дослідженнями 190 країн світу). За оцінками експертів прогнозне річне зростання місткості світового ринку логістичних послуг у 2019 р. складатиме (4,1-5) % завдяки прискоренню темпів зростання світової торгівлі [4].

Світовий ринок 3PL послуг (3PL) щорічно демонструє позитивну динаміку зростання. Якщо у 2014 році місткість ринку 3PL послуг зросла на 157 млрд. дол. США відносно 2013 р. і становила 750 млрд. дол. США, то у 2016 році глобальні доходи 3PL досягли 802,2 мільярдів доларів. Передбачається, що щорічні темпи зростання світового ринку 3PL складуть

до 5 % у період 2016- 2024 рр. Зокрема, у 2020 р. місткість світового ринку 3PL перевищить \$ 962 млрд, до 2024 року місткість ринку 3PL досягне близько 1 млрд. доларів США [7].

Регіональне представлення економічних показників стану ринку логістичних послуг у 2018 році (станом на жовтень 2019 р.) наведено у табл.1.

Таблиця 1.1

Глобальні витрати на логістику та доходи 3PL-операторів у 2018 р. у регіональному розрізі, млрд. дол. США

Регіон	ВВП	Витрати на логістику, у % від ВВП	Витрати на логістику	Дохід 3PL-операторів, у % від п.4.	Дохід 3PL-операторів
Азія	25087,9	12,7	3185,4	9,6	305,0
Північна Америка	21624,8	8,6	1856,2	10,8	199,6
Європа	17548,5	9,5	1665,5	10,3	172,3
Близький Схід	3513,4	13,3	466,9	8,6	40,2
Північна Америка	3577,4	12,0	430,8	8,6	37,2
Африка	2184,3	15,7	343,1	7,6	26,2
Всього	75278,1	10,9	8226	9,8	802,2

Джерело: складено автором на основі даних [22]

Як видно з табл. 1.1, найбільший розкид витрат країн на логістику як відсоток від ВВП спостерігається у Північній Америці (8,6 %) та Африці (15,7 %), що свідчить про полярні рівні ефективності здійснення логістичної діяльності у цих регіонах.

Підтвердженням цьому також є найбільший розкид показника доходу 3PL-операторів як відсоток від витрат на логістику у цих країнах – 7,6 % та 10,8 % відповідно. Стан ринку логістичних послуг країн, які демонструють найвищі темпи зростання у 2018 році, наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Індикатори ринку логістичних послуг країн з найвищими темпами зростання, 2018 р.

Країна	ВВП, млрд.дол.США	Витрати на логістику, у % від ВВП	Витрати на логістику, млрд.дол.США	Дохід 3PL- операторів, у % від п.4.	Дохід 3PL- операторів, млрд.дол.США
США	18570	7,5	1392,75	11,97	166,8
Китай	11218,3	14,5	1626,7	10,2	166,7
Індія	2256,4	13,0	293,1	7,0	20,5
Мексика	1046,0	12,0	125,5	10,4	13,1
В'єтнам	201,3	20,0	40,3	7,4	3,0

Джерело: складено автором на основі даних [26]

Найвищі серед інших аналізованих країн темпи зростання сегменту 3PL у 2016 р. засвідчено в США (7,4 % річних), що перевищило темпи зростання економіки США у цей період.

Угоди M&A у 2014 – 2015 рр. (США), найбільшими з яких є придбання FedEx TNT Express, купівля DSV в UTi Worldwide та придбання Ingram Micro за \$6 млрд. компанією HNA Group, вплинули на зниження темпів зростання ринку 3PL у 2018 р.

Зокрема, у 2018 р. валовий дохід 3PL у США зріс лише на 3,5 % відносно 2017 р. – до 166,8 млрд. дол. США, а чисті доходи 3PL зросли на 2,1 % відносно 2017 року – до 73,5 млрд. дол. США.

Витрати на комерційну логістику у США у 2017 р. знизились на 34 базисних пункти до майже 7,5 % від ВВП на відміну від рекордних 7,4 % від ВВП, встановлених у період рецесії 2016 року. У порівнянні, у 1979 р., витрати на логістику в регульованому середовищі США становили понад 18 % ВВП [20].

Виявлено, що дев'яносто відсотків американських підприємств (за даними Fortune 500) у 2019 р. звернулися до 3PL-провайдерів для виконання функцій логістики чи управління ланцюгом поставок. У таблиці 1.3 представлено структуру ринку 3PL на прикладі США.

Таблиця 1.3

Структура ринку 3PL у 2016 р. у США, млрд. дол. США

Сегмент	Обсяг	Структура,%
Контрактна логістика	14,2	8,41
Управління внутрішніми перевезеннями	61,8	35,0
Управління міжнародними перевезеннями	48,5	28,54
Складування і розподіл з добавленою вартістю	39,1	23,16
Контрактне програмне забезпечення/системи	3,2	1,89
Всього	168,8	100

Джерело: складено автором на основі даних [27]

Аналіз структури ринку 3PL-операторів, що представлена сегментами (табл. 1.3) свідчить, що сегмент “управління внутрішніми перевезеннями” є найпотужнішим, його частка складає 35 %, за яким слідує сегмент міжнародних перевезень (частка – 28,54 %). На “складування і розподіл з добавленою вартістю” припадає частка 23,16 %.

У 2018 році було забезпечено зростання валової виручки в сегменті DTM на 5,3 % та 7 % чистого прибутку завдяки більш чіткому виконанню операцій у умовах достатньої вантажопідйомності. У секторі ITM валовий дохід зріс на 2,6 %, однак чистий дохід знизився на 1,9 % за рахунок поширення конкуренції з боку авіа- і морських перевізників у сегментах внутрішніх та міжнародних перевезень та відповідного зниження ставок на послуги експедиторів. Темпи зростання у сегменті контрактної логістики склали 3,5 %. У сегменті VAWD спостерігалось зростання на 1,9 % при обмеженій пропускній спроможності та використання складських приміщень[9].

Згідно Fortune 1000, у 2019 р. доходи 3PL компаній склали \$ 132,8 млрд., що становить близько 80 % місткості ринку США. Із дев'яти основних галузевих сегментів, за якими оцінюється ринок 3PL США, у 2018 році домінували роздрібна та технологічна промисловості, де доходи підприємств у даних секторах становили 32,4 млрд. дол. США та 30,6 млрд. дол.



відповідно. Засвідчено, що чинниками розвитку логістичного середовища у країнах з розвинутою економікою та, зокрема, притоку інвестицій у логістичну галузь, є сприятливе податкове законодавство, низькі процентні ставки, м'які інструменти державного регулювання та фінансування інфраструктури.

Прикладами можуть слугувати швидкі темпи розвитку поштової служби Японії, проектування надмістких (22-24 тис. TEU) контейнеровозів, які перевищують існуючі контейнеровози MSC Oscar и MSC Oliver (19,224 тис. TEU) тощо.

Серед країн з економікою, що розвивається, засвідчено зростання економічної та логістичної активності у Китаї, Мексиці, В'єтнамі, Південно-Східній Азії і Індії. Зокрема, такі чинники, як законодавча підтримка, жорсткість екологічних норм та інші вимоги призвели до зрушень у виробництві і постачанні та перенесення джерел виробництва ближче до споживачів. Яскравим прикладом цих зрушень є перенесення виробництва з Китаю до Східної Європи чи Південно-Східної Азії, зокрема, В'єтнаму.

У такий спосіб було оптимізовано кількість перевезень, скорочено час виконання замовлень, спрощено процес планування логістичних потоків та пришвидшено час коригувань планів доставки з активізацією процесів прогнозування, особливо на етапі останньої милі, враховано специфіку менталітету окремих територій.

Тобто, цими рішеннями було зумовлено раціоналізацію логістичних ланцюгів з регіональною/ локальною прив'язкою та притік інвестицій у логістичну галузь локальних територій.

Очікується, що у 2020 році доходи сегменту 3PL – операторів у Китаї перевищать доходи у сегменті 3PL–операторів у США, що свідчить про подальше загострення конкуренції на ринку логістичних послуг у країнах з розвинутою економікою та у країнах з економікою, що розвивається .

Економічні показники результатів функціонування ринку логістичних послуг за країнами Євразії (станом на жовтень 2019 р.) наведено у табл. 1.4 [16].

Таблиця 1.4  
Глобальні витрати на логістику та доходи 3PL-операторів у 2018 р. за країнами Євразії, млрд. дол. США

Співтовариство/країни	ВВП	Витрати на логістику, у % від ВВП	Витрати на логістику	Дохід 3PL-операторів, у %	Дохід 3PL-операторів
СНД	1741,8	16,0	279,3	7,8	21,7
Німеччина	3466,6	8,8	305,5	10,5	32,1
Франція	2463,2	9,5	233,7	10,5	24,5
Італія	1850,7	9,7	179,6	10,6	19,0
Росія	1280,7	16,1	206,2	7,7	15,9
Польща	467,6	11,7	54,7	9,3	5,1
Казахстан	133,8	15,1	20,2	7,9	1,6
Україна	93,3	15,9	14,8	8,1	1,2

Джерело: складено автором на основі даних [16]

Серед трійки країн-лідерів Євразії щодо ефективного здійснення логістичної діяльності, ідентифікованого показниками витрат на логістику як відсоток від ВВП цих країн, слід виділити Німеччину (8,8 %), Францію (9,5 %) та Італію (9,7 %). Для цих країн характерним є найбільший показник доходу 3PL-операторів у відсотках від витрат на логістику – 10,5 %, 10,5 % та 10,6 % відповідно. Без урахування плеча здійснення логістичної діяльності не можна однозначно стверджувати про рівень ефективності логістичної діяльності на території України та Росії, хоча за показниками витрат на логістику та доходів 3PL-операторів Україна незначно випереджає Росію – 15,9 % проти 16,1 % та 8,1 % проти 7,7 % відповідно [19].

Виявлено, що у 2018 році в сегменті внутрішніх перевезень та брокерів з вантажних перевезень попит на сторонню логістику зріс на 5,1 %,

що дозволило наростити чистий прибуток до 9 % у 2018 році відносно 7 % у 2017 році. У 2020 році очікується зростання чистого прибутку в даному сегменті до 9-10 %. У сегменті міжнародних перевезень у 2018 році чиста виручка знизилась на 1,9 %, незважаючи на послаблення тиску на фрахтові ставки в секторі контейнерних перевезень. Розвиток електронної комерції призвів до перенесення вантажопотоків у сектор авіа– та морських перевезень та загострення конкуренції в секторі авіаперевезень.

## 1.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ “УВК Україна”

УВК- сучасний 3PL логістичний оператор, що надає комплексні логістичні рішення. УВК працює на ринку професійних логістичних послуг України з 2001 року, і вже давно зарекомендувала безпосередньо як один з лідерів галузі [23].

Постійними Клієнтами ПАТ ”УВК Україна” є понад 1100 компаній. Довгостроковість, надійність і комфорт у взаєминах з клієнтами є головною цінністю, а забезпечення стабільного зростання і розвитку бізнесу клієнтів компанії, завдяки комплексним логістичним рішенням - головною метою.

Компанія ПАТ “УВК Україна ” активно співпрацює з великими логістичними центрами за кордоном. Розвинена мережа партнерських логістично-складських комплексів охоплює країни Європи, в тому числі і порти, що гарантує оперативну доставку вантажів з будь-якої токи світу.

Компанія УВК всебічно і комплексно підходить до транснаціональних поставань і може запропонувати своїм клієнтам різносторонній підхід, в залежності від ефективності того чи іншого рішення.

Послуги ПАТ “УВК Україна” з міжнародного перевезення вантажів і товарів включають в себе:

- формування та управління ланцюгами поставок, включаючи багатоетапні міжнародні автомобільні перевезення вантажів і міжнародні морські перевезення вантажів з і в Україну;
- міжнародні перевезення вантажів автомобільним транспортом в різних партіях, забезпечуючи формування складових вантажів в разі малих обсягів (LTL) або фрахт з повним завантаженням (FTL) ;
- міжнародні морські перевезення вантажів з найбільших світових портів з різними умовами поставок ;
- вантажні міжнародні автоперевезення в Україну і термінальні операції для будь-яких груп товарів, від харчових продуктів до наливної хімії або товарів, що вимагають дотримання температурного режиму ;
- міжнародні автоперевезення вантажів, що потрапляють під класифікацію договору ADR ;
- використання розвиненої інфраструктури складів в Європі, яка забезпечує консолідацію, перевантаження та інші операції з різними вантажами, а також оперативні міжнародні перевезення вантажів автотранспортом догрузом ;
- домовленості про використання митно-ліцензійних складів (МЛС) на основних морських терміналах для комфортного оформлення експортно-імпортних операцій при міжнародних морських перевезеннях ;
- міжнародні перевезення вантажів автотранспортом, в поєднанні з міжнародними морськими перевезеннями вантажів ,

які дозволяють здешевити або прискорити доставку стандартного або танк-контейнера.

Утримуючи протягом багатьох років позицію провідного логістичного 3PL-оператора України компанія ПАТ “УВК Україна” накопичила значний досвід співпраці з клієнтами, що представляють різноманітні галузі економіки.

В додатку А,В можемо побачити фінансовий аналіз підприємства ПАТ “УВК Україна” [29].

Завдяки значному обсягу експорту своєї продукції, протягом 2014-2018 років на ПАТ “УВК Україна” відбувався процес зростання доходів від діяльності підприємства. Виробничо-господарська діяльність підприємства у 2014-2018 роках відбувалась у дуже складних економічних, в умовах подальшого падіння курсу національної валюти.

У 2017 році зросли ціни на матеріали, комплектуючі вироби (індекс цін виробників промислової продукції в Україні за 2017 рік склав 135,7%), енергоносії (ціни на електроенергію порівняно з 2016 роком зросли на 21,0%), тому можемо бачити різке падіння собівартості реалізованої продукції.

Таблиця 1.5

Показники ділової активності ПАТ “УВК Україна”, 2014-2018 рр.,

тис.грн

Показник	Формула розрахунку	Роки					Абсолютне відхилення	
		2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2018/2017
Коефіцієнт оборотності запасів	Собівартість продукції/ Середньорічна вартість запасів	428.3	318.2	-421.9	-308.1	17.2	-740.1	439.1
Оборот кредиторської заборгованості	Собівартість (сума покупок) за період/ Середньорічна сума кредиторської заборгованості	17.2	6.1	-5.8	-9.7	8.4	-11.9	14.2

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності

(Додатки А,В)

Отже, можна зробити висновок з таблиці 1.5 про ефективність управління запасами ПАТ “УВК Україна” про те, що оборотність запасів зменшилася з 2014 року по 2018 рік на 301 оборот в рік.

Можливо, причиною є недостатній обсяг запасів, що призводить до перебоїв в операційному процесі. До того ж, існує проблема постійного зниження оборотності кредиторської заборгованості особливо в 2016-2017 роках. Низька оборотність кредиторської заборгованості може мати негативні наслідки.

Таблиця 1.6

Показники ліквідності та платоспроможності ПАТ “УВК Україна”,  
2014-2018 рр.

Показник	формула розрахунку	Роки, станом на 31.12					Абсолютне відхилення	
		2014	2015	2016	2017	2018	2015/2014	2018/2017
Коефіцієнт грошової платоспроможності (абсолютної ліквідності)	Грошові кошти та їх еквіваленти/Поточні зобов'язання	0.56	0.11	0.27	0.9	0.7	-0.29	-0.43
Коефіцієнт розрахункової платоспроможності (покриття)	Оборотні активи/Поточні зобов'язання	2.21	1.2	1.43	1.9	1.1	-0.78	-0.33
Коефіцієнт критичної ліквідності	(Сума оборотних активів – Сума запасів)/Поточні зобов'язання	2.57	1.33	1.69	1.02	1.12	-0.88	-0.57

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності (Додатки А,В)

Отримані дані з таблиці 1.6 показують, що в 2014 році на кожен гривню поточних зобов'язань припадає близько 0,56 гривні грошових коштів та їх еквівалентів, що вказує на проблеми в компанії і свідчить про неефективну стратегію управління фінансовими ресурсами. З 2015 року ситуація змінилася і значення коефіцієнта склало 0,11, 2017-0,9, 2018- 0,7, що вважається нормативним значенням.

Лише в 2017 році показник збільшився до 0,27, але, як бачимо, згодом він вирівнявся до нормативного значення.

Щодо коефіцієнта покриття, то можна побачити його зменшення протягом 2014-2018 рр., але так як воно не виходить за межі 1-3, то значення

є нормативним і це значить, що компанія може відповідати за поточними зобов'язаннями за допомогою оборотних активів.

Також можна зазначити, що в 2014-2018 рр. коефіцієнт критичної ліквідності знаходився в межах нормативного значення і на кожную гривню поточних зобов'язань припадає 1,02-2,57 гривень висококваліфікованих оборотних активів.

Таблиця 1.7

## Показники рентабельності ПАТ “УВК Україна”, 2014-2018 рр., у %

Показник	Формула розрахунку	Період					Абсолютне відхилення	
		2014	2015	2016	2017	2018	2015/2014	2018/2017
Коефіцієнт рентабельності активів	Чистий прибуток/Середньорічна сума активів * 100%	5.11	12.09	10.55	9.21	12.34	5.44	1.79
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Чистий прибуток/Середньорічна сума власного капіталу * 100%	6.24	18.77	17.98	13.75	21.21	11.74	3.23

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності (Додатки А,В)

З таблиці 1.7 можна зробити висновок, що протягом періоду дослідження рентабельність активів збільшилася. Якщо в 2014 р. ПАТ “УВК Україна” отримала 5,11 копійок чистого прибутку на кожную вкладену гривню активів, то в 2018 р. – 12,34 копійок.

Рентабельність власного капіталу компанії також збільшилася. Якщо в 2014 році кожна залучена гривня власних коштів дозволила отримати 6,24 копійки чистого прибутку, то в 2018 році – 21,21 копійки.

Розрахунок основних показників рентабельності підприємства дає змогу дійти висновку, що загалом підприємство має непогані результати, адже за всіма показниками рентабельності спостерігається зростання в звітному році. Найбільше зростання характерне для показника рентабельності власного капіталу.

## Висновки до розділу I

Виявлено, що річне зростання місткості світового ринку логістичних послуг у 2018 р. складає (4,1-5) % завдяки прискоренню темпів зростання світової торгівлі, що вказує на позитивну тенденцію у його розвитку. Основними ризиками, що супроводжують розвиток ринку логістичних послуг у 2020 р. є політична невизначеність в ряді регіонів світу і продовження політики торгового протекціонізму. Встановлено, що найбільший розкид витрат країн на логістику як відсоток від ВВП спостерігається у Північній Америці (8,6 %) та Африці (15,7 %), що свідчить про полярні рівні ефективності здійснення логістичної діяльності у цих регіонах. Підтвердженням цьому також є найбільший розкид показника доходу 3PL-операторів як відсоток від витрат на логістику у цих країнах – 7,6 % та 10,8 % відповідно.

Під час аналізу ринку логістичних послуг країн, які демонструють найвищі темпи зростання виявлено, що найбільший дохід 3PL – операторів спостерігається у США (166,8 млрд. дол. США). Серед країн з економікою, що розвивається, засвідчено зростання економічної та логістичної активності у Китаї, Мексиці, В'єтнамі, Південно-Східній Азії і Індії, та, зокрема, перенесення джерел виробництва ближче до споживачів. Очікується, що у 2020 році доходи сегменту 3PL – операторів у Китаї перевищать доходи у сегменті 3PL-операторів у США, що вказує про подальше загострення конкуренції на ринку логістичних послуг у країнах з розвинутою економікою та у країнах з економікою, що розвивається. У подальшому ринки логістичних послуг країн з економікою, що розвивається, будуть піддані поглибленому сегментуванню. Крім того, відповідно до циклічного розвитку економіки, передбачається нова хвиля індустріалізації, пов'язана із розвитком цифрових технологій. Це дозволить розвивати локальні ринки без перенесення виробництва у країни з дешевою робочою силою, що відобразиться на локальних ринках логістичних послуг.



Серед трійки країн-лідерів Євразії щодо ефективного здійснення логістичної діяльності, ідентифікованого показниками витрат на логістику як відсоток від ВВП цих країн, слід виділити Німеччину (8,8 %), Францію (9,5 %) та Італію (9,7 %). Для цих країн характерним є найбільший показник доходу 3PL-операторів у відсотках від витрат на логістику – 10,5 %, 10,5 % та 10,6 % відповідно. Без урахування плеча здійснення логістичної діяльності не можна однозначно стверджувати про рівень ефективності логістичної діяльності на території України та Росії, хоча за показниками витрат на логістику та доходів 3PL-операторів Україна незначно випереджає Росію – 15,9 % проти 16,1 % та 8,1 % проти 7,7 % відповідно. Зроблено висновок, що конкурентні переваги в сегментах ринку логістичних послуг будуть пов'язані з гнучкістю виконання замовлень та цифровими технологіями з метою зниження загальних витрат у мережі.

Провівши аналіз додатку А,В в якиз зазначено фінансовий аналіз підприємства ПАТ “УВК Україна”, можна зробити висновок, що протягом останніх 5 років ми можемо спостерігати зростання доходів від діяльності підприємства, що значно вплинуло на фінансовий стан підприємства.

Також, виділено й негативні фактори, аналізуючи дебіторську заборогованість ПАТ “УВК Україна”, можна зробити висновок, що в 2016-2017 роках існує проблема зниження оборотності кредиторської заборгованості, яка може мати негавтивний вплив на діяльність підприємства.

Рентабельність активів має динаміку до зростання, в 2014 році ПАТ “УВК Україна” отримав 5,11 копійок чистого прибутку на кожную вкладену гривню активів, а вже в 2018 році- 12,23 копійки.

## РОЗДІЛ II. Дослідження системи логістичного забезпечення діяльності ПАТ “УВК Україна” на зовнішньому ринку

### 2.1. Оцінка факторів впливу зовнішнього середовища на ПАТ “УВК Україна”

Проведемо аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на логістичні процеси підприємства ПАТ “УВК Україна”. Для більш детального дослідження факторів зовнішнього середовища слід побудувати матрицю PEST-аналізу (табл. 2.1), за допомогою якої визначимо напрями впливу факторів зовнішнього середовища на логістичні процеси ПАТ “УВК Україна”.

Таблиця 2.1

Аналіз можливостей та загроз зовнішнього середовища на логістичні процеси ПАТ “УВК Україна” із застосуванням PEST – аналізу

Група факторів	Фактор	Напрямок впливу	Стан фактору
1	2	3	4
Політичні	Політична нестабільність	-	Масштабні проведення АТО на території України призводить до зниження рівня міжнародного іміджу України на світовому ринку послуг.
	Податкове законодавство Зміни в законодавстві	+/-	З 1 січня 2014 року знижена ставка податку на прибуток до 18%. 25 грудня 2015 року Верховна Рада України прийняла закон, яким внесла зміни до Податкового кодексу України. 1 січня 2017 року набрав чинності Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо покращення інвестиційного клімату в Україні» від 21 грудня 2016 року № 1797-VIII
Політичні	Формування міжнародних транспортногермінальних систем вантажних перевезень	+	Створення міжнародних логістичних центрів у вузлі Чоп-Захонь.
	Євроінтеграція	+	Україна вступила в новий етап адаптації вітчизняного законодавства до законодавства ЄС. Нині у розвитку ринку транспортно-логістичних послуг задіяні усі 27 учасників Співдружності, що є свідченням розгалуженої системи економічних відносин між Україною та Європейським Союзом.
	Членство у СОТ	+	Підвищення міжнародного іміджу України на світовому ринку послуг. Завдяки лібералізації торгівлі послугами та товарами, а також разом зі

			зниженням ввізних мит на товари економіка України почала набувати вагомості на світовому ринку.
Економічні	Вплив світової фінансово-економічної кризи	-	Під впливом світової фінансово-економічної кризи, протягом останніх років Україною були втрачені значні обсяги транзитних та експортних вантажних перевезень морським транспортом, що негативно вплинуло на рентабельність галузі, ефективність діяльності морських та річкових портів, які дедалі потребують модернізації портової інфраструктури та облаштування сучасними засобами автоматизації систем управління на зразок європейських портів конкурентів.
	Збільшення за бюджетом на 2017 рік мінімальної заробітної плати	+	Мін. з/п: з 01.01.2016 по 30.04.2016 - 1378 грн. з 01.05.2016 по 30.11.2016 – 1450 грн. з 01.12.2016 – 1600 грн. з 01.01.2017 – 3200 грн. з 01.01.2018 – 3723 грн
	Загальна економічна ситуація в країні рівень інфляції	-	Рівень інфляції в Україні за 2017 р. зріс до 43,3%, що є максимальним значенням за останні 20 років. Про це повідомляє Державна служба статистики на офіційному сайті.
	Комунікативні витрати і тарифи на обслуговування	-	Тенденційне подорожчання комунальних витрат і тарифів на обслуговування.
	Кон'юнктура конкретного ринку	-	Жорстка конкуренція на ринку роздрібною торгівлі регіону, зростання числа потенційних конкурентів.
	Збільшення рівня безробіття	-	Рівень безробіття (за методологією МОП) – 9,6 % в 2017 року.
Соціальні	Рівень заробітної плати. Мотивація трудової діяльності та її значимість	-	Зменшення доходів населення через зменшення реальної середньомісячної зарплати - 34,0 % за 2017 року.
	Імідж підприємства на ринку роздрібною торгівлі	-	ПАТ «УВК Україна» вже встигло завоювати велику прихильність споживачів даного сегменту ринку.
	Рівень освіти працівників	+/-	Кількість учнів професійно-технічних навчальних закладів зросла у 2017/2016 навчальному році на 3,4% до 2016/2015 н.р. Проте у ВНЗ I-II рівнів акредитації цей показник зменшився на 3,3%, III-IV – зменшився на 6,6% за аналогічний період.
Технологічні	Інновації, що стосуються логістичних процесів	+	Висока інформаційна обізнаність про ступінь наукових розробок в галузі.
	Інші технологічні інновації	+/-	Оновлення логістичних процесів відповідно до розвитку технологій і вимог ринку.
	Вимоги до кваліфікації працівників	+	Всі працівники, які задіяні в діяльності ПАТ «УВК Україна» мають відповідну освіту. На підприємстві працюють тільки кваліфіковані працівники.

Джерело: складено автором на основі даних [25]

Сучасною тенденцією розвитку ринку транспортно-логістичних послуг, що поєднує інтереси всіх учасників ринку, є формування міжнародних транспортно-термінальних систем вантажних перевезень, де базовими елементами управління товарними потоками стають логістичні центри.

Розробки вітчизняних вантажоперевізників свідчать про доцільність створення у вузлі Чоп-Захонь міжнародного логістичного центру (де

зосереджені потужні термінали, склади, перевантажувальні комплекси та інша транспортна інфраструктура для комплексної обробки значних обсягів експортно-імпортних і транзитних вантажів), що можна оцінювати як новий реальний механізм інтеграції транспортних послуг української залізниці до ринку послуг залізничного транспорту країн Європи.

Податкове законодавство має позитивний вплив на ефективну логістичну діяльність ПАТ “УВК Україна”, так як після прийняття ПКУ податок на прибуток щорічно зменшувався до рівня 18% у 2015 р., також зменшилась частка сплати відрахувань у пенсійний фонд, а отже зменшується податкове навантаження, що дозволяє отримувати більші прибутки.

Виділимо основні фінансово-економічні показники ПАТ “УВК Україна” які найбільшою мірою відчують вплив податкової системи. До таких показників варто віднести прибуток, який безпосередньо змінюється під впливом податків, вартість основних фондів, які, з одного боку, оподатковуються у процесі їх придбання, а з іншого – податковий тягар впливає на можливості їх відтворення, власний капітал який формується за рахунок прибутку підприємства й акціонерного капіталу.

Дані види капіталу безпосередньо стосуються оподаткування. Фінансові інвестиції безпосередньо пов'язані з формуванням основних фондів, сама інвестиційна діяльність, як правило, здійснюється за рахунок прибутку, відповідно, цей показник безпосередньо пов'язаний із розмірами податку.

Щодо впливу процесу євроінтеграції, то Україна вступила в новий етап адаптації вітчизняного законодавства до законодавства ЄС. Нині у розвитку ринку транспортних послуг задіяні усі 27 учасників Співдружності, що є свідченням розгалуженої системи економічних відносин між Україною та Європейським Союзом.

Інфляція в країні негативно впливає на будь-яке підприємство в Україні, в тому числі і на ПАТ “УВК Україна”. В умовах нестабільної

економіки та росту курсу долару підприємству потрібно вчасно реагувати зміною цін, однак підвищення цін призводить і до втрати покупців. Ігнорування впливу інфляційних процесів на величину власного капіталу в процесі господарської діяльності неминуче призведе до недостовірних результатів.

Інфляція – це процес, який характеризується підвищенням загального рівня купівельної спроможності цін або зниженням купівельної спроможності грошей. При цьому необхідно розрізнити інфляцію попиту та інфляцію витрат.

Перша пов'язана з підвищенням сукупного попиту, зростання якого викликане збільшенням грошової маси, друга – з падінням обсягів національного виробництва.

В обох випадках спостерігається зростання загального рівня цін, викликаючи збитки за грошовими активами і значну зміну вартості активів і пасивів. При інфляції деформується структура капіталу, частка власного капіталу в підсумку ресурсів, як правило, знижується до мінімальної величини.

Оскільки в умовах інфляції знижується цінність грошової одиниці, в якій складається бухгалтерська звітність, то певний вплив здійснюється і на розмір статутного капіталу.

Чим довший процес формування статутного капіталу, тим менший розмір статутного капіталу буде відповідати тій номінальній величині, яка закріплена в установчих документах.

За інших рівних умов підприємства, які мають тривалий період формування статутного капіталу, вже свідомо створюють меншу величину статутного капіталу.

В таких умовах статутний капітал знижує свою цінність, оскільки його величина не реальна, а лише наближена до дійсності. В період інфляції величина статутного капіталу схильна до значної зміни, що є істотним для прийняття управлінських рішень.

## 2.2. Оцінка рівня логістичного забезпечення діяльності ПАТ “УВК Україна” на міжнародному ринку

Необхідно оцінити конкурентоспроможність підприємства на ринку ЄС для можливості відновлення обсягів експорту у 2018 році. Було обрано метод оцінки за допомогою SWOT – аналізу. Результати представлені у табл.2.2

Таблиця 2.2

### Матриця SWOT – аналізу конкурентоспроможності ПАТ “УВК Україна”

Сильні сторони	Слабкі сторони
1.Значна доля ринку. 2.Широка клієнтська база. 3.Багаторічний досвід роботи на ринку. 4. Широкий спектр пропонованих рішень. Повний комплекс послуг за експортними операціями. 5. Конкурентоспроможні ціни. 6. Висока кваліфікація персоналу. 7. Відсутність обмежень за розміром і вагою вантажів. 8. Розвинена логістична інфраструктура	1. Недостатня кількість логістичних центрів на території України. 2. Можливість прийому і обробки основних вантажів в Києві, а не в місці їх споживання. 3. Збільшення термінів доставки через нерозвинену мережу доріг в Україні. 4. Високі ціни на деякі послуги 5. Недоліки при організації основних операцій (прийом вантажу, сортування, розмитнення і т.п.). 6. Недоліки в системі обліку і контролю виконання договорів на поставку.
Можливості	Загрози
1.Розвиток виробництва в Україні і поява попиту на нові види послуг. 2. Поява нових споживачів послуг. 3. Зниження податків і мит. 4. Розвиток міжнародних транспортних коридорів і збільшення транзиту.	1. Посилення конкуренції з боку зарубіжних компаній. 2. Посилення конкуренції з боку українських компаній. 3. Зростання податків і мит. 4. Зниження платоспроможності споживачів.

Джерело: складено автором на основі даних [20]

Результати аналізу тенденцій ринку дозволили виокремити слабкі та сильні сторони, а також можливості та загрози для експортної діяльності ПАТ “УВК Україна”.

В таблиці 2.3 проаналізувано показники конкурентоспроможності підприємства, необхідні для розрахунку комплексного показника.

Таблиця 2.3

Показники конкурентоспроможності підприємства ПАТ “УВК Україна”

Показник	формула розрахунку	Роки, станом на 31.12					Абсолютне відхилення	
		2014	2015	2016	2017	2018	2015/2014	2018/2017
Витрати на одиницю продукції	Валові витрати /Обсяг випуску продукції	21,31	23,77	22,19	25,34	38,29	1,11	1,51
Показник фондвіддачі	Виручка від реалізації продукції/ Середньорічна вартість основних виробничих фондів	67,39	87,23	70,11	91,42	96,82	1,29	1,05
Показник рентабельності товару	Прибуток від реалізації/Повна собівартість продукції *100%	20,81	27,32	45,99	76,19	97,38	1,31	1,27
Коефіцієнт автономії	Сума власного капіталу підприємства /Загальна сума активів підприємства	0,17	0,54	0,89	1,34	1,89	3,17	1,41
Коефіцієнт платоспроможності	Сума оборотних активів підприємства/ Сума поточних зобов'язань підприємства	1,072	1,24	1,75	1,19	2,62	1,15	2,2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти, поточні фінансові інвестиції та інші оборотні активи /Сума поточних зобов'язань підприємства	0,1	0,2	0,1	0,3	0,003	2	1,5
Рентабельність продажів	Прибуток від реалізації / Обсяг продажів *100%	19,68	25,12	57,98	67,23	64,82	1,27	0,96
Коефіцієнт нереалізованої продукції на складі підприємства	Сума залишків нереалізованої продукції на складах підприємства /Загальні обсяги реалізації	0,34	0,48	0,71	0,74	0,87	1,41	1,17
Ефективність здійснення збутових заходів	Загальний обсяг витрат на збут /Приріст прибутку від реалізації	31,61	37,17	52,08	61,38	76,76	1,17	2,44

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності (Додатки А,В)

В таблиці 2.3 можемо спостерігати збільшення фондвіддачі, це вказує на підвищення ефективності їх використання, що є позитивним явищем в економіці підприємств. Для підвищення фондвіддачі основних

виробничих фондів необхідно збільшувати обсяг виробництва валової (товарної) продукції за рахунок більш інтенсивного використання фондів, з одного боку, та знижувати середньорічну вартість цих фондів за рахунок ліквідації зношених, малопродуктивних та не використовуваних у виробництві основних засобів, з іншого.

Коефіцієнт платоспроможності ПАТ “УВК Україна” відображає мінімальний фінансовий ризик і хороші можливості для залучення додаткових коштів з боку.

Рентабельність продажів збільшилась, а це означає, що в 2014 році на кожну з кожної залученої гривні ми отримали 19,68 грн, а вже в 2018 році – 64,82 грн.

Отже, аналіз конкурентоспроможності підприємства показав, що ПАТ “УВК Україна” займає хорошу конкурентну позицію протягом досліджуваних років.

Тому, на основі проведеного дослідження можна стверджувати, що ПАТ “УВК Україна” володіє певними конкурентними перевагами, які слід зберігати та поглиблювати.

## Висновки до розділу II

Провівши PEST – аналіз, можна зробити висновки, що є ряд факторів, які гостро впливають на логістичні процеси ПАТ “УВК Україна”, які можна побачити в таблиці 2.1. До них в основному належать нестабільна політична та економічна ситуація в країні. Основними ризиками діяльності ПАТ “УВК Україна” є економічні (інфляція, зокрема, зростання курсу долара), політичні (зростання невпевненості в умовах ведення бізнесу). Фактори, які позитивно впливають на діяльність ПАТ “УВК Україна”, це, в основному, залучення нових технологій, мотивація трудової діяльності в товаристві.



Неможливість спрогнозувати розвиток політичних подій в Україні призводить до збільшення ризиків ведення бізнесу та зменшення обсягів інвестицій у розвиток підприємств, в тому числі і ПАТ “УВК Україна”. Політична нестабільність та непередбачуваність України надзвичайно шкідливі для розвитку логістичного управління на підприємстві.

Наразі в складних економічних умовах населення України зацікавлене в трудовій діяльності, а зростання рівня заробітної плати дозволяє зробити висновок про позитивну динаміку даного фактору. Зважаючи на інфляцію більшість споживачів прагне вкласти гроші в товари чи послуги, що зумовлює зростання кількості потенційних клієнтів ПАТ “УВК Україна”.

Таким чином, провівши PEST – аналіз, можна зробити висновки, що є ряд факторів, які гостро впливають на логістичні процеси ПАТ “УВК Україна”. До них в основному належать нестабільна політична та економічна ситуація в країні.

Основними ризиками діяльності ПАТ “УВК Україна” є економічні (інфляція, зокрема, зростання курсу долара), політичні (зростання невпевненості в умовах ведення бізнесу). Фактори, які позитивно впливають на діяльність ПАТ “УВК Україна”, це, в основному, залучення нових технологій, розширення асортименту послуг, мотивація трудової діяльності в товаристві.

З огляду на проведений SWOT-аналіз, можна виділити основні можливості щодо підвищення конкурентоспроможності ПАТ “УВК Україна”:

- розробка і реалізація програм з підтримки лояльності клієнтів;
- прямий канал збуту до споживача, збільшити базу постачальників, мінімізувати збутові витрати (після запуску проєкту – зменшити ставку робітникам), розвиток маркетингового спілкування із споживачем;
- стабілізація обсягів продажу в період зменшення попиту та загального спаду ділової активності;

- розробка конкурентноспроможного продукту, тобто виділення особливості проекту та маркетингові компанії на просування цієї особливості (наприклад, зниження цін);

- моніторинг стану економіки в країні, а саме перенаправлення дії не на монетизацію, а на збір клієнтської бази. При стабілізації економіки – поновлення роботи, орієнтованої на отримання прибутку з залучених клієнтів.

### РОЗДІЛ III. Напрями удосконалення логістичного забезпечення діяльності ПАТ “УВК Україна” на міжнародному ринку

#### 3.1. Розробка комплексу заходів підвищення конкурентоспроможності ПАТ “УВК Україна” у сфері логістичного забезпечення

Розробка заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства передбачає чітке знання його конкурентоспроможності та займаної конкурентної позиції.

Проведений раніше аналіз показав, що ПАТ “УВК Україна” головні проблеми конкурентоспроможності підприємства лежать у площині товарної політики (вузький асортимент, відсутність торгової марки), а також відсутність сучасних технологій, висока собівартість продукції. Отже заходи підвищення конкурентоспроможності підприємства повинні бути спрямованими на усунення саме цих слабких місць.

Для розробки та обґрунтування ефективних засобів підвищення конкурентоспроможності спершу з’ясуємо можливі напрями та можливості, які дають підприємству його внутрішній потенціал, галузь та середовище. В результаті можна з’ясувати типи конкурентних переваг, які може сформувати підприємство на основі яких відбудеться підвищення його конкурентоспроможності.

Пропонується декілька інструментів за допомогою яких можна розробити заходи підвищення конкурентоспроможності у відповідності до займаної конкурентної позиції, зокрема метод SPACE-аналізу.

В дослідженнях З.Є. Шершньової пропонується набір критеріїв SPACE-аналізу, які представлено у таблиці 3.1 і за якими буде проаналізовано стратегічну позицію ПАТ “УВК Україна”.

Згідно до запропонованої методики кожному критерію надано оцінку за 5-ти бальною шкалою та вагу, тобто важливість конкретного критерію для діяльності підприємства (0...1).

Таблиця 3.1

## Експертна оцінка критеріїв конкурентної позиції ПАТ “УВК Україна”

Критерій	Оцінка експертів				Середньозважена оцінка	Вага
	1	2	3	4		
Економічний потенціал						
Норма прибутковості	3	2	-	-	2,5	0,2
Рентабельність продажів	4	3	-	-	3,5	0,2
Обсяг заборгованості	3	3	-	-	3	0,15
Ризикованість бізнесу	2	2	-	-	2	0,1
Простота виходу з ринку	4	3	-	-	3,5	0,05
Рівень витрат (1-високий, 5-низький)	1	1	-	-	1	0,2
Віддача на інвестиції	2	3	-	-	2,5	0,1
Стабільність середовища						
Технологічні зміни (1-нестабільне, 5-стабільне)	4	5	4	4	4,25	0,1
Темпи інфляції (1-висока, 5-низька)	2	2	1	1	1,5	0,15
Варіації попиту (1-багато, 5-мало)	5	5	5	5	5	0,15
Розпорошення цін конкурентів (1-значне, 5 – незначне)	4	4	3	4	3,75	0,1
Бар'єри для входження на ринок	2	3	2	2	2,25	0,2
Тиск конкурентів (1-сильний, 5 -слабкий)	3	3	3	3	3	0,2
Еластичність попиту (за ціною)	5	5	5	5	5	0,1
Конкурентні переваги						
Частка ринку (0,001%)	0	0	0	0	0	0,2
Структура асортименту продукції	1	1	1	1	1	0,2
Цінова політика	4	5	5	4	4,5	0,1
Рівень розвитку маркетингу	1	1	1	1	1	0,2
Рівень якості товарів / послуг	5	5	4	3	4,25	0,2
Рівень обслуговування	5	5	5	5	5	0,05
Прихильність споживачів	5	4	4	3	4	0,05
Привабливість галузі						
Рівень конкуренції (високий)	1	1	1	1	2	0,2
Стадія життєвого циклу	4	4	4	4	4,0	0,2
Норма прибутковості	3	4	4	4	3,75	0,2
Фінансова стабільність	1	1	2	3	1,75	0,1
Капіталоемність	1	1	1	1	1	0,1
Легкість входження на ринок	1	1	1	1	1	0,2

Джерело: складено автором на основі даних [24]

Оцінка критеріїв проводилася експертним методом шляхом опитування керівництва ПАТ “УВК Україна”, його постачальників та споживачів:

- експерт 1 – керівник ПАТ “УВК Україна”;
- експерт 2 – головний бухгалтер ПАТ “УВК Україна”;
- експерт 3 – менеджер ТОВ “САТ”;
- експерт 4 – клієнт компанії, менеджер ПРАТ “ДХЛ Інтернешнл Україна”.

За критеріями економічного потенціалу компанії думка експертів 3 та 4 не визначалася через те, що вони не могли знати відповіді, оскільки ці дані складають комерційну таємницю компанії. Після виставлення оцінки всіма експертами, було знайдено середньозважену оцінку за формулою 3.1:

$$O_c = \frac{\sum_{i=1}^5 O_i}{4} \quad (3.1)$$

де,  $O_c$  – середньозважена оцінка;  $O_i$  – оцінка  $i$ -го експерта; 4 – кількість експертів.

Після визначення експертних оцінок критеріїв вони заносяться до матриці SPACE – аналізу, представлену у таблиці 3.2, в результаті чого визначають сумарні оцінки основних показників: фінансової сили, стабільності середовища, конкурентних переваг та привабливості галузі.

В результаті перемноження оцінок критеріїв та ваги критеріїв та їх подальшого складання отримуємо оцінки економічного потенціалу, стабільності середовища, конкурентних переваг і привабливості галузі, які графічно відображаємо на системі відповідних координат. Показники фінансової сили та привабливості галузі відображаються зі знаком (+), а конкурентні переваги та стабільність середовища зі знаком (-). Таким чином, кінцеві значення критеріїв конкурентної позиції ПАТ “УВК Україна” такі:

Економічний потенціал (EP) (фінансова сила) (FS) = 2,45

Конкурентні переваги (CA) = 2,15-5= -2,85

Привабливість галузі (IS) (напрямки бізнесу) = 2,85

Стабільність середовища (ES) (зовнішні умови бізнесу)= 3,37-5 = -1,63

Таблиця 3.2

## SPACE – аналіз ПАТ “УВК Україна”

Внутрішня стратегічна позиція				Зовнішня стратегічна позиція			
Економічний потенціал (EP) («фінансова сила») (FS)				Стабільність середовища (ES) (зовнішні умови бізнесу)			
Фактори	Оцінка	Вага	Σоцінка	Фактори	Оцінка	Вага	Σоцінка
1.Норма прибутковості (середня)	2,5	0,5	0,2	1.Технологічні зміни (повільні)	4,3	0,1	0,43
2.Рентабельність продажів (низька)	3,5	0,2	0,7	2.Темпи інфляції (високі)	1,6	0,15	0,24
3.Обсяг заборгованості (задовільний)	3	0,15	0,45	3.Варіації попиту	3,7	0,15	0,6
4.Ризикованість бізнесу (середня)	2	1	0,2	4.Розпорошення цін конкурентів	5	0,1	0,5
5.Простота виходу з ринку (середнє)	3,5	0,05	0,15	5.Бар'єри для входження на ринок	2,5	0,2	0,5
6.Рівень витрат (високий)	1	0,2	0,2	6.Тиск конкурентів	3	0,2	0,6
7.Віддача на інвестиції (середня)	2,5	0,1	0,25	7.Еластичність попиту (за ціною)	5	0,1	0,5
Всього		1,00	2,44	Всього		1,00	3,37
Конкурентні переваги (CA)				Привабливість галузі (IS) (напрямки бізнесу)			
Фактори	Оцінка	Вага	Σоцінка	Фактори	Оцінка	Вага	Σоцінка
1.Частка ринку (0,001 %)	0	0,2	0	1 Рівень конкуренції (високий)	1	0,2	0,2
2.Структура асортименту продукції	1	0,2	0,2	2.Стадія життєвого циклу (зростання)	4,0	0,2	0,8
3.Цінова політика	4,5	0,1	0,45	3 Норма прибутковості (середня)	3,75	0,2	0,75
4 .Рівень розвитку маркетингу	1	0,2	0,2	4. Фінансова стабільність	1,8	0,1	0,8
5.Рівень якості товарів	4,25	0,2	0,85	5 Капіталоемність (висока)	1,0	0,1	0,1
6.Рівень обслуговування	5	0,05	0,25	6 Легкість входження на ринок (важко)	1	0,2	0,2
7. Прихильність споживачі	4	0,05	0,2	Всього		1,00	2,85
Всього		1,00	2,15	Всього		1,00	2,85

Джерело: складено автором на основі даних [19]

Для показників конкурентної переваги компанії і стабільності середовища необхідно з сумарної оцінки, яка була отримана відрахувати «5»

для того, щоб правильно відобразити їх на матриці SPACE, яка представлена на рисунку 3.1.

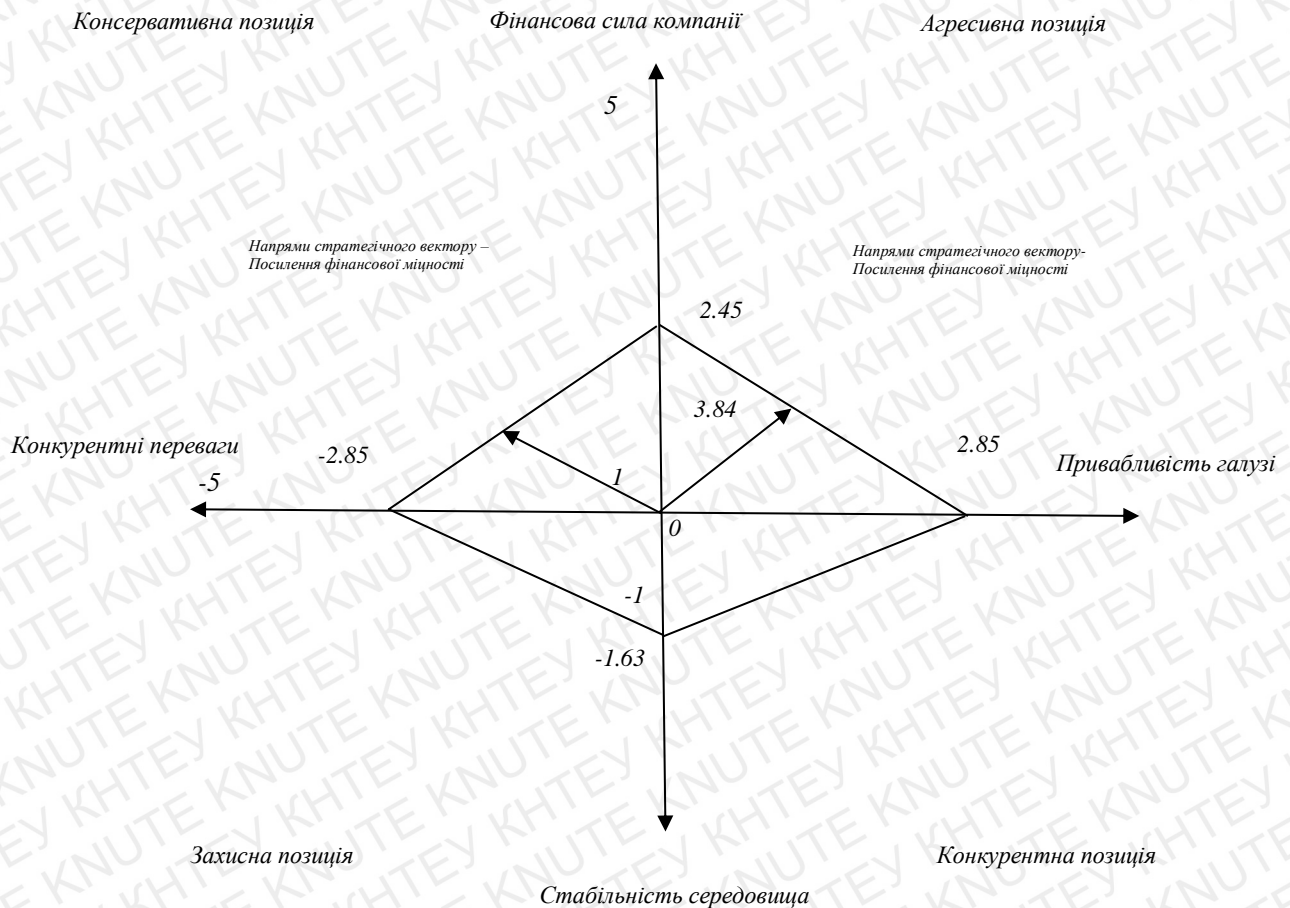


Рис. 3.1. Оцінка поточної конкурентної позиції ПАТ “УВК Україна” [19]

В результаті проведених розрахунків та відображення їх даних на матриці SPACE, можна побачити, що ПАТ “УВК Україна” займає подвійну позицію, через те, що довжина сторін, що характеризують привабливість галузі та конкурентні переваги підприємства є однаковими.

З одного боку позиція характерна для компаній з хорошим фінансовим потенціалом у галузях, що швидко розвиваються та ростуть (агресивна позиція), а з іншого боку – компанії що мають фінансову силу, але не мають інших стійких конкурентних переваг, які б гарантували стійку конкурентоспроможність (консервативна позиція).

Насправді транспортно-логістична галузь України є дуже привабливою і розвивається швидкими темпами, про це свідчать і

проведений аналіз і оцінки експертів, яких було опитано та думка яких була визначена за результатами аналізу.

Разом з цим для того, щоб бути успішним та конкурентоспроможним ПАТ “УВК Україна” повинно приділяти багато уваги питанням пошуку конкурентних переваг та заходам підвищення конкурентоспроможності.

Результати проведеного вище дослідження свідчать про те, що для підвищення конкурентоспроможності підприємства та покращення його конкурентної позиції необхідно здійснити кроки, спрямовані на зростання прибутковості та рівня впізнання продукції (послуг) на ринку, серед них: розширення асортименту, впровадження маркетингу у діяльність компанії, розробка власної торгової марки та її просування, вихід на нові більш привабливі сегменти ринку.

Для вибору заходів, що підвищуватимуть конкурентоспроможність ПАТ “УВК Україна” використаємо товарно-ринкову матрицю І. Ансоффа, яка дозволяє обрати заходи підвищення конкурентоспроможності як на дійсному етапі існування підприємства, так і в стратегічній перспективі (таблиця 3.3).

Матриця складається з чотирьох квадратів, в кожному з яких пропонується набір заходів з існуючими товарами на існуючих ринках, так і з новими товарами на нових ринках, що дозволяє обрати певні заходи та обґрунтувати їх.

Заходи підвищення конкурентоспроможності, які можливо запровадити в найближчий час з мінімальними витратами включають: покращення якості товару, зниження собівартості продукції, впровадження маркетингу у діяльність підприємства та розробку власної торгової марки.



Таблиця 3.3

Пропоновані заходи підвищення конкурентоспроможності ПАТ “УВК  
Україна” за матрицею «товар-ринок» І. Ансоффа

Товар Ринок	Існуючий товар	Новий товар
Існуючий товар	<p><i>1. Заходи підвищення конкурентоспроможності, які можливо запровадити в найближчий час з мінімальними витратами (глибоке проникнення на ринок)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Покращення якості послуг</li> <li>2. Впровадження маркетингуна підприємстві</li> <li>3. Зниження собівартості послуг</li> <li>4. Розробка власної торгової марки</li> </ol>	<p><i>3. Заходи підвищення конкурентоспроможності, які потребують часу та кошти для впровадження (створення продукту)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Оновлення вантажного транспорту</li> <li>2. Розширення спектру послуг</li> <li>3. Нова послуга-авіаперевезення</li> <li>4. Збільшення штату працівників</li> </ol>
Новий ринок	<p><i>2. Заходи підвищення конкурентоспроможності, які потребують часу та кошти для впровадження (створення ринку)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Пошук нових покупців та розширення кола покупців.</li> <li>2. Дослідження нових ринкових можливостей</li> </ol>	<p><i>4. Диверсифікація</i></p> <p>На цьому етапі не планується</p>

Джерело: складено автором на основі даних [23]

Ці заходи не потребуватимуть значних витрат, підприємство також має у своєму розпорядженні маркетолога, оскільки головний бухгалтер має відповідну освіту, а отже на початковому етапі може самостійно розробити відповідні заходи.

Впровадження маркетингу у діяльність підприємства передбачає:

- визначення стратегії та тактики маркетингу;
- розробку комплексу-маркетингу (товарної, цінової, розподільчої та комунікаційної політики);
- розробка плану маркетингу та маркетингових програм;

- створення торгової марки та її просування (брендинг).

На цьому етапі підприємство не потребує відділу маркетингу, але у разі його зростання, можливо створення відповідної функції.

Попередній аналіз показав, що підприємство має вузький асортимент послуг, які характеризується стандартністю та високою якістю. Отже, для підвищення конкурентоспроможності необхідно розширювати асортимент послуг.

Окрім звичайних транспортно-логістичних послуг, можна додати експрес-доставку, авіап перевезення, рішення та експертні знання (послуги з митного декларування та інші), інтеграція технологічних платформ.

Отже, якщо підприємство запровадить нові послуги будь-якого з перелічених вище варіантів послуг, то зможе значно покращити власний фінансовий стан та посилити конкурентну позицію на ринку.

### 3.2. Прогнозна оцінка ефективності міжнародної економічної діяльності ПАТ “УВК Україна”

Діючий механізм управління на ПАТ “УВК Україна” має певні недоліки та потребує перегляду і удосконалення з метою збільшення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПАТ “УВК Україна”.

При розробці стратегічних планів необхідно враховувати значно ширший спектр факторів впливу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища [11].

Існує методика виділення впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на механізм управління МЕД. Фактори, що необхідно

враховувати при формуванні механізму за даною методикою наведені в додатку Б.

З додатку Б видно, що на механізм управління МЕД транспортно-логістичного підприємства впливають фактори внутрішнього та зовнішнього оточення. До них відносяться мікро-, макро-, мезосередовища, які здійснюють безпосередній вплив як у країні експортера, так й у країні імпортера, а також фактори мегасередовища на рівні світової економіки. Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю при дослідженні наведених факторів впливу дасть змогу значно знизити ризики зовнішніх загроз.

Наступним етапом формування механізму управління, що потребує удосконалення є система мотивації. На сьогоднішній день, на ПАТ “УВК Україна” існує лише система покарання, яка є двосторонньою та застосовується як для партнерів, так і самого підприємства.

Покарання полягають у стягненні певних штрафних санкцій, що являє собою визначену договором грошову суму або інше майно, яке боржник повинен сплатити кредиторів у разі невиконання або неналежного виконання свого зобов'язання. Штрафні санкції, не випадково, є одним із найпоширеніших видів забезпечення виконання зобов'язання, оскільки, по-перше, підстави стягнення останніх та їх розмір, як правило, визначають самі сторони, а по-друге, для її стягнення немає необхідності доводити наявність збитків, достатньо самого факту порушення договору.

Так, наприклад, ст. 231 Господарського кодексу України передбачає, за порушення умов зобов'язання щодо якості товарів, якщо хоча б одна зі сторін належить до державного сектора економіки, стягується штраф у розмірі 20 відсотків вартості неякісних товарів [19].

Для ефективної міжнародної економічної діяльності необхідно розробити систему стимулювання шляхом розробки системи заохочень для клієнтів.

Також, враховуючи постійні зміни курсу валют, можна запропонувати нову систему ціноутворення для зовнішніх партнерів, яка буде включати коефіцієнт ризику зміни валютного курсу.

Для мінімізації ризиків отримання збитків унаслідок зміни валютного курсу кінцеву ціну продукції слід збільшити на отриманий коефіцієнт.

Також удосконалення потребує контроль зовнішньоекономічної діяльності. Сьогодні система контролю на ПАТ “УВК Україна” є досить дієвою та ефективною, адже контроль проводиться на кожному етапі роботи працівників. Щоквартально формуються звіти про результати діяльності по МЕД, постійно контролюється якість продукції, що реалізується.

Але суттєвим недоліком контролю МЕД є відсутність постійного збору та діагностики побажань та зауважень клієнтів, оцінка яких дала б змогу більш широко задовольняти потреби партнерів ПАТ “УВК Україна”.

Таким чином, при формуванні механізму управління міжнародної економічної діяльності необхідно враховувати ряд факторів впливу та послідовність зовнішньоекономічних заходів, що складається з наступних елементів:

- визначення макро- та мікроекономічних умов здійснення зовнішньоекономічної діяльності;
- розробку стратегії виходу машинобудівного підприємства на зовнішній ринок;
- діагностику потенціалу зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- розробку напрямів здійснення зовнішньоекономічної діяльності;
- реалізацію обраних зовнішньоекономічних напрямів;
- оцінку ефективності зовнішньоекономічної діяльності;
- за відхиленнями фактичних показників зовнішньоекономічної діяльності від нормативних, регулювання якості реалізації зовнішньоекономічних напрямів;

- прийняття управлінських рішень по усуненню негативних відхилень з метою підвищення прибутковості зовнішньоекономічної діяльності.

Механізм управління міжнародної економічною діяльністю має спрямовувати свою дію на результативне використання організаційних заходів управління аналітичною, виробничою, збутовою та соціальною діяльністю [12].

Детальний аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища дозволить своєчасно виявити недоліки механізму управління та усунути їх.

На першому етапі необхідно визначити мету та зовнішньоекономічні цілі підприємства, а також сформулювати стратегію виходу підприємства на нові зовнішні ринки.

Другим етапом є аналітична діагностика даних:

- аналіз господарської діяльності та фінансового стану підприємства;
- аналіз конкурентоспроможності товару на ринку;
- оцінка наявних ризиків;
- оцінка можливості впливу на ризики та реалізації МЕД;

Наступним етапом є розробка напрямів реалізації МЕД:

- визначення напрямів освоєння нових ринків;
- розробка та оцінка запропонованих зовнішньоекономічних проєктів;
- усунення можливих загроз МЕД;
- перевірка матеріально-технічної бази для реалізації проєктів;
- моделювання величини вигоди від МЕД у вигляді прибутку;

Наступним етапом є реалізація запропонованих напрямів зовнішньоекономічної діяльності. Далі проводиться оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності за допомогою інтегральних показників.

Регулювання якості зовнішньоекономічної діяльності можна здійснити лише за умови постійного моніторингу новітніх тенденцій та запровадження удосконалень що до покращення.

Наступним і завершальним етапом формування механізму управління є прийняття рішень що до перегляду, продовження чи припинення зовнішньоекономічної діяльності.

Таким чином, запропонована система формування механізму управління зовнішньоекономічної діяльності є більш ефективною, адже враховує ширше коло факторів впливу ніж в діючому варіанті на ПАТ “УВК Україна”.

Підвищення ефективності міжнародної економічної діяльності для ПАТ “УВК Україна”, як і для більшості транспортно-логістичних підприємств, є одним з першочергових завдань. Так як ПАТ “УВК Україна” є експортно орієнтованим підприємством, виробництво продукції якого націлене на зовнішній ринок більш як на 50 відсотків, підприємство має приділити особливу увагу зменшенню витрат, підвищенню конкурентоспроможності, розвитку його експортного потенціалу, що дозволить більш ефективно використати можливості експортної діяльності підприємства в майбутньому.

Під експортним потенціалом підприємства розуміють сукупність виробничих, технологічних, наукових, трудових чинників, які визначають його здатність реалізувати високоякісну, конкурентоздатну продукцію на зовнішньому ринку.

Все це неможливе без ефективного механізму управління міжнародної економічної діяльності

Для оцінки зміни ефективності МЕД пропоную розроблену методику, що буде враховувати кількість виконаних контрактів та об’єм прибутку від МЕД на рівні підприємства [18].

Побудуємо економіко-математичну модель оцінки зміни ефективності МЕД, дані для побудови якої наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

## Вихідні дані для побудови моделі

Рік	Прибуток від експортних послуг, грн	Кількість наданих послуг	ІДМЕД
2014	200894	690	1,12
2015	251199	850	0,63
2016	318734	1157	1,76
2017	499551	1790	1,06
2018	537780	1955	0,88

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності (Додатки А,В)

Вихідні дані таблиці 3.4 вказують на те що, прибуток від наданих послуг має тенденцію до збільшення, а це говорить про економічну стабільність підприємства. Дані регресійної статистики наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

## Регресійна статистика

Регресійна статистика	
Множинний R	0,960904742
R-квадрат	0,923337924
Нормований R-квадрат	0,846675848
Стандартна похибка	0,164551042
Спостереження	5

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності (Додатки А,В)

Таблиця 3.6

## Коефіцієнти регресійної моделі

	Коефіцієнти	Стандартна похибка	t-статистика	P-значення
ІДМЕД	0,454657460	0,20172	2,25380	0,152944
Прибуток від експортних послуг	-0,000007675	0,000001	-4,38510	0,048269
Кількість наданих послуг	0,019384021	0,00406	4,77438	0,041178

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності (Додатки А,В)

На основі коефіцієнтів регресійної моделі побудуємо функцію, яка буде визначати коефіцієнт зміни ефективності міжнародної економічної діяльності транспортно-логістичного підприємства:

$$\text{ІДМЕД} = 0,454657460 - 0,000007675X_1 + 0,019384021X_2$$

Де  $X_1$  – прибуток від експортних операцій;

$X_2$  – кількість зовнішньоекономічних контрактів.

Таким чином, маючи дані по величині прибутку від експортних операцій та кількості наданих послуг можна отримати коефіцієнт зміни ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Для визначення тісноти зв'язку між прибутком від експортних послуг та індексу зміни ефективності кількості наданих послуг розрахуємо коефіцієнт еластичності. Результати розрахунків наведені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок коефіцієнта еластичності

Рік	Прибуток від експортних послуг	ІДМЕД	Коефіцієнт Еластичності
31.12.2014	450999	1,12	0,84
31.12.2015	4809444	0,63	0,66
31.12.2016	7789001	1,76	0,87
31.12.2017	8267547	1,06	0,91
31.12.2018	10034633	0,88	0,91

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності (Додатки А,В)

Значення коефіцієнта еластичності менше одиниці, це означає, що зміна ціни на 1 % наводить до зміни об'єму продажів менш ніж на 1 %, тому по послугах, що мають таку еластичність, недоцільно знижувати ціни, це наводить до втрати прибутку.



Залежність індексу зміни МЕД від прибутку від експортних операцій пропоную розраховувати з урахуванням коефіцієнту ризику зміни валютного курсу [17]. Результати розрахунків наведені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Коефіцієнт ризику зміни валютного курсу за 2015-2018 рр.

Рік	Курс Валют	Коефіцієнт ризику зміни валютного курсу
31.12.2014	21,85610	23,19
31.12.2015	25,55316	25,92
31.12.2016	26,61667	26,10
31.12.2017	27,20437	31,12
31.12.2018	26,53490	27,55

Джерело: складено автором на основі даних [15]

Порівняння прогнозних, фактичних та прогнозних значень з урахуванням коефіцієнту ризику зміни валютного курсу наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Прогнозне та фактичне значення ІДМЕД

Рік	Фактичне значення	Прогнозне значення	Прогнозне значення з урахуванням коефіцієнта ризику зміни валютного курсу
2014	1,12	1,09	1,19
2015	0,63	0,74	0,78
2016	1,76	1,78	1,90
2017	1,06	1,08	1,16
2018	0,88	0,92	0,99

Джерело: складено автором на основі даних [15]

Як видно з таблиці, прогнозне значення індексу зміни ефективності МЕД підприємства покращиться за умов використання коефіцієнту ризику зміни валютного курсу.

Підставивши в нашу модель значення прогнозованого прибутку від експортних послуг за 2020 рік, а також середню кількість наданих послуг за 2014-2018 рр, припустивши, що в 2020 році вона буде не меншою за середню кількість за останні роки з урахуванням оптимістичних та песимістичних даних (показника кризового року) ми отримаємо:

1. Для песимістичного прогнозу візьмемо прогнозований прибуток від експортних послуг та середню кількість наданих за 5 останніх років, включаючи до кризові, кризові та після кризові періоди, отримаємо:

$$ІДМЕД = 0,454657460 - 0,000007675 \times 516171 + 0,019384021 \times 192 = 0,215,$$

тобто індекс зміни ефективності міжнародної економічної діяльності складе 0,215

2. Для оптимістичного прогнозу візьмемо прогнозований прибуток від експортних послуг та середню кількість наданих за 3 останні роки, отримаємо:

$$ІДМЕД = 0,454657460 - 0,000007675 \times 516171 + 0,019384021 \times 252 = 1,378,$$

тобто індекс зміни ефективності зовнішньоекономічної діяльності складе 1,378, що відображає значне поліпшення МЕД підприємства.

Таким чином, для ефективної міжнародної економічної діяльності ПАТ “УВК Україна” планова кількість наданих послуг повинна складати не менше 252 одиниць значення нижче 252 одиниць буде погіршувати ефективність міжнародної економічної діяльності, значення вище – значно підвищувати.

З урахуванням наведеного вище, нами пропонується реорганізувати існуючий механізм управління міжнародної економічної діяльності ПАТ “УВК Україна”.

Таким чином, для ефективної міжнародної економічної діяльності підприємства необхідне систематичне планування діяльності, грамотно організована організаційна структура, розробка цілеспрямованої програми управління, наявність достовірної інформації з зовнішнього середовища, постійний моніторинг потоків інформації та постійний контроль діяльності виконавців.

### Висновки до розділу III

Отже, на основі розробки заходів підвищення конкурентоспроможності ПАТ “УВК Україна” з використанням матриці SPACE-аналізу, нами пропонується визначити конкурентну позицію та обрати відповідні стратегії розвитку та політику дій та матрицею «товар-ринок» І. Ансоффа, це дозволяє визначити перелік заходів та порядок їх впровадження у діяльність підприємства.

Всі заходи в матриці І. Ансоффа розташовані у порядку зростання вартості їх реалізації і передбачають поступове впровадження у діяльність підприємства.

На сучасному етапі господарювання ПАТ “УВК Україна”, нами пропонується в першу чергу, необхідно встановлювати чіткі вимоги для того, щоб поступово підвищувати власну конкурентоспроможність та негайно реагувати на зміни, які відбуваються в господарській діяльності з метою підтримки стабільного фінансового стану компанії.

Для того, щоб підвищити ефективність логістичного забезпечення на підприємстві, важливе значення має також обґрунтування факторів, які поділяються на зовнішні та внутрішні. За допомогою зовнішніх факторів можна здійснювати інвестування в транспортно-логістичну галузь, впровадження новітніх технологій у надання послуг тощо. Під внутрішніми факторами розуміється підвищення кваліфікаційного рівня працівників, введення в компанію дієвих економічних стимулів і т.д.

Для здійснення збалансованого розвитку організації та створення її більш позитивного іміджу на ринку, ПАТ “УВК Україна” необхідно поступово запроваджувати в свою діяльність соціально відповідальну стратегію, адже завдяки їй дана компанія зможе не лише виконувати правові зобов'язання, але й вкладати більше в людські ресурси, навколишнє середовище, і тим самим підвищити як фінансові результати, так і наявні та

потенційні конкурентні переваги. Оскільки на сьогоднішній день для ПАТ “УВК Україна”, та інших транспортно-логістичних компаній є актуальним не лише посилення конкурентних позицій на вітчизняному ринку, а й вихід на зовнішній ринок. Тому виникає потреба в першу чергу задовольнити власний ринок, використовуючи сучасні методики, при наданні послуг. А потім, отримавши гарну репутацію, поступово переходити на зовнішні ринки.

## ВИСНОВКИ

Сучасний ринок продовжує вимагати від мережових торговельних підприємств додаткової оптимізації витрат на логістику, побудови більш ефективних систем забезпечення магазинів потрібним споживачам асортиментом, а також урахування специфіки регіонального виробництва товарів, розміщення й технічного забезпечення складів дистриб'юторів. Усі ці фактори призводять до розвитку багаторівневого ланцюжка постачань, за якими вже працює європейський продуктовий ритейл.

Багаторівнева система логістичного управління має на увазі ефективний розподіл товарного асортименту між центральним і регіональними складами, а також впровадження оптимізованої системи управління запасами на основі прогнозування попиту, виробничих і дистрибутивних особливостей певного регіону. Тобто ланцюжок постачань будується на комбінації роботи складів різного рівня: розподільчого центру та регіональних філій.

Також слід звернути увагу, що українські національні ритейлери, вибудовуючи власну логістику, намагаються змістити акценти в управлінні ланцюжком «від виробника до покупця» з виробника (який поки ще грає домінуючу роль) на себе, виконуючи операції логістичного провайдера, з одного боку, і роблячи вплив на асортиментну матрицю, з іншого.

Таким чином, провідні мережі намагаються зміцнити свої позиції в управлінні ланцюгами постачань, що дозволить їм ефективніше задовольняти потреби споживачів і мати додаткову конкурентну перевагу. Однак таку міцну позицію в Україні мають окремі ритейл-мережі, в основі успіху яких є ефективно вибудовані торговельні та логістичні процеси, а також залучення успішного міжнародного досвіду, кваліфікованих консультантів і впровадження комплексного програмного забезпечення, що регламентує структуру процесів відповідної якості в компанії. Більшість вітчизняних торговельних мереж будують логістику за принципом власного управління,

між тим, все частіше ринок стає свідком випадків залучення 3PL-операторів для організації рітейл-логістики. Як правило, це – глобальна політика всієї мережі, принципове бажання власників або вимушений крок через свою фінансову неготовність інвестувати в ефективне забезпечення багаторівневих ланцюгів постачань.

З цього боку можна звернути увагу, що одним з факторів, який обмежує коопераційну практику з 3PL, є відносно невисокий рівень розвитку самих аутсорсерів, особливо в сфері складської логістики. Для управління складом потрібні багатofункціональна WMS-система, здатна функціонально забезпечити всі особливості обробки різних товарних груп, починаючи з контролю руху товару в розрізі клієнтів й підготовки гарантійних талонів, і закінчуючи різними способами обліку товару (FIFO / LIFO / FEFO, актуальний / середня вага, партійний облік) і їх комбінацій та управління конвеєрними лініями.

Очевидно, що для сьогоднішніх великих торговельних компаній питання подальшого розвитку власного логістичного менеджменту й логістичної інфраструктури або передачі логістики сторонній організації, є дійсно, актуальним. Однозначно логістичний аутсорсинг обирають саме ті компанії, які виходять на ринок або націлені на стрімку регіональну експансію, коли ефект кооперації з логістичним оператором здатний забезпечити найбільш прийнятний варіант відпрацювання інвестиції у стислі терміни.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ “УВК Україна” показав, що підприємство є одним із найбільших та найефективніших логістичних операторів світу за рейтингом 2019 року.

Чистий дохід від реалізації продукції в 2015 році становить 200894 грн., а в 2019 - 537780 грн., що показує наскільки збільшився чистий дохід за 5 років.

Найбільший обсяг виробництва на 2019 рік мають міжнародні експрес-перевезення – 370895 тис. грн., менший обсяг мають експрес-

перевезення по Україні – 164649 тис. грн. та автоперевезення – 41018 тис. грн.

Основою ефективності логістичної системи ПАТ “УВК Україна” є її надійність, для забезпечення якої слід управляти процесами планування всіх ланок системи в різних умовах функціонування. Для забезпечення надійності логістичної системи ПАТ “УВК Україна” її оцінку слід здійснювати за всіма елементами, що її складають, виділяючи основні показники ефективності та надійності.

ПАТ “УВК Україна” має високі показники стабільності та конкурентоспроможності. ПАТ “УВК Україна” використовує таку стратегію формування конкурентних переваг, як стратегія диференціації, яка передбачає використання елементів унікальності у виробництві послуг, які мають цінність для споживачів.

Аналізуючи PEST – аналіз, можна зробити висновки, що є ряд факторів, які гостро впливають на логістичні процеси ПАТ “УВК Україна”, які можна побачити в таблиці 2.1. До них в основному належать нестабільна політична та економічна ситуація в країні. Основними ризиками діяльності ПАТ “УВК Україна” є економічні (інфляція, зокрема, зростання курсу долара), політичні (зростання невпевненості в умовах ведення бізнесу). Фактори, які позитивно впливають на діяльність ПАТ “УВК Україна”, це, в основному, залучення нових технологій, мотивація трудової діяльності в товаристві.

Серед основних напрямів розвитку українського ритейл-сектору в найближчому майбутньому аналітики визначають просування мережевих підприємств з великих міст в більш дрібні, а також – з центральних регіонів – у віддалені. Адже в багатьох регіонах України мережевий роздріб поки зовсім не присутній, що пов'язано з проблематичністю оптимальних поставок на регулярній основі, відсутністю відповідних об'єктів нерухомості та невисокою купівельною спроможністю населення. Експансія в регіони вимагає від торговельних компаній вирішення широкого кола економічних,

технічних, технологічних, кадрових, фінансових й інших завдань, в тому числі – проблем в сфері логістичного менеджменту.

Однак, можна визначити, що серед основних факторів, які стримують розвиток мережевого роздробу (поряд з рівнем споживання та наявністю торгових площ), це єдина проблема, яка може бути вирішена зусиллями самих мереж. Особливо слід враховувати, що питання розвиненості логістичної інфраструктури та професійного рівня операторів для продуктових мереж більш актуальні в контексті обмеженого життєвого циклу «температурних» категорій товарів, а також в умовах зростання продажу продуктів із коротким терміном зберігання.

Тому сьогодні більшість торгових компаній пов'язує подальші перспективи з розвитком власної системи логістики, яка, відповідно, потребує істотних вкладень в розподільні центри та інфраструктуру в регіонах

Крім того, можна виділити й інші перспективи розвитку логістичного менеджменту у сфері роздрібної торгівлі: оптимізація мерчендайзингових технологій та зосередження уваги на управлінні асортиментом в магазинах; побудова ефективної багаторівневої системи логістики; інтеграція власної логістики з логістикою 3PL-провайдерів у сфері транспортного забезпечення та використання регіональних складських майданчиків для побудови кросдокінгових платформ; впровадження сучасного інструментарію прогнозування попиту й потреб кінцевих споживачів для забезпечення ефективності управління запасами в каналах дистрибуції; використання сучасних технологій управління маршрутизацією й транспортом



## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

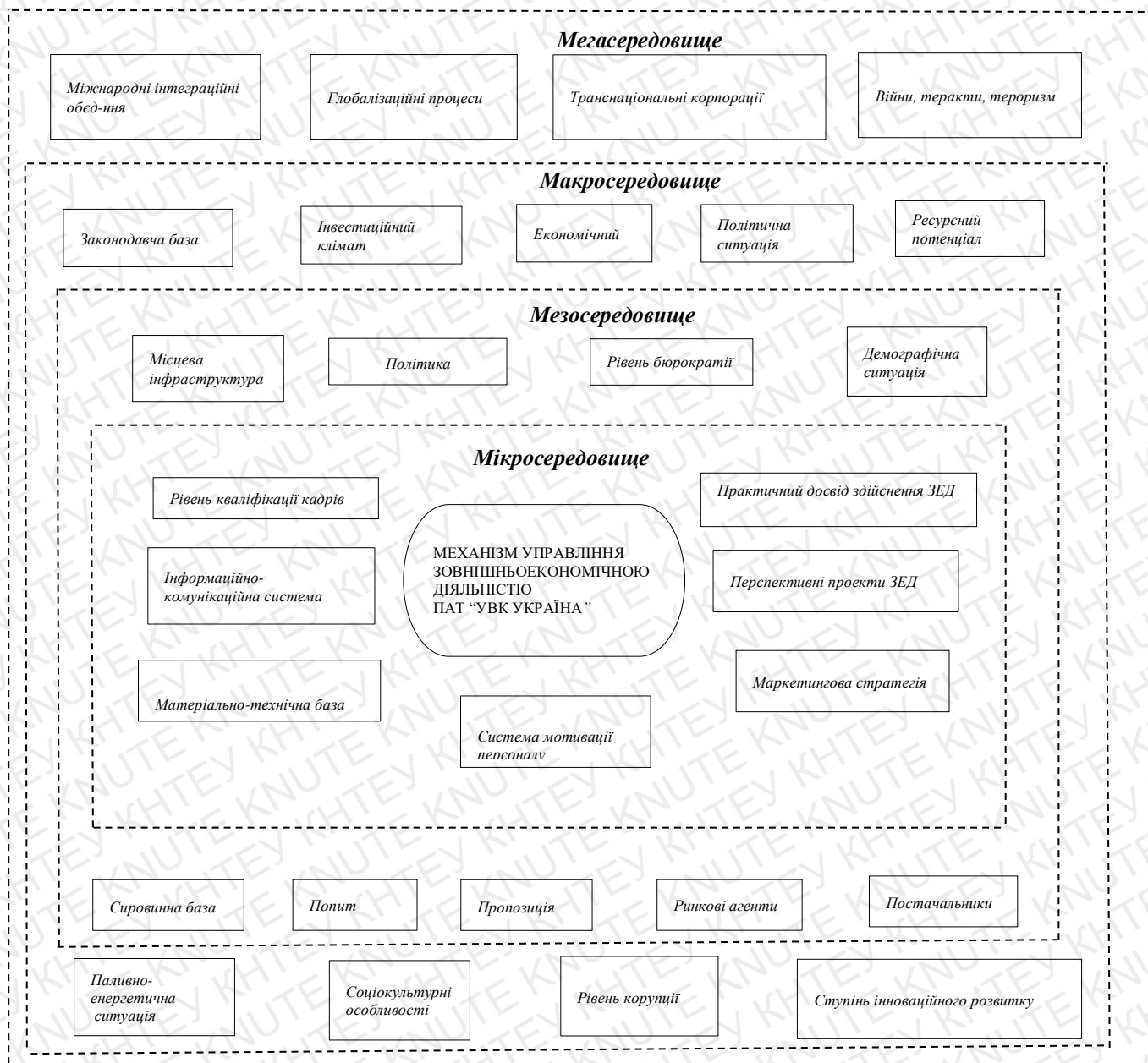
1. Багрова І. В., Нефедова О. Г. Складові та фактори конкурентоспроможності // Вісник економічної науки України. – 2017. – №1(11). – С. 11–16.
2. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: [монография] / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановського, 2004. – С. 145-147.
3. Бичковський А. Ю. Методика визначення рівня конкурентоспроможності підприємства / А. Ю. Бичковський // Економіка України. - 2013. - № 10. - С. 67–73.
4. Борисенко З.М. Основи конкурентної політики: Підручник. - К.: Таксон, 2004. С. 704-704.
5. Воронкова А.Е., Калюжна Н.Г., Оленко В.І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: Монографія. – Х.: ВД „ІН- ЖЕК”, 2008. – С. 510-512.
6. Гайдук В. А. Конкурентоздатність в умовах сучасного ринку / В. А. Гайдук // Економіка та держава. – 2017. – № 2. – С. 16-17.
7. Гончар О. І. Еволюція категорії «потенціал підприємства» та її роль в економічних дослідженнях / О. І. Гончар, Ю. Г. Галкіна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – С. 245-247.
8. Гончарук А. О. Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства / А. О. Гончарук // Управління розвитком. - 2014. - № 3. - С. 145-147.
9. Гудзинський О. Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): Монографія / О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Т. О. Гуренко. – К.: ІПК ДСЗУ, 2010. – 212 с.
10. Горошко К. О. Світовий досвід розвитку логістичних підприємств [/ К. О. Горошко, О. М. Аляб'єва // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 3. – С. 72-74.

11. Глобальний ринок логістики: гравці, прибутковість, дигіталізація. – [Електронний ресурс] –Режим доступу: <http://www.ameu.org.ua/news/1497-globalnij-rinok-logistiki-gravtsi-pributkovistdigitalizatsiya>. – 28. 11.2017 р.
12. Данькевич О. Г. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства / О. Г. Данькевич // Наукові праці Національного університету харчових технологій. - 2012. - № 44. - С. 166-173.
13. Збірник наукових статей студентів заочної форми навчання. “Міжнародна економіка”, 1 частина.- КНТЕУ, 2019- С.12-17.
- 14.Логістика / О. Б.Білоцерківський, П. В. Брінь, О. О. Замула, О. О. Ширяєва.. – 2014.-С.87-88 с.
15. Логістика [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [http://dn.khnu.km.ua/dn/k\\_default.aspx?M=k0620&T=02&lng=1&st=0](http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k0620&T=02&lng=1&st=0).
16. Руденко Г.Р. Аналіз ринку логістичних послуг в Україні / Г.Р. Руденко // Бізнес Інформ. – 2011. – № 8(403). – С. 63-65.
17. <http://www.ukrstat.gov.ua> – [Електронний ресурс]– Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>. – Загол. з екрану.
18. Філіпенко А. Новий етап зовнішньоекономічних зв'язків України / А. Філіпенко , О. Шнирков // Економіка України.- 2012.- №1, с.11-14
19. <https://zakon.rada.gov.ua> [електронний ресурс]- /laws/main/436-15
20. Burnson P. State of Global Logistics: Delivering above and beyond. – February.2018- р. 34-38.
21. “Marketing logistics” / М. Christopher, Н. Peck. –Routledge, 2012. – Р. 151.
22. Global 3PL Market Size Estimates. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.3plogistics.com/3pl-market-info-resources/3plmarket-information/global-3pl-market-size-estimates>. – 13.11.2017 у.– Title from the screen
- 23.UVK [електронний ресурс]- Режим доступу до ресурсу: <https://www.uvk.ua/ru/>
24. Filipenko, A. andShnyrkov, O. (2002),- “The new phase of foreign economic relations Ukraine”, , vol.1, pp.11-14.

25. Logistics Performance Index [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://lpi.worldbank.org/international>.
26. Logistics management. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.logisticsmgmt.com/article/28th\\_annual\\_state\\_of\\_logistics\\_into\\_the\\_gr eat\\_unknown](http://www.logisticsmgmt.com/article/28th_annual_state_of_logistics_into_the_gr eat_unknown). – Title from the screen
27. Third-Party Logistics Market Results and Trends for 2017 Including Estimates for 190 Countries. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://prnewswire.com/news-releases/third-party-logistics-market-results-and-trendsfor-2017-including-estimates-for-190-countries-300475020.html>.15.06.2017. – Title from the screen.
28. People First: The latest in the watch on Ukrainian democracy [Электронный ресурс] // Kyiv Post – Режим доступа до ресурсу: <https://www.kyivpost.com/article/opinion/op-ed/people-first-the-latest-in-the-watch-on-ukrainian-democracy-312801.html>.
29. Smida [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://smida.gov.ua>.
30. 3PL Customers Report Identifies Service Trends, 3PL Market Segment Sizes, and Growth Rates. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.prnewswire>. 18.05.2017. – Title from the screen.



## Додаток Б



## Додаток В

Підприємство	<b>ПАТ "УВК Україна"</b>
Територія	<b>Україна</b>
Організаційно-правова форма	<b>Акціонерне Товариство</b>
Господарювання	
Середня кількість працівників	<b>1078</b>
Адреса, телефон	<b>07400, м.Бровари, вул.Кільцева дорога,8</b>
Одиниця виміру	<b>тис. грн.</b>

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 2018 рік**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I.Необоротні активи</b>			
<b>Нематеріальні активи:</b>	1000	1,498	2,094
Первісна вартість	1001	9,221	10,661
На накопичена амортизація	1002	7,723	8,022
Незавершені капітальні інвестиції	1005	39,206	236,127
<b>Основні засоби:</b>	1010	2,091,232	2,031,613
Первісна вартість	1011	5,468,160	5,470,564
Знос	1012	3,376,928	3,438,951
Інвестиційна нерухомість	1015	957	947
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	7,851	9,326
Інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова фінансова заборгованість	1040	323	323
Відстрочені податкові активи	1045	88,458	88,458
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>2,229,552</b>	<b>2,368,951</b>
<b>II.Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	1,265,512	1,421,608
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	567,633	683,339
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	303,994	235,618
з бюджетом	1135	26,095	37,244
у тому числі з податку на прибуток	1136		36,756
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11,739	61,906
Гроші та їх еквіваленти	1165	16,645	3,379
Інші оборотні активи	1190	85,614	85,710
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>2,277,232</b>	<b>2,528,804</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття</b>	1200		
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>	<b>4,506,784</b>	<b>4,897,755</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I.Власний капітал</b>			
Зареєстрований капітал	1400	480,229	480,229
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	144,810	296,609
Резервний капітал	1415	13,502	25,179
Нерозподілений прибуток	1420	1,447,884	1,641,042
Неоплачений капітал	1025		
Вилучений капітал	1030		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>2,086,425</b>	<b>2,443,059</b>
<b>II.Довгострокові фінансові інвестиції</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	124,950	337,851
Інші довгострокові зобов'язання	1515	11,243	11,243
Довгострокові забезпечення	1520	205,585	205,585
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>341,778</b>	<b>554,679</b>
<b>III.Поточні зобов'язання та забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	388,015	254,057
Векселі видані	1605	34,897	34,897
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	185,725	105,753
товари, роботи, послуги	1615	553,151	451,016
розрахунками з бюджетом	1620	144,558	283,583
у тому числі з податку на прибуток	1621	36,314	29,354
розрахунками за страхування	1625	11,186	10,753
розрахунками з оплати праці	1630	20,839	19,785
за державними авансами	1635	501,453	500,952
за розрахунками з учасниками	1640	15,188	28,503
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660	9,697	3,341
Доходи майбутніх періодів	1665	13,380	12,810
Інші поточні зобов'язання	1690	200,492	195,147
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>2,078,581</b>	<b>1,900,017</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу, та групи вибуття</b>	1700		
<b>БАЛАНС</b>	<b>1900</b>	<b>4,506,784</b>	<b>4,897,755</b>

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 2017 рік**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
<b>Нематеріальні активи:</b>	1000	1,350	2,001
Первісна вартість	1001	9,105	10,056
На накопичена амортизація	1002	7,423	8,012
Незавершені капітальні інвестиції	1005	38,569	224,119
<b>Основні засоби:</b>	1010	2,089,155	2,028,666
Первісна вартість	1011	5,202,169	5,400,257
Знос	1012	3,316,001	3,426,032
Інвестиційна нерухомість	1015	966	959
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	7,156	9,013
Інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова фінансова заборгованість	1040	299	299
Відстрочені податкові активи	1045	88,444	88,444
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>2,159,237</b>	<b>2,297,134</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	1,233,597	1,398,661
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	559,639	671,364
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	300,102	226,611
з бюджетом	1135	24,099	35,986
у тому числі з податку на прибуток	1136		33,485
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10,533	60,947
Гроші та їх еквіваленти	1165	14,269	3,177
Інші оборотні активи	1190	80,632	80,895
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>2,569,257</b>	<b>2,956,123</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>	<b>4,595,137</b>	<b>4,720,795</b>



Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I.Власний капітал</b>			
Зареєстрований капітал	1400	475,208	475,208
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	141,877	286,411
Резервний капітал	1415	12,507	22,022
Нерозподілений прибуток	1420	1,444,999	1,422,055
Неоплачений капітал	1025		
Вилучений капітал	1030		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>2,042,403</b>	<b>2,436,217</b>
<b>II.Довгострокові фінансові інвестиції</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	121,957	335,541
Інші довгострокові зобов'язання	1515	10,678	10,678
Довгострокові забезпечення	1520	201,557	201,577
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>328,7631</b>	<b>551,660</b>
<b>III.Поточні зобов'язання та забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	374,005	253,432
Векселі видані	1605	31,882	31,882
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	179,461	103,110
товари, роботи, послуги	1615	513,110	421,001
розрахунками з бюджетом	1620	121,579	274,550
у тому числі з податку на прибуток	1621	34,339	27,001
розрахунками за страхування	1625	10,180	10,102
розрахунками з оплати праці	1630	14,808	15,759
за державними авансами	1635	500,986	500,023
за розрахунками з учасниками	1640	14,100	25,987
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660	8,662	86,345
Доходи майбутніх періодів	1665	11,387	11,032
Інші поточні зобов'язання	1690	200,003	191,899
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>2,077,230</b>	<b>1,879,462</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу, та групи вибуття</b>	1700		
<b>БАЛАНС</b>	<b>1900</b>	<b>4,501,772</b>	<b>4,875,320</b>

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 2016 рік**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
<b>Нематеріальні активи:</b>	1000	1,229	1,989
Первісна вартість	1001	9,002	9,856
На накопичена амортизація	1002	7,124	7,997
Незавершені капітальні інвестиції	1005	37,897	221,808
<b>Основні засоби:</b>	1010	2,081,970	2,026,007
Первісна вартість	1011	5,201,236	5,400,001
Знос	1012	3,315,698	3,420,037
Інвестиційна нерухомість	1015	952	931
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	7,023	8,970
Інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова фінансова заборгованість	1040	275	275
Відстрочені податкові активи	1045	87,698	87,698
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>2,151,946</b>	<b>2,286,410</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	1,231,565	1,392,697
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	557,660	669,120
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	300,089	223,846
з бюджетом	1135	23,647	34,389
у тому числі з податку на прибуток	1136		33,103
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10,398	59,213
Гроші та їх еквіваленти	1165	13,897	3,025
Інші оборотні активи	1190	80,201	80,396
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>2,497,220</b>	<b>2,499,452</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>	<b>4,439,187</b>	<b>4,645,239</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований капітал	1400	469,202	469,202
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	139,569	284,423
Резервний капітал	1415	11,166	21,720
Нерозподілений прибуток	1420	1,441,541	1,420,479
Неоплачений капітал	1025		
Вилучений капітал	1030		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>2,040,691</b>	<b>2,425,789</b>
<b>II. Довгострокові фінансові інвестиції</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	120,571	333,136
Інші довгострокові зобов'язання	1515	10,452	10,452
Довгострокові забезпечення	1520	200,694	200,694
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>320,398</b>	<b>549,239</b>
<b>III. Поточні зобов'язання та забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	370,593	250,197
Векселі видані	1605	30,810	30,810
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	176,326	100,983
товари, роботи, послуги	1615	510,032	420,987
розрахунками з бюджетом	1620	120,389	271,896
у тому числі з податку на прибуток	1621	32,840	26,781
розрахунками за страхування	1625	10,110	10,089
розрахунками з оплати праці	1630	13,236	14,398
за державними авансами	1635	500,239	489,593
за розрахунками з учасниками	1640	13,720	23,911
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660	6,100	59,302
Доходи майбутніх періодів	1665	10,987	10,902
Інші поточні зобов'язання	1690	180,946	190,032
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>2,045,369</b>	<b>1,701,497</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу, та групи вибуття</b>	1700		
<b>БАЛАНС</b>	<b>1900</b>	<b>4,465,104</b>	<b>4,720,007</b>

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 2015 рік**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
<b>Нематеріальні активи:</b>	1000	1,102	1,760
Первісна вартість	1001	8,512	9,007
На накопичена амортизація	1002	7,096	7,521
Незавершені капітальні інвестиції	1005	33,001	215,297
<b>Основні засоби:</b>	1010	2,067,978	2,021,897
Первісна вартість	1011	5,172,326	5,958,167
Знос	1012	3,313,457	3,401,002
Інвестиційна нерухомість	1015	941	928
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	6,756	8,008
Інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова фінансова заборгованість	1040	265	265
Відстрочені податкові активи	1045	81,203	81,203
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>2,147,208</b>	<b>2,282,322</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	1,227,002	1,351,002
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	538,238	661,865
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	297,267	219,567
з бюджетом	1135	22,487	30,138
у тому числі з податку на прибуток	1136		30,397
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9,311	50,001
Гроші та їх еквіваленти	1165	10,157	2,897
Інші оборотні активи	1190	80,002	80,156
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>2,423,920</b>	<b>2,451,477</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>	<b>4,415,998</b>	<b>4,619,008</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований капітал	1400	458,567	458,567
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	135,178	280,978
Резервний капітал	1415	10,010	15,068
Нерозподілений прибуток	1420	1,431,978	1,411,031
Неоплачений капітал	1025		
Вилучений капітал	1030		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>2,008,745</b>	<b>2,405,784</b>
<b>II. Довгострокові фінансові інвестиції</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	109,457	314,971
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9,256	9,256
Довгострокові забезпечення	1520	200,023	200,023
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>317,945</b>	<b>520,020</b>
<b>III. Поточні зобов'язання та забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	360,698	214,004
Векселі видані	1605	26,201	26,810
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	152,389	98,120
товари, роботи, послуги	1615	505,033	402,784
розрахунками з бюджетом	1620	112,002	251,023
у тому числі з податку на прибуток	1621	30,523	21,775
розрахунками за страхування	1625	10,023	10,002
розрахунками з оплати праці	1630	11,298	13,987
за державними авансами	1635	467,214	467,214
за розрахунками з учасниками із внутрішніх розрахунків	1640	13,056	21,917
Поточні забезпечення	1660	6,058	55,320
Доходи майбутніх періодів	1665	9,012	9,196
Інші поточні зобов'язання	1690	157,799	190,007
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>2,029,560</b>	<b>1,698,002</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу, та групи вибуття</b>	1700		
<b>БАЛАНС</b>	<b>1900</b>	<b>4,432,785</b>	<b>4,702,785</b>

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 2014 рік**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
<b>Нематеріальні активи:</b>	1000	1,085	1,520
Первісна вартість	1001	8,325	8,875
На накопичена амортизація	1002	7,008	7,328
Незавершені капітальні інвестиції	1005	30,561	211,896
<b>Основні засоби:</b>	1010	2,061,120	2,017,065
Первісна вартість	1011	5,161,978	5,927,707
Знос	1012	3,310,001	3,321,652
Інвестиційна нерухомість	1015	937	915
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	6,412	7,763
Інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова фінансова заборгованість	1040	257	257
Відстрочені податкові активи	1045	80,945	80,945
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>2,142,002</b>	<b>2,262,078</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	1,212,598	1,346,039
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	521,970	623,855
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	250,001	206,197
з бюджетом	1135	20,975	24,698
у тому числі з податку на прибуток	1136		30,032
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9,023	49,369
Гроші та їх еквіваленти	1165	10,026	2,670
Інші оборотні активи	1190	75,560	73,669
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>2,408,978</b>	<b>2,421,203</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>	<b>4,409,023</b>	<b>4,616,523</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований капітал	1400	421,987	421,987
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	123,002	265,326
Резервний капітал	1415	10,28	19,765
Нерозподілений прибуток	1420	1,439,559	1,418,447
Неоплачений капітал	1025		
Вилучений капітал	1030		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>2,024,003</b>	<b>2,420,120</b>
<b>II. Довгострокові фінансові інвестиції</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	111,505	321,369
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9,256	9,256
Довгострокові забезпечення	1520	200,023	200,023
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>317,945</b>	<b>520,020</b>
<b>III. Поточні зобов'язання та забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	360,698	214,004
Векселі видані	1605	22,897	24,811
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	150,152	93,987
товари, роботи, послуги	1615	501,981	402,784
розрахунками з бюджетом	1620	109,07	238,150
у тому числі з податку на прибуток	1621	27,320	19,562
розрахунками за страхування	1625	9,845	9,845
розрахунками з оплати праці	1630	11,081	13,157
за державними авансами	1635	451,785	451,758
за розрахунками з учасниками із внутрішніх розрахунків	1640	12,189	20,237
1645			
Поточні забезпечення	1660	6,007	51,328
Доходи майбутніх періодів	1665	9,009	9,080
Інші поточні зобов'язання	1690	155,152	185,236
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>2,024,556</b>	<b>1,667,237</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу, та групи вибуття</b>	1700		
<b>БАЛАНС</b>	<b>1900</b>	<b>4,422,152</b>	<b>4,652,485</b>

