

Київський національний торговельно-економічний університет  
Кафедра міжнародних економічних відносин

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

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

(на матеріалах ТОВ «РЛЦ», Броварський район с.Квітневе)

Студентки 1 курсу ФМТП,  
спеціальності 051  
«Економіка» спеціалізації  
«Міжнародна економіка»

\_\_\_\_\_ *підпис студента*

Поціпух Дарини  
Олександрівни

Науковий керівник  
док. екон. наук  
професор

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

Федун Ігор Леонідович

Гарант освітньої програми  
канд. екон. наук  
професор

\_\_\_\_\_ *підпис гаранта*

Кудирко Людмила  
Петрівна

Київ 2020

## АНОТАЦІЯ

Поціпук Д. **«Конкурентна стратегія логістичного підприємства в міжнародній економічній діяльності»** (на матеріалах ТОВ "РЛЦ», Броварський район с. Квітневе).

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 051 «Економіка». Київський національний торговельно-економічний університет, 2020.

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

Ключові слова: конкурентна стратегія, ефективність, логістичні автоперевезення, оцінка, удосконалення ефективності.

## SUMMARY

Potsipukh D. "**Competitive strategy of a logistics enterprise in international economic activity**" (based on the materials of RLC LLC, Brovarsky district, Kvitneve village).

Graduation qualification work for a master's degree in specialty 051 "Economics". Kyiv National University of Trade and Economics, 2020.

The final qualification work contains theoretical bases of development and realization of competitive strategies of the logistic enterprise in MED and offers concerning the directions of increase of efficiency of functioning of the enterprise in the market of logistic services. During the study, a thorough analysis of the financial and economic activities of LLC "RLC", and identified areas and scales of its potential as a subject of foreign economic activity. The analysis allowed to formulate proposals for improving the competitive strategy of LLC "RLC" its efficiency and to calculate the forecast indicators of the enterprise-subject of international economic activity, taking into account the proposed measures

Key words: competitive strategy, efficiency, logistic road transport, estimation, efficiency improvement.

<b>ВСТУП</b>	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В МЕД</b>	6
1.1. Конкурентні стратегії як основа розвитку підприємства- суб'єкта міжнародної економічної діяльності	6
1.2. Аналіз світового ринку логістичних послуг	13
Висновки до розділу 1	22
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «РЛЦ»</b>	24
2.1. Аналіз показників фінансово-економічної діяльності логістичної компанії: ТОВ "РЛЦ»	24
2.2. Оцінка ефективності конкурентної стратегії ТОВ "РЛЦ» на ринку логістичних послуг	30
Висновки до розділу 2	42
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ "РЛЦ»</b>	44
3.1. Обґрунтування параметрів конкурентної стратегії ТОВ "РЛЦ» на ринку логістичних послуг	44
3.2. Розрахунок прогнозних показників підприємства-суб'єкта міжнародної економічної діяльності з урахуванням запропонованих заходів	50
Висновки до розділу 3	55
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b>	59
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	65
<b>ДОДАТКИ</b>	71

## ВСТУП

Актуальність теми. Участь вітчизняних підприємств у міжнародній економічній діяльності нерозривно пов'язана з оцінкою власного рівня конкурентоспроможності, що виступає індикатором позиції підприємства на міжнародному ринку, дає змогу виявити сильні та слабкі сторони виробника та розробити відповідну стратегію розвитку яка в перспективі забезпечувала конкурентні переваги з поміж всіх учасників які здійснюють схожу діяльність.

Глобалізаційні процеси забезпечили вітчизняним компаніям доступ до світових ринків ресурсів і збуту. Обмеженість ресурсів і посилення конкуренції за них, з одного боку, викликають підвищення цін і, як наслідок, зменшення прибутковості компаній. З іншого боку, доступ до ресурсів і новим покупцям викликав збільшення числа підприємств, наситити ринки продукцією зі схожими характеристиками.

В традиційному уявленні ключовим напрямком удосконалення логістичної підсистеми стає пошук ефективної конкурентної стратегії розвитку, яка на сьогодні виступає як системним, стратегічним координуванням традиційних бізнес-функцій в рамках певної компанії для зміцнення стратегічних позицій і діяльності компанії за допомогою формування конкурентних переваг і координації процесів створення додаткових цінностей для партнерів.

Розглядаючи перспективи підвищення ефективності міжнародної економічної діяльності логістичних підприємств, неможливо оминати питання конкурентної стратегії цієї категорії підприємств, оскільки від неї залежатиме подальший його розвиток та ефективність її діяльності загалом.

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

діяльності.

Процеси, що пов'язані з виходом на зовнішні ринки суб'єктів господарювання, висувають перед економічною наукою та практикою господарювання нові завдання. Еволюційний розвиток зовнішньоекономічної (в т.ч. логістичної) діяльності підприємств обумовлює необхідність вдосконалення на науковій основі міжнародної конкурентної стратегії логістичного підприємства яка виступає встановленою сукупністю напрямів діяльності (цілей і способів їх досягнення) для забезпечення максимально ефективного функціонування і розвитку підприємства за рахунок формування і раціонального використання його конкурентних переваг. Передумовою освоєння нових логістичних каналів є здійснення заходів з підвищення конкурентоспроможності логістичного підприємств, що в свою чергу потребує розробки відповідного науково-теоретичного обґрунтування.

Мета і задачі дослідження. Метою роботи є аналіз теоретичних підходів до визначення сутності та класифікації конкурентної стратегії логістичного підприємства в міжнародній економічній діяльності та напрямків удосконалення процесів її формування на прикладі ТОВ «РЛЦ», Броварський район с.Квітневе.

Для досягнення мети сформульовано і вирішено такі задачі:

- розкрити сутність та особливості конкурентної стратегії логістичного підприємства;
- дослідити та висвітлити розвиток світового ринку логістичних послуг;
- проаналізувати показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «РЛЦ»;
- оцінити ефективність конкурентної стратегії ТОВ «РЛЦ» на ринку логістичних послуг;
- обґрунтувати параметри конкурентної стратегії ТОВ «РЛЦ» на ринку логістичних послуг
- прогностичний розрахунок показників підприємства - суб'єкта міжнародної економічної діяльності з урахуванням запропонованих заходів

Об'єктом дослідження є процес розробки конкурентної стратегії логістичного підприємства в міжнародній економічній діяльності.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти розробки механізмів конкурентної стратегії логістичного підприємства в міжнародній економічній діяльності.

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

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

Апробація роботи. Здійснена в науковій статті *Поціпух Д.О. Конкурентна стратегія логістичного підприємства в Міжнародній економічній діяльності// Світова економіка/World Economy: зб. наук. ст. студ. денної та заочн. форм навч. відп. ред. Г.В. Дугінець – К. : Київ нац.торг.-екон. ун-т, 2020. Ч.2.- 111с -117с*

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків, що містять фінансову звітність ТОВ «РЛЦ»

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В МЕД

#### 1.1. Конкурентні стратегії як основа розвитку підприємства-суб'єкта міжнародної економічної діяльності

Міжнародний ринок логістичних послуг розвивається неймовірно швидко. За оцінками експертів, тільки ринок контейнерних морських перевезень оцінюється в 800 млрд. дол. і продовжує збільшувати вартість. Зростання ринку логістичних послуг в Україні, на жаль, не таке стрімке, проте перспектива існує, оскільки спостерігається поживлення ринку логістичних послуг у секторі вантажних перевезень та складської логістики. Почали активно розвиватися логістичні оператори, що працюють у сфері логістичного аутсорсингу, адже в умовах кризи, зниження обсягів виробництва та зменшення попиту на товари виникає необхідність у зменшенні логістичних витрат, збільшенні гнучкості, поліпшенні рівня обслуговування всіма учасниками ланцюга поставок. Цьому сприяє вигідне географічне розташування України, що дає змогу заробляти на транзиті вантажів з Азії до Європи і в зворотному напрямку, а також зростання експорту продукції.

Вітчизняні підприємства почали активно освоювати нові ринки, що підштовхує логістичну галузь до вдосконалення. Це означає, що буде зростати ринок контрактної логістики [1].

Таким чином, ключовим напрямком удосконалення для логістичної підсистеми стає пошук ефективної конкурентної стратегії розвитку, яка на сьогодні виступає як системним, стратегічним координуванням традиційних бізнес-функцій в рамках певної компанії для зміцнення стратегічних позицій і діяльності компанії за допомогою формування конкурентних переваг і координації процесів створення додаткових цінностей для партнерів.

Сучасні тенденції розвитку ринку логістичних послуг доводять зростаючий інтерес науковців та практиків до вивчення як вітчизняного, так і світового досвіду логістичного управління та розроблення практичного інструментарію вирішення



конкретних логістичних завдань для підвищення конкурентоспроможності логістичних послуг і зростання показників ринку логістики. Зокрема, про це свідчать роботи відомих вітчизняних учених, а саме праці М.Ю. Григорак [1], Є.В. Крикавського [2], Н.В. Чернописької [3], С.С. Лисої [4], О.В. Авраменко [5], В.Є. Качуровського, Т.Г. Гапчака, О.Л. Матвієнко [6]. К. О. Горошко, О. М. Аляб'єва [7], Н.Є. Каличева [8], А.М. Монохонова [9], А.С.Маловичко [10], Н.Б. Ільченко [11], А.А. Мазаракі Л.Г. Харсун [12] та ін..

Не меншого значенню досліджуваного питання приділяється і зарубіжними дослідниками серед яких слід виділити: Harrison, A., Hoek, R.I.v. and Skipworth, H. [28], Bowersox, D.J., Closs, D.J., Cooper, M.B. [29], Christopher, M.[30], Globerson S., Wolbrum G. [31], Harrison, A., Hoek, R. V., Skipworth, H. [32], Larson, P., Halldorsson, A. [33], Li, L. [34], Martin, C. [35], Nilsson, F. [36], Sweeney, E., Grant, D.B., Mangan, J. [372], Topps, J., Taylor, G. [39], Waters, C.[39] та ін.

Щоб прискорити розвиток ринку логістичних послуг в Україні, важливо з'ясувати причини, які стримують його розвиток.

Сучасні реалії, в яких господарюючі суб'єкти здійснюють свою діяльність на міжнародному ринку, диктують необхідність більш ефективного управління доступними ресурсами для реалізації конкурентної стратегії, спрямованої на підвищення власне самої конкурентоспроможності.

В даний час, для адаптації бізнесу до таких жорстких умов ринкового середовища, потрібно оволодіння сучасними знаннями в області теорії та методології для отримання достовірної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств (організацій) і товарів, що випускаються, а також для вибору найбільш доцільної конкурентної стратегії.

На думку авторів, вітчизняна логістика демонструє позитивні тенденції розвитку, здійснює вагомий вплив на економічний потенціал країни, стимулює розвиток суміжних, взаємопов'язаних галузей, хоча і перебуває в стадії розвитку, а темпи його зростання значно повільніші порівняно з іншими країнами, проте він є потенційно конкурентоспроможним [2, 4, 11, 12, 28, 29].

Поняття конкурентна стратегія займає центральне місце в теорії стратегічного управління. Довгий час вважалося, що розробка стратегії – це мистецтво

талановитих осіб. Проте використання стратегії як одного з найважливіших інструментів стратегічного управління зумовило необхідність конкретизації її суті та сутності категоріального апарату, а також певних правил розробки. В той же час складність і неоднозначність цієї категорії не дозволяють дати однозначне і вичерпне її тлумачення. Розвиток теорії та практики стратегічного управління обумовлює постійне удосконалення визначень стратегії.

На думку Ларсона та Халлдорссона, управління ланцюгами поставок є ключовими бізнес-процесами, що характеризують ефективність конкурентної стратегії [15, 16, 18].

Такої ж думки притримуються і автори, стверджуючи що, управління ланцюгами поставок - це сукупність синхронізованих рішень та діяльність, що використовуються для більш ефективної розробки та інтеграції конкурентної стратегії на підприємстві, а в нашому випадку таким є логістичне [28, 29, 30, 31, 32].

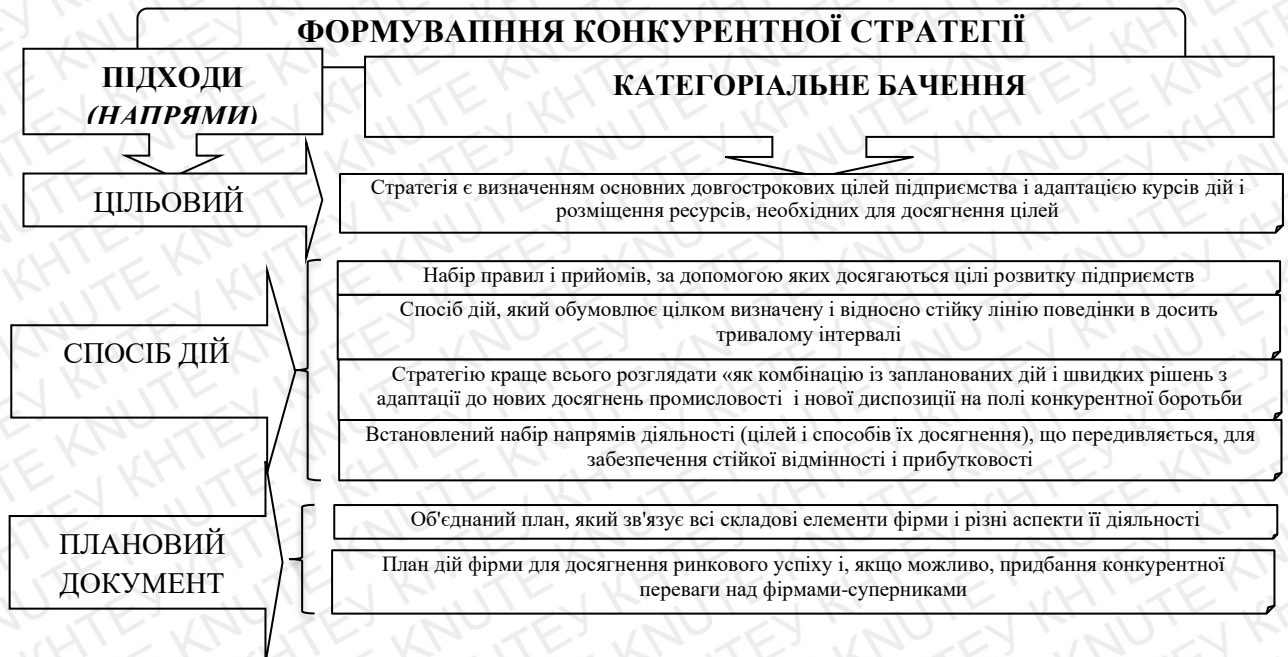
Лі. Л. Martin, С., Nilsson, F. Sweeney, E., Grant, D.V., Mangan, J., Topps, J., Taylor, G., Waters, C., зазначають, що метою досягнення стійкої конкурентної переваги, а отже ефективності конкурентної стратегії є результат ефективного управління ланцюгами поставок [34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41].

Короткий аналіз сучасних наукових поглядів з досліджуваної проблематики дозволяє виділити три сталі підходи до формування конкурентної стратегії (рис. 1.1).

Перший підхід – цільовий, акцентує увагу на необхідності формування стратегічних цілей підприємства [1, 2, 6, 9, 13, 16, 18].

Другий підхід може бути визначений як «спосіб дій» або «спосіб поведінки». Прибічники цього підходу найважливішою складовою стратегії вважають чітке формулювання певної лінії поведінки підприємства, що забезпечує досягнення його цілей з врахуванням специфіки зовнішнього середовища і потенціалу підприємства [3, 5, 20, 21, 22].

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



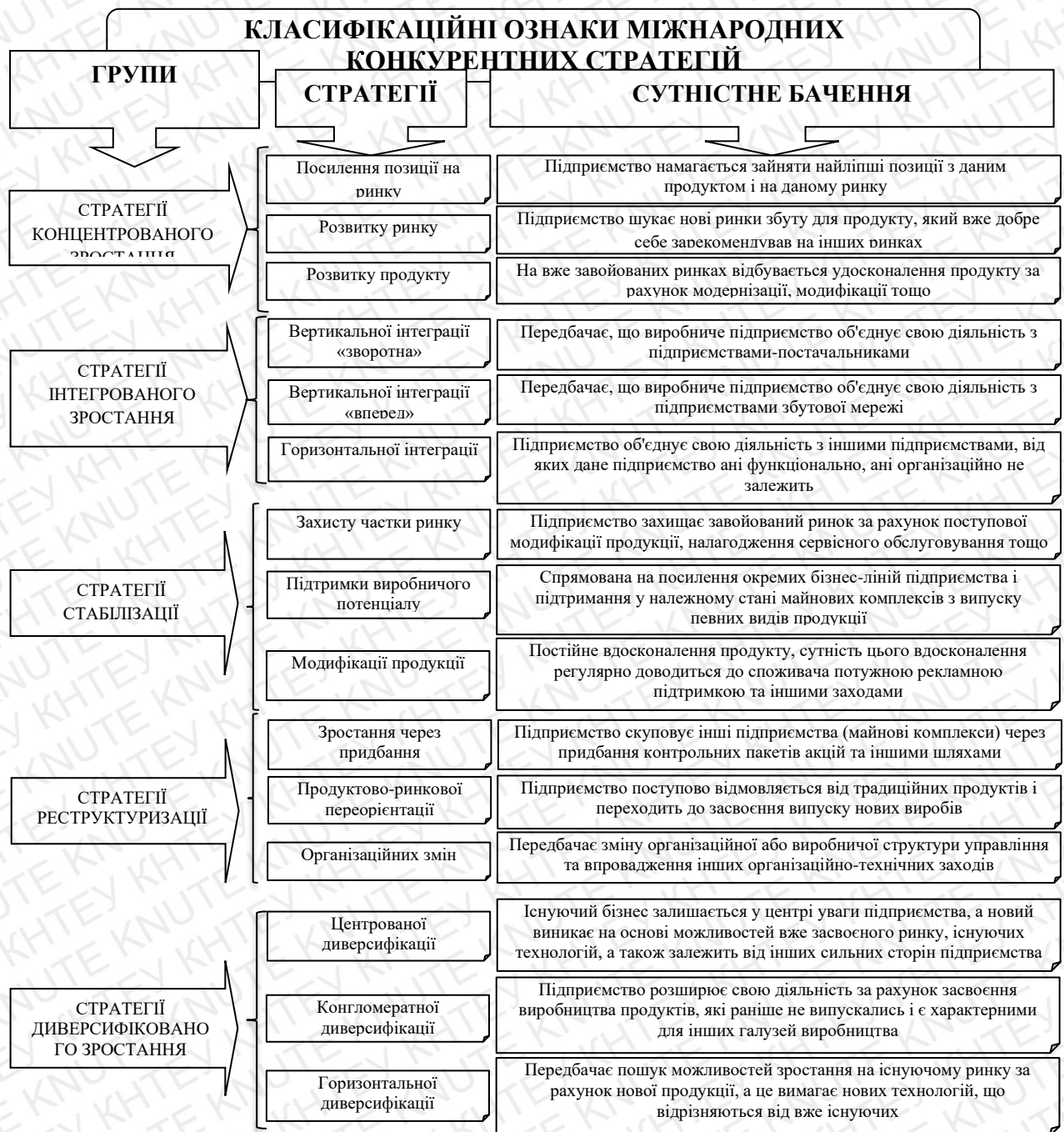
**Рис. 1.1. Систематизація категоріального бачення підходів формування конкурентної стратегії \***

\*Джерело: сформовано автором на основі аналізу досліджуваних джерел [1, 2, 3, 4, 5, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11]

Сутність конкурентної (ділової) стратегії логістичного підприємства в міжнародній економічній діяльності полягає в тому, щоб показати, як завоювати стійкі довгострокові конкурентні переваги. Функціональна стратегія належить до плану управління поточної діяльності окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку всередині визначеної сфери діяльності, а операційна належить до ще більш конкретних стратегічних ініціатив і підходів у керівництві ключовими оперативними одиницями при вирішенні поточних оперативних завдань, що мають стратегічну важливість [4,7].

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

концентрованого зростання, стратегія інтегрованого зростання, стратегія стабілізації, стратегія реструктуризації, стратегія диверсифікованого зростання та стратегія скорочення (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Класифікація загальновідомих міжнародних конкурентних стратегій підприємства\***

\*Джерело: сформовано автором на основі аналізу досліджуваних джерел [5, 7, 14, 17, 19, 20, 21]

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

Основними труднощами процесу формування конкурентної стратегії

логістичного підприємства в міжнародній економічній діяльності є динамічна зміна чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства. Сучасні умови вимагають підприємства реагувати на зміни швидше ніж декілька десятків років тому. Недоліками цих підходів є відсутність корегування місії, цілей та задач відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовищ. Тому у даному дослідженні у процесі формування стратегії пропонується систематичний моніторинг місії, цілей та задач, і у разі їх невідповідності здійснювати необхідну корекцію для кожного етапу формування стратегії міжнародної комерційної діяльності підприємства малого бізнесу.

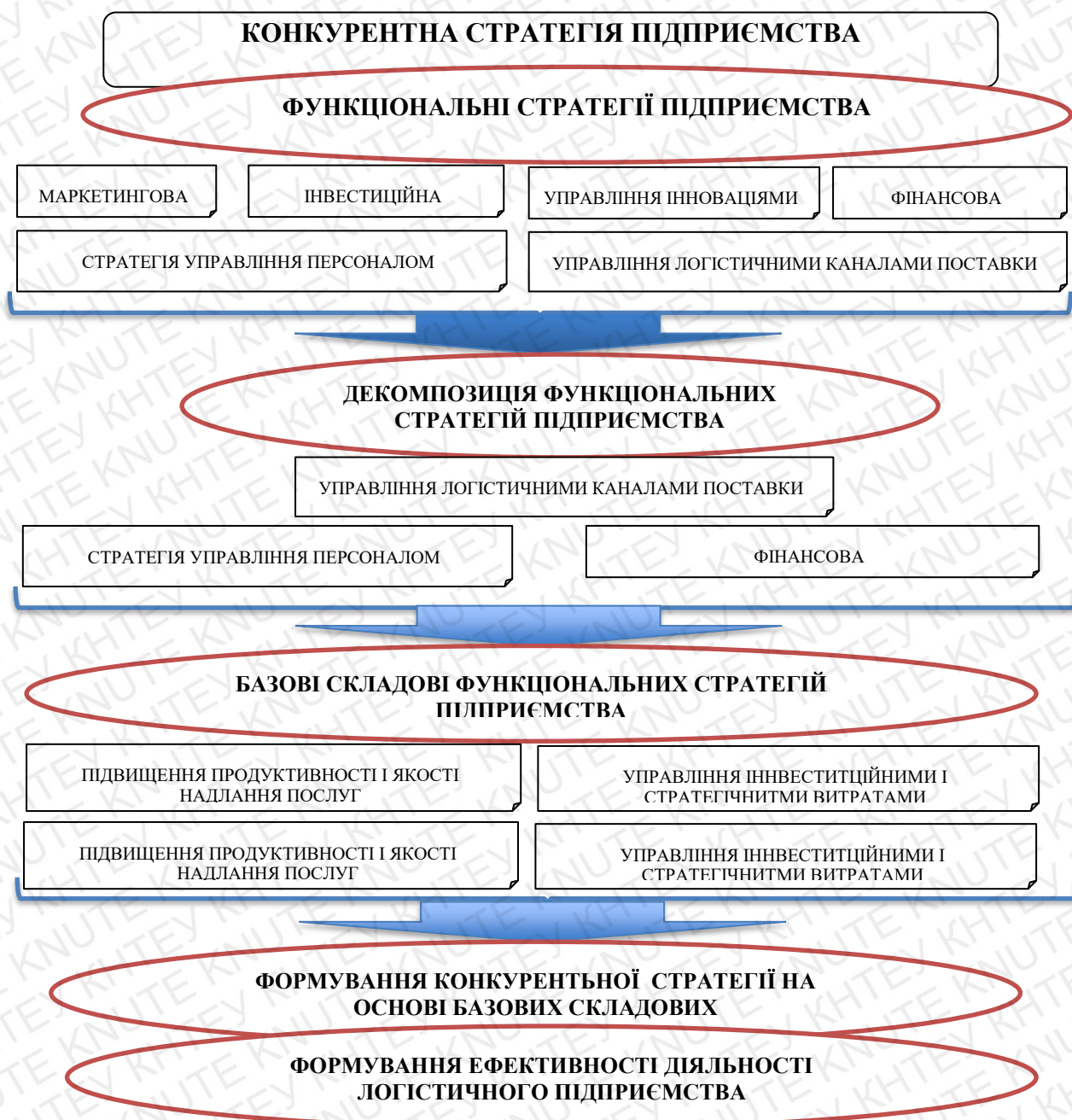
Таким чином, в традиційному уявленні ключовим напрямком удосконалення для логістичної підсистеми будь якого підприємства є розробка конкурентної стратегії яка б забезпечувала ефективну мінімізація витрат.

Проведений аналіз теоретичних та практичних сутнісних та категоріальних бачень категорій конкурентна стратегія, міжнародна конкурентна стратегії та власне самої стратегії, із застосуванням методу функціональної декомпозиції дозволяє нам навести власне бачення структури формування конкурентної стратегії підприємства (рис. 1.3).

Сформована стратегія охоплює всі елементи організаційної структури підприємства, пов'язуючи між собою всі ланки системи управління, бізнес-процеси і конкретні технологічні операції. Метою реалізації стратегії є вивільнення прихованого потенціалу підсистеми управління ланцюгами поставок за допомогою визначення та управління взаємозв'язками даної підсистеми з іншими підсистемами.

Не секрет, що для більшості вітчизняних підприємств логістика є як і раніше допоміжною функцією, підрозділ, який виділений в окрему функціональну структуру в рамках компанії, та забезпечує генерування прибутку і реалізацію стратегії.

Як висновок, домінуючою складовою конкурентної стратегії є забезпечення постійного приросту вартості бізнесу, то серед заходів, спрямованих на зміну конкурентної стратегії, вагоме місце займає вартісний аспект управління підприємством.



**Рис. 1.3. Структура формування загальної конкурентної стратегії підприємства\***

\*Джерело: сформовано автором на основі аналізу досліджуваних джерел [1, 2, 3, 4, 5, 7, 10, 12, 18, 19]

Отже, формування та реалізація конкурентної стратегії розвитку логістичного підприємства здійснюється з використанням методології стратегічного управління, заснованої на системному підході.

Незважаючи на значні наукові дослідження з зазначеної проблематики існує низка проблем, які сповільнюють розвиток як ринку логістичних послуг так і формування конкурентних стратегій, серед основних: відсутність належного державного підходу до проблем логістики; загострення конфліктів між суб'єктами

ринку логістичних послуг на тлі загострення конкуренції; порушення договірних умов; низький рівень логістичних послуг та ін. Уповільнені темпи розвитку національного ринку логістичних послуг порівняно з міжнародними тенденціями розвитку цієї галузі, недостатній рівень використання потенціалу, втрата конкурентоспроможних позицій актуалізують дослідження сучасного стану ринку логістичних послуг. У зв'язку із цим реалії ринку логістичних послуг вимагають побудови конкурентної бізнес-моделі, яка базуватиметься на принципах інноваційності, енергоефективності, мобільності та екологічності.

## **1.2. Аналіз сучасного стану ринку логістичних послуг**

Нині логістичній сфері належить ключове місце в структурі світового ринку послуг. Забезпечуючи постачання товарів від продавця до кінцевого споживача, вона є ключовою ланкою, що поєднує суб'єктів ринкових відносин. З поширенням науково-технічного прогресу ця галузь постійно зазнає трансформацій, які впливають не тільки на її кількісну, а й на якісну складову. Таким чином формуються нові умови глобального ринкового середовища не тільки у сфері перевезень, але й усієї світової торгівлі. Аналіз сучасного стану світового ринку логістичних послуг має визначальне значення для розуміння структури та напрямів міжнародної торгівлі товарами, яка повністю заснована на поставках тим чи іншим видом транспорту.

Логістичні послуги вже тривалий час залишаються однією з провідних ланок як світового так і внутрішнього ринку послуг. У розрізі останніх п'яти років їхня частка в світовому експорті послуг варіювалась від 54,0% у 2015 р. до 58,2% у 2019 р. В свою чергу частка в світовому імпорті послуг варіювалась від 22,8% у 2015 р. до 24,5% у 2019 р. (табл. 1.1).

Впродовж 2015–2019 рр. експортна квота щорічно перевищувала імпорту в середньому на 32,8 в. п. Найбільшою різницею між експортною та імпортною квотами була у 2015 р., що пояснюється значним скороченням обсягів імпорту послуг сягнувши 85,7 відсотків від попереднього року, або на 14,7 відсотки менше в порівнянні із 2015 роком.

*Таблиця 1.1*

## Обсяг світового експорту/імпорту послуг за видами

(тис. дол. США)

Найменування послуги згідно із КЗЕП	2015, <sup>1</sup>	2016, <sup>1</sup>	2017, <sup>1</sup>	2018, <sup>1</sup>	2019, <sup>1</sup>
<b>Усього</b>	<b>15259676,6</b>	<b>15194512,4</b>	<b>16190518,5</b>	<b>17946760,8</b>	<b>22571006,1</b>
<b>ЕКСПОРТ</b>					
<b>Усього</b>	<b>9736654,2</b>	<b>9867999,7</b>	<b>10714369,5</b>	<b>11637950,6</b>	<b>15628855,9</b>
Логістичні послуги	5263155,3	5300545,6	5861405,6	5851423,3	9109918,8
Частка логістичних послуг, %	54,1	53,7	54,7	50,3	58,3
<b>ІМПОРТ</b>					
<b>Усього</b>	<b>5523022,4</b>	<b>5326512,7</b>	<b>5476148,9</b>	<b>6308810,2</b>	<b>6942150,2</b>
Логістичні послуги	1153393,5	989274,8	1213073,6	1464807,2	1559143,8
Частка логістичних послуг, %	20,9	18,6	22,2	23,2	22,5

<sup>1</sup> Інформація відкоригована з урахуванням конфіденційності відповідно до вимог Закону України "Про державну статистику".  
к – дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України "Про державну статистику" щодо конфіденційності статистичної інформації.

Джерело: систематизовано та розраховано автором на основі даних Державна служби статистики [25]

Проаналізовані вище показники зовнішньоторговельної відкритості варто визначати також для окремих галузей національної економіки, оскільки волатильність показника «експортна квота» досить висока для експортно-орієнтованих галузей. Так, близько 75% реалізованої як металопродукції так і аграрної йде на експорт. Відповідно, експортно-орієнтовані галузі досить чутливі до зовнішніх шоків, і значення конкурентної логістичної стратегії є чи не важливим фактором діяльності підприємств зазначених галузей. І значення логістики як для них так і для економіки набуває все більшого значення. Для перших це позиція на ринку та збільшення прибутку, для економіки – збільшення частки у ВВП.

Статистичні дані показують, що обсяг торгівлі логістичними послугами протягом досліджуваного періоду зростає, що ілюструють показники динаміки світового експорту та імпорту логістичних послуг у період з 2015 по 2019 рр. (табл. 1.2). Найбільшим показником зростання в напрямі експорту послуг є індикативний показник послуги трубопровідного транспорту який протягом досліджуваного періоду зріс в 2,5 рази, в свою чергу таким показником в напрямі імпорту послуг являється послуга з передачі електроенергії, показник якого досяг такого рівня.

Важливо також розглянути структуру торгівлі логістичними послугами у розрізі їх видів. Для цього Світовий банк при акумулюванні статистичних даних поділив увесь транспорт на такі види, як повітряний, водний, вантажний, інші види транспорту, крім водного та повітряного (мається на увазі сухопутний транспорт), пасажирський транспорт, а також окремо виділяються поштові та кур'єрські послуги.

Таблиця 1.2



## Динаміка зовнішньої торгівлі логістичними послугами за видами

(тис. дол. США)

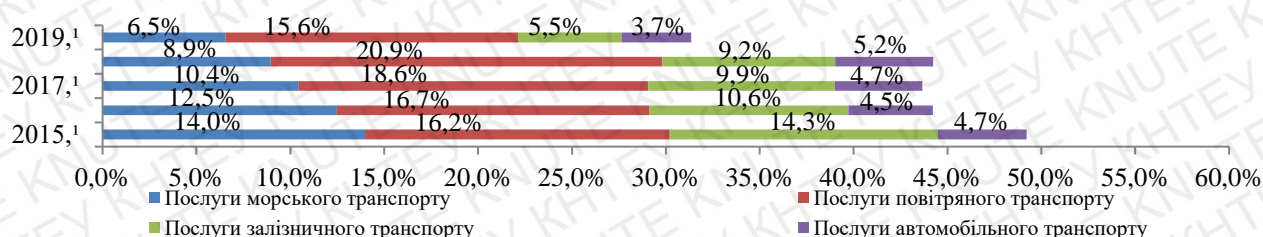
Найменування послуги згідно із КЗЕП	2015, <sup>1</sup>	2016, <sup>1</sup>	2017, <sup>1</sup>	2018, <sup>1</sup>	2019, <sup>1</sup>	Темпи зростання/зниження, % 2019 до 2015,
<b>ЕКСПОРТ</b>						
<b>Логістичні послуги</b>	<b>5263155,3</b>	<b>5300545,6</b>	<b>5861405,6</b>	<b>5851423,3</b>	<b>9109918,8</b>	<b>173,1</b>
морського транспорту	735935,8	661619,1	612112,3	523257,5	595914,5	<b>81,0</b>
річкового транспорту	44494,8	к	к	к	к	<b>к</b>
повітряного транспорту	853618,5	882840,3	1091775,1	1221610,7	1419720,8	<b>166,3</b>
залізничного транспорту	751254,1	561118,6	580897,5	538914,8	501656,6	<b>66,8</b>
автомобільного транспорту	249071	237949,1	273773,7	304438	338836,2	<b>136,0</b>
трубопровідного транспорту	2258041,9	2630686,4	2998248,4	2959047,5	5904248,9	<b>261,5</b>
Передача електроенергії	к	к	к	к	к	<b>к</b>
Інші допоміжні та додаткові логістичні послуги	341649,9	262868,2	239941	233398,4	260006,3	<b>76,1</b>
<b>ІМПОРТ</b>						
<b>Логістичні послуги</b>	<b>1153393,5</b>	<b>989274,8</b>	<b>1213073,6</b>	<b>1464807,2</b>	<b>1559143,8</b>	<b>135,2</b>
морського транспорту	191729	141180,7	222770,1	222986,3	273781,9	142,8
річкового транспорту	600,8	351,1	к	к	531,9	88,5
повітряного транспорту	466937,6	357465	452397,3	695720,1	757823,3	162,3
залізничного транспорту	287002,5	259877	297715,4	282974,7	262715,5	91,5
автомобільного транспорту	91845,4	114860,7	132793,4	142892,5	156984,1	170,9
трубопровідного транспорту	98123,3	87229,5	к	к	59702	60,8
Передача електроенергії	11332,6	20863,9	16592,6	23396,7	29019,9	256,1
Інші допоміжні та додаткові логістичні послуги	191729	141180,7	222770,1	222986,3	273781,9	142,8

<sup>1</sup> Інформація відкоригована з урахуванням конфіденційності відповідно до вимог Закону України "Про державну статистику".

к – дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України "Про державну статистику" щодо конфіденційності статистичної інформації.

Джерело: систематизовано та розраховано автором на основі даних Державна служба статистики [25]

Розподіл між цими ланками є досить нерівномірним і проілюстрований на рис. 1.4.

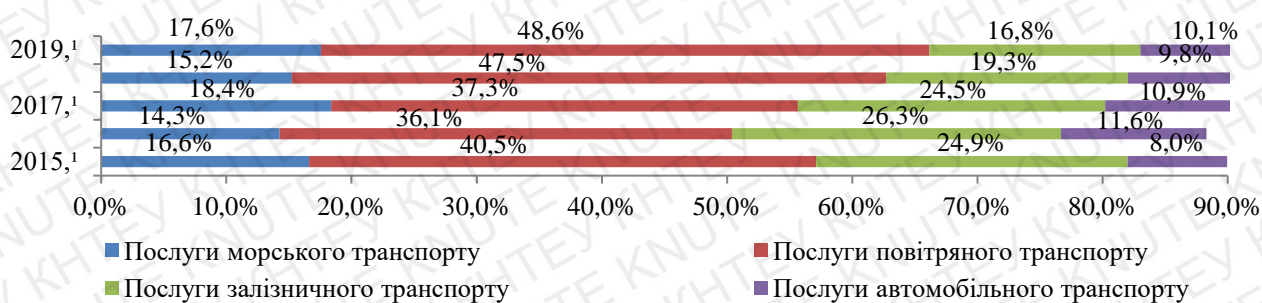


**Рис. 1.4. Частка окремих видів транспорту в загальному обсязі експорту логістичних послуг у розрізі років, %**

Джерело: систематизовано та розраховано автором на основі даних Державної служби статистики [25]

На рисунку показано, що найбільша частка експорту припадає саме на повітряний транспорт, в 2019 році цей показник сягнув 15,6% від загального обсягу, що в порівнянні із 2015 роком зменшився на 0,6 в.п. Наступний за обсягами

— морський транспорт, який становить 6,5% від загального обсягу експортованих послуг, проте його падіння проти 2015 року ще суттєвіши, а саме зниження сягнуло 7,5 в.п. На всі види вантажного транспорту припадає 9,2% експортованих послуг проти 29 у 2015 році. З іншого боку, якщо розглянути питання з точки зору імпорту, то ситуація буде дещо іншою. Дані щодо імпорту логістичних послуг наведено на рис. 1.5.



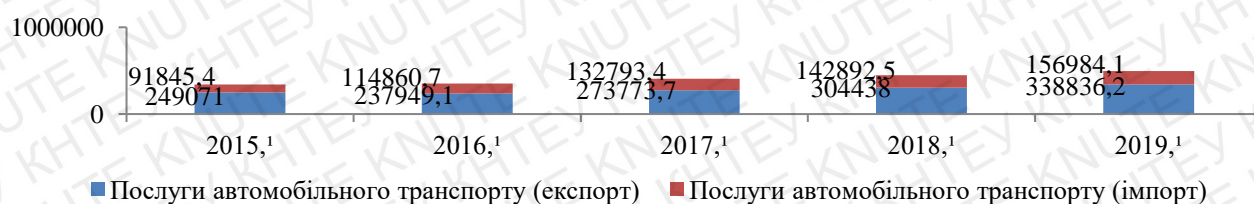
**Рис. 1.5. Частка окремих видів транспорту в загальному обсязі імпорту логістичних послуг у розрізі років, %**

Джерело: систематизовано та розраховано автором на основі даних Державної служби статистики [25]

З рисунку видно, що найбільша частка імпорту транспортних послуг припадає вже на морський транспорт і становить 48,6%, і його частка зросла на 8,1 в.п в порівнянні із 2015 роком. Повітряний транспорт охоплює 16,8%, а вантажний - 26,9%. Найменша частка, припадає на послуги морського транспорту.

Як можна бачити з таблиці 1.2 та рис. 1.4 та 1.5, найбільшу питому вагу в структурі експорту та імпорту логістичних послуг припадає на послуги повітряного транспорту. Проте, беручи до уваги специфіку досліджуваного підприємства акцентуємось на показниках власне на послугах автомобільного транспорту.

Так, впродовж 2015–2019 рр. обсяг експорту та імпорту таких послуг щорічно зростали, крім 2016 р., за результатом якого порівняно з попереднім роком експорт хоч і не значно та все скоротився на 0,2 в.п. (рис. 1.6).



**Рис. 1.6. Динаміка експорту та імпорту послуг автомобільним транспортом, тис. дол. США**

Джерело: систематизовано та розраховано автором на основі даних Державної служби статистики [25]

Загалом аналіз рис. 3 свідчить про наявність синхронності в динаміці зовнішньоторговельного обігу зазначеної послуги. Динаміка та питома вага імпорту в загальному обсязі національного споживання, демонструє значніші темпи приросту в 2019 році в порівнянні із 2015 роком зрісши на понад 70 відсотків, проти 36% зростанню таких послуг по експорту.

Найбільшими експортерами як і власне імпортерами послуг у 2019 р. були країни Європи, значну частку яких, а це понад 38% припадає на країни ЄС. Їхні показники торгівлі послугами наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Динаміка географічної структури зовнішньої торгівлі послугами у  
2015-2019 рр, млн.дол. США**

	Усього <sup>1</sup>	Країни СНД	Інші країни світу	Європа	Країни ЄС (28)	Азія	Африка	Америка	Австралія і Океанія	Невизначені країни
<b>Експорт</b>										
<b>2015*</b>	<b>9736,6</b>	3544,8	6191,8	3521,4	2927,9	1120,3	145,1	1134,7	91,0	179,3
<b>2016*</b>	<b>9868,0</b>	3727,9	6140,1	3499,0	3004,9	1154,5	125,1	1132,9	37,8	190,8
<b>2017*</b>	<b>10714,3</b>	3763,9	6950,4	4019,5	3452,7	1301,9	149,3	1184,8	31,1	263,8
<b>2018*</b>	<b>11637,9</b>	3701,3	7936,6	4665,2	3979,9	1480,9	161,4	1338,2	28,3	262,6
<b>2019*</b>	<b>15628,9</b>	...	...	11610,6	4469,0	1951,3	178,6	1631,9	40,9	215,6
<b>Імпорт</b>										
<b>2015*</b>	<b>5523,0</b>	839,6	4683,4	2749,1	2750,1	850,9	39,4	609,7	1,6	432,7
<b>2016*</b>	<b>5326,5</b>	672,6	4653,9	2400,7	2421,6	888,8	40,7	773,4	1,3	549,0
<b>2017*</b>	<b>5476,1</b>	650,4	4825,7	2558,6	2532,5	1086,3	80,8	724,9	1,7	373,4
<b>2018*</b>	<b>6308,8</b>	688,5	5620,3	3238,1	3355,8	1334,7	155,8	535,5	2,5	353,7
<b>2019*</b>	<b>6942,2</b>	...	...	4096,4	3728,9	1613,3	207,9	599,9	2,9	421,8

... Починаючи з даних за 2019 рік графік не заповнюється.

\*Інформація за 2017-2019 - без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: систематизовано та розраховано автором на основі даних Державної служби статистики [25]

Найбільшим світовим експортером та імпортером логістичних послуг в 2019 році була Російська Федерація на суму 6021736,4 тис. дол. США і в той самий час імпорт сягає 112698,7 тис. дол. США. Серед усіх наведених країн лише дві є експортером послуг, тобто експортує більше, ніж імпортує – Великобританія та Німеччина, і остання більшість досліджуваних років, про що свідчать показники від'ємного сальдо. Обсяг експорту логістичних послуг країни сягнув 15628855,9 тис. дол. США, а імпорт – 6942150,2 тис. дол. США (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

### Найбільші країни-імпортери та експортери логістичних послуг у 2015 - 2019 рр.

Роки	Експорт			Імпорт			Сальдо (+, -)
	Обсяг, тис.дол. США	у % до попереднього року	Питома вага, у % до загального обсягу країни	Обсяг, тис.дол. США	у % до попереднього року	Питома вага, у % до загального обсягу країни	
<b>Російська Федерація</b>							
2015*	2585355,9	95,4	85,0	161678,3	57,7	24,7	2423677,6
2016*	2772146,2	107,2	90,1	145822,3	90,2	29,2	2626324,0
2017*	3156830,6	113,9	92,4	159379,7	109,3	37,1	2997450,9
2018*	3136563,5	99,4	94,0	145847,0	91,5	32,2	2990716,5
2019*	6021736,4	192,0	97,1	112698,7	77,3	37,1	5909037,7
<b>Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії</b>							
2015*	305605,8	81,2	55,2	92212,8	82,4	12,9	213393,0
2016*	239710,2	78,4	51,8	66145,3	71,7	11,7	173565,0
2017*	318082,4	132,7	54,4	122862,7	185,7	25,2	195219,7
2018*	253242,5	79,6	44,2	131787,6	107,3	25,7	121455,0
2019*	604375,9	105,4	100,0	610773,8	119,3	100,0	-6397,8
<b>Об'єднані Арабські Емірати</b>							
2015*	182691,8	90,6	89,2	19077,7	41,8	21,4	163614,1
2016*	136795,4	74,9	80,1	20713,7	108,6	20,2	116081,7
2017*	189507,5	138,5	84,9	52433,9	253,1	41,8	137073,6
2018*	218679,9	115,4	85,1	33999,1	64,8	23,3	184680,8
2019*	310153,4	141,8	88,1	24467,1	72,0	20,9	285686,3
<b>Швейцарія</b>							
2015*	297906,1	110,9	38,7	27935,6	34,2	11,9	269970,5
2016*	233937,4	78,5	34,6	29228,9	104,6	15,3	204708,4
2017*	231574,1	99,0	30,6	32524,0	111,3	14,8	199050,1
2018*	222958,1	96,3	24,9	38525,3	118,5	16,9	184432,8
2019*	247046,3	110,8	25,1	28227,1	73,3	12,1	218819,1
<b>США</b>							
2015*	140416,2	84,4	21,1	9505,0	52,8	2,0	130911,3
2016*	116983,1	83,3	16,3	11539,1	121,4	1,7	105444,0
2017*	144540,2	123,6	17,0	20958,6	181,6	3,2	123581,6
2018*	171206,0	118,4	16,9	31027,0	148,0	6,7	140179,0
2019*	197013,2	115,1	15,3	25443,8	82,0	5,1	171569,5
<b>Німеччина</b>							
2015*	145500,1	55,5	32,2	307543,2	152,9	57,1	-162043,0
2016*	158238,1	108,8	32,4	141922,7	46,1	39,0	16315,4
2017*	173675,8	109,8	32,2	164657,2	116,0	46,0	9018,6
2018*	168119,1	96,8	28,4	181199,0	110,0	45,0	-13080,0
2019*	196551,1	116,9	32,5	216341,7	119,4	44,0	-19790,6
<b>Туреччина</b>							
2015*	144310,2	122,6	88,4	38669,8	78,5	19,8	105640,5
2016*	159118,3	110,3	89,7	71459,4	184,8	24,8	87658,9
2017*	146623,0	92,1	84,7	92991,9	130,1	26,1	53631,1
2018*	146447,8	99,9	82,2	95882,9	103,1	23,4	50564,9
2019*	167866,6	114,6	85,0	127258,3	132,7	22,4	40608,3

\*Інформація за 2017-2019 - без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: систематизовано та розраховано автором на основі даних Державної служби статистики [25]

У сучасних умовах розвитку світового господарства важливим є забезпечення оцінки ступеня залученості країни в систему міжнародного поділу праці. Для оцінки

участі України в міжнародному поділі праці необхідно, насамперед, визначити динаміку показників зовнішньоторговельного балансу, його структуру, обсяги, а також відповідні показники експорту й імпорту товарів та послуг і динаміку ВВП.

Сальдо зовнішньоторговельного балансу логістичних послуг України, розраховане за статистичними даними Державної служби статистики України як різниця обсягів експорту та імпорту логістичних послуг за період 2015–2019 рр., було позитивним (чистий експорт) (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

### Сальдо торговельного балансу логістичних послуг України у 2015 - 2019 рр.

Роки	Експорт логістичних послуг, тис.дол. США	Темпи зростання/зниження експорту, %	Імпорт логістичних послуг, тис.дол. США	Темпи зростання/зниження імпорту, %	Сальдо торговельного балансу, тис. дол. США
2015, <sup>1</sup>	5263155,3	х	1153394	х	4109762
2016, <sup>1</sup>	5300545,6	100,7	989274,8	85,8	4311271
2017, <sup>1</sup>	5861405,6	110,6	1213074	122,6	4648332
2018, <sup>1</sup>	5851423,3	99,8	1464807	120,8	4386616
2019, <sup>1</sup>	9109918,8	155,7	1559144	106,4	7550775

<sup>1</sup>Інформація за 2017-2019 - без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: систематизовано та розраховано автором на основі даних Державної служби статистики [25]

Це свідчить про те, що зовнішня торгівля країни послугами, а в нашому випадку такими є логістичні, залишається ефективною, оскільки обсяг експорту послуг значно перевищує обсяги імпорту (активний баланс). Як результат, відбувається збільшення валютних резервів України, так як держава отримує надходження експортної валюти. Однак, слід відзначити тенденцію скорочення позитивного сальдо зовнішньоторговельного балансу у 2018 р. порівняно із 2017р. За рік торговельне сальдо зменшилось у 5,7 відсотки і відповідно у 2018 р. становило 4386616 тис. дол. США проти 4648332 тис. дол. США у попередньому році.

Для визначення ступеня залучення країни в міжнародний поділ праці використовують ряд показників. Рівень розвитку міжнародного поділу праці характеризують з урахуванням експортно-імпортних операцій, які оцінюються за такими показниками: 1) експортна квота країни. За цим показником характеризується рівень відкритості економіки: якщо показник менше 10 %, то економіка цієї країни є закритою, а якщо перевищує норму – відносно відкритою; 2) коефіцієнт випередження

темпами зростання експорту темпів зростання ВВП. Показник, що описує динаміку змін експортної й імпоротної квоти та застосовується для виміру ступеня залучення всіх ресурсів окремої країни в систему міжнародного поділу праці; 3) імпортна квота країни. Показує частину імпорту від ВВП. Її порівнюють з експортною квотою й у такий спосіб визначають співвідношення між експортом та імпортом; 4) коефіцієнт випередження (відставання) темпами зростання імпорту темпів зростання ВВП. Коефіцієнт відображає ступінь залежності національної економіки від закупівель товарів і послуг за кордоном; 5) зовнішньоторговельна квота. Представляє собою відношення величини зовнішньоторговельного обігу країни до обсягу ВВП. Зовнішньоторговельна квота показує загальний обсяг зовнішнього товарообігу країни із країною-партнером або з усім світовим співтовариством, але не дає при цьому його якісної характеристики [21, 22, 26].

Для проведення розрахунків вищезазначених показників використано дані щодо обсягів ВВП України, а також здійснено обчислення показників його динаміки (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

**Динаміка валового внутрішнього продукту України, фактичні ціни,  
2015–2019 рр.**

Показник/роки	2015 <sup>1</sup>	2016 <sup>1</sup>	2017 <sup>1</sup>	2018 <sup>1</sup>	2019 <sup>1</sup>
ВВП, млн. дол. США	91089,2	93378,4	112257	130835	167846
Абсолютне відхилення млн. дол. США	x	2289,2	18878,1	18578,4	37010,9
Темпи зростання/зниження ВВП, %	x	102,5	120,2	116,5	128,3

\*Інформація за 2017-2019 - без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: систематизовано та розраховано автором на основі даних Державної служби статистики [25]

Несприятлива політико-економічна ситуація в Україні (військовий конфлікт на Сході України, анексія АР Крим і м. Севастополь) значно не позначалась на динаміці ВВП вітчизняної економіки. І протягом років ВВП країни постійно зростало. У 2019 р. ВВП України становив 167846 млн дол. США (збільшився на 28,5 % проти 2018 року). Дані про ВВП є вихідними для розрахунку показників ступеня залучення України в міжнародний поділ праці (зовнішньоторговельної відкритості економіки України). Аналіз ступеня зовнішньоторговельної відкритості національної економіки проведемо на основі визначення показників експортної, імпоротної та зовнішньоторговельної квот. Розраховані показники наведено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

**Динаміка показників ступеня залучення України  
в міжнародний поділ праці за 2015–2019 рр.**

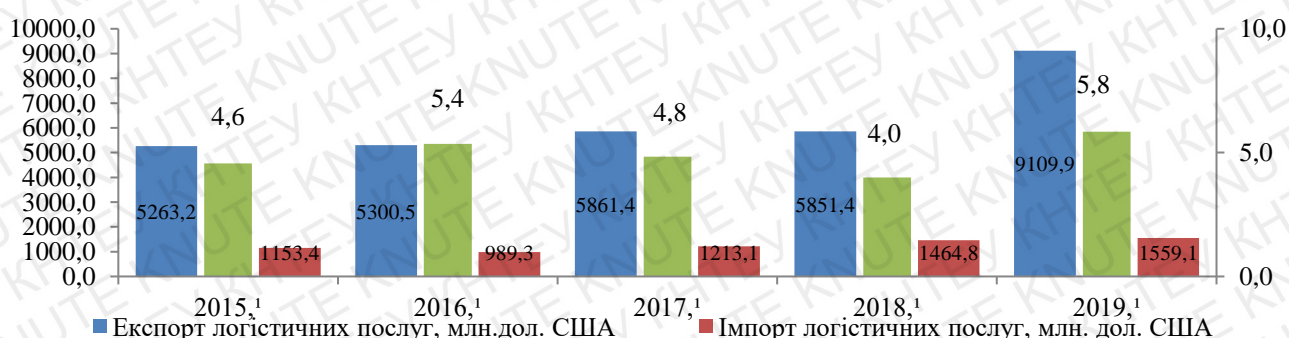
Показник	2015 <sup>1</sup>	2016 <sup>1</sup>	2017 <sup>1</sup>	2018 <sup>1</sup>	2019 <sup>1</sup>
Експортна квота (% експорту у ВВП)	57,8	56,8	52,2	44,7	54,3
Імпортна квота (% імпорту у ВВП)	12,7	10,6	10,8	11,2	9,3
Коефіцієнт випередження (відставання) темпами зростання експорту темпів зростання ВВП	x	1,0	0,9	0,9	1,2
Коефіцієнт випередження (відставання) темпами зростання імпорту темпів зростання ВВП	x	0,8	1,0	1,0	0,8
Зовнішньоторговельна квота (% до ВВП)	64,1	62,1	57,6	50,3	58,9

\*Інформація за 2017-2019 - без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: систематизовано та розраховано автором на основі даних Державної служби статистики [25]

Відкритість економіки України, з огляду на розмір експортної квоти за період 2015– 2019 рр., значно знизилась. За чотири роки експортна квота України знизилась на 3,5 в.п. – із 57,8 % до 54,3 %. Це пов'язано, передусім, не стільки зі зменшенням відкритості національної економіки, скільки з погіршенням кон'юнктури зовнішніх ринків та економічної ситуації у країні загалом. Імпортна квота України протягом 2015– 2019 рр. значно менша показника експортної квоти. Співвідношення темпів зростання експорту й імпорту з темпами зростання ВВП продемонстрували відставання динамік експорту й імпорту від динаміки ВВП і становили у 2019 р. відповідно 1,2 та 0,8. Зовнішньоторговельна квота України у 2018 р. була найнижчою за період 2015– 2019 рр. і становила 50,3 %. Зниження показника зовнішньоторговельної квоти України зумовлене скороченням обсягів як експорту, так й імпорту.

Для оцінювання ступеня збалансованості зовнішньої торгівлі додатково розраховуємо коефіцієнт покриття експорту імпортом (рис. 1.7).



**Рис. 1.7. Динаміка зовнішньої торгівлі України логістичними послугами, млн. дол.. США у 2015-2019рр.**

Джерело: систематизовано та розраховано автором на основі даних Державної служби статистики [25]

Коефіцієнт покриття імпорту експортом впродовж 2016–2019 рр. коливався в межах від мінімального значення за цей період 4,0 у 2018 р. до максимального значення 5,8 у 2019 р., що вказує на позитивне сальдо зовнішньоторговельного балансу України. Це свідчить про зниження конкурентоспроможності українського імпорту послуг. На підставі проведеного дослідження можна зробити такі висновки: – показники функціональної зовнішньоторговельної відкритості свідчать про те, що національна економіка є відкритою; – для відкритої національної економіки за умови виникнення негативних тенденцій світового ринку в секторі основних експортних позицій виникатимуть системні загрози та ризики, нейтралізація яких вимагатиме вжиття швидких та дієвих заходів; – висока імпортозалежність національної економіки актуалізує питання проведення політики імпортозаміщення, зокрема по товарах. Перспективи подальших досліджень перебувають в площині аналізу структури експорту та імпорту, цін на товари експортно-орієнтованих галузей задля підтвердження чи спростування зростання конкурентоспроможності українських послуг.

### Висновки до розділу 1

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

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

Логістичні послуги вже тривалий час залишаються однією з провідних ланок як світового так і внутрішнього ринку послуг. У розрізі останніх п'яти років їхня



частка в світовому експорті послуг варіювалась від 54,0% у 2015 р. до 58,2% у 2019 р. В свою чергу частка в світовому імпорті послуг варіювалась від 22,8% у 2015 р. до 24,5% у 2019 р.

Впродовж 2015–2019 рр. експортна квота щорічно перевищувала імпорتنу в середньому на 32,8 в. п. Найбільшою різницею між експортною та імпортною квотами була у 2015 р., що пояснюється значним скороченням обсягів імпорту послуг сягнувши 85,7 відсотків від попереднього року, або на 14,7 відсотки менше в порівнянні із 2015 роком.

Дослідженням встановлено що найбільша частка експорту припадає на повітряний транспорт, в 2019 році цей показник сягнув 15,6% від загального обсягу, що в порівнянні із 2015 роком зменшився на 0,6 в.п. Наступний за обсягами — морський транспорт, який становить 6,5% від загального обсягу експортованих послуг, проте його падіння проти 2015 року ще суттєвішим, а саме зниження сягнуло 7,5 в.п. На всі види вантажного транспорту припадає 9,2% експортованих послуг проти 29 у 2015 році. Найбільша ж частка імпорту транспортних послуг припадає вже на морський транспорт і становить 48,6%, і його частка зросла на 8,1 в.п в порівнянні із 2015 роком. Повітряний транспорт охоплює 16,8%, а вантажний — 26,9%. Найменша частка, припадає на послуги морського транспорту [25, 26, 27].

Так, впродовж 2015–2019 рр. обсяг експорту та імпорту таких послуг щорічно зростали, крім 2016 р., за результатом якого порівняно з попереднім роком експорт хоч і не значно та все скоротився на 0,2 в.п.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «РЛЦ»

#### 2.1. Аналіз показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «РЛЦ»

Для аналізу й оцінки фінансово-господарської діяльності ТОВ «РЛЦ» розглянемо основні показники його балансу. Зазначимо, що в структурі активів балансу досліджуваного підприємства переважає частка необоротних активів, що підтверджується даними табл. 2.1

*Таблиця 2.1*

#### Показники структури активів ТОВ «РЛЦ» у 2015-2019 рр., тис. грн.

Показники	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	Темпи зростання 2019/2019, у %
Необоротні активи	318205,4	356907,3	350936,9	377674,2	364283,6	114,5
Оборотні активи	216291,9	186432,3	206828,6	279919,2	331616,3	153,3
Незавершені капітальні інвестиції	2574,8	154,4	102,2	100,2	101,1	3,9
Основні засоби	119021,1	152769,0	143271,2	196833,2	186621,6	156,8
Довгострокові фінансові інвестиції	50459,9	59710,7	62211,2	110508,3	110508,3	219,0
Інші фінансові інвестиції	139176,5	139176,5	136546,8	66288,9	66288,9	47,6
Запаси	54311,0	35287,2	35322,3	109073,7	138506,6	255,0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	71490,3	56924,4	79773,8	48076,7	35192,7	49,2
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	1231,2	2335,8	5743,5	5755,8	7434,3	603,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	68601,5	70876,7	68314,2	21514,8	21712,8	31,7
Інша поточна дебіторська заборгованість	455,6	1239,2	1523,7	15839,1	17100,0	3753,7
Гроші та їх еквіваленти	11997,2	14459,1	15497,0	77165,0	108398,7	903,5
Витрати майбутніх періодів	6280,4	5195,0	629,9	1479,6	2962,5	47,2
Інші оборотні активи	1925,0	115,1	24,3	1014,6	308,7	16,0
Баланс	534497,3	543339,6	557765,4	657593,4	695899,8	130,2

Джерело: укладено і розраховано автором на основі Додатку

Як свідчать дані табл. 2.1, в структурі активів ТОВ «РЛЦ» найбільшу частку протягом 2015-2019 років займали основні засоби, обсяги яких за досліджуваний період зросли, а також запаси, які зросли більше ніж вдвічі у 2019 році порівняно з 2015 р. Крім того, вагому частку в структурі активів балансу займала інша поточна дебіторська заборгованість, обсяги яких протягом 2015-2019 рр. зросла більше ніж втридцятьеро. Варто зазначити, що темпи зростання обсягів оборотних активів були значно більшими, ніж необоротних – оборотні активи зросли на 53,3%, тоді як необоротні – трохи 14%. При цьому зростання вартості оборотних активів було забезпечене переважно за рахунок збільшення обсягів основних фондів підприємства, а необоротних – за рахунок нарощення обсягів всіх видів дебіторської заборгованості.

Перейдемо до оцінки показників структури пасивів підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Показники структури пасивів ТОВ «РЛЦ» у 2015-2019рр., тис. грн.**

Показники	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	Темп зростання 2019/2015, у %
Власний капітал	55338,3	255067,5	656108,0	-766156,5	-840774,2	-1519,3
Поточні зобов'язання і забезпечення	463414,2	776736,2	1191778,5	1390859,7	957905,7	206,7
Відстрочені податкові зобов'язання	6887,9	13942,8	13276,4	22331,6	19925,9	289,3
Довгострокові кредити банків	0,0	0,0	0,0	0,0	538662,3	x
Зареєстрований капітал	3315,5	3315,5	3315,5	3315,5	3315,5	100,0
Капітал у дооцінках	44648,4	72047,1	65983,4	111552,9	100326,0	224,7
Резервний капітал	1138,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	6199,5	330466,5	-725439,9	-881061,5	-944375,7	-15233,1
Короткострокові кредити банків	278082,6	514447,4	841401,2	1198350,2	774446,3	278,5
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	63614,7	51485,0	57538,4	55039,8	42885,3	67,4
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунки з бюджетом	337,4	235,8	296,1	508,1	531,3	157,5
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	15801,0	42997,8	73935,2	50140,1	51865,4	328,2
Інші поточні зобов'язання	44,4	46474,2	48670,8	46472,9	46487,1	104700,7

Баланс	534497,3	543339,6	557765,4	657593,4	695899,8	130,2
--------	----------	----------	----------	----------	----------	-------

Джерело: укладено і розраховано автором на основі Додатку

Виходячи з даних табл. 2.2, можемо зробити висновок, що в структурі пасивів підприємства за досліджуваний період найбільшу частку займали короткострокові кредити банків, обсяги яких у 2019 році порівняно з 2015 роком зросли більше ніж вдвічі. Крім того, протягом 2015-2019 років провідну роль у формуванні пасивів відігравали кредиторська заборгованість, а також капітал у дооцінках.

Також показовим є той факт, що протягом 2015-2018 рр. підприємству вдалося не залучити довгострокові банківські кредитні ресурси, що значно підвищило довіру банківських установ, дозволивши підприємству залучити у 2019 році понад 500 тис. грн.

Відповідно до наведених в табл. 2.1-2.2 розрахунків, валюта балансу аналізованого підприємства зростала щороку протягом 2015-2019 років, і в цілому за період 2015-2019 рр. продемонструвала зростання на 30%, що свідчить про позитивні тенденції розвитку фінансово-господарської діяльності підприємства, а отже, діяльність підприємства протягом даного відрізка часу була ефективною і результативною.

Для більш достовірності аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «РЛЦ» щодо фінансово-господарської діяльності ТОВ «РЛЦ», проаналізуємо формування прибутку у 2015-2019 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка показників фінансових результатів ТОВ «РЛЦ» у 2015-2019 рр., тис. грн.**

Показник	За рік, тис. грн.					Темп приросту 2019/2015, %
	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	
Доходи	410665,05	207624,15	165510,9	354418,05	352217,1	14,2
Витрати	350322,75	550403,25	566300,85	496195,65	424185,6	21,1
Прибуток до оподаткування	60342,3	343359,75	400789,95	141777,6	71968,5	219,3
Податок на прибуток	10965,3	1022,55	502,05	2090,85	1509,45	113,8
Чистий прибуток	49377	342337,2	400287,9	139686,75	70459,05	242,7

Джерело: укладено і розраховано автором на основі Додатку

За даними таблиці бачимо, що прибуток до оподаткування в 2019 році склав - 71968,5 тис. грн., що на 69809,1 тис. грн. більше значення 2018 року. Темп приросту прибутку до оподаткування за останній рік склав - 49,2 %. У порівнянні із показником

за 2015 рік прибуток до оподаткування зменшився на 132310,8 тис. грн.

Податок на прибуток в 2019 році склав 1509,45 тис. грн., що на 581,4 тис. грн. менше значення 2018 року.

Як висновок, чистий прибуток в 2019 році склав 70459,05 тис. грн., що на 69227,7 тис. грн. більше значення 2018 року. Темп приросту за останній рік склав - 49,6 %. У порівнянні із показником за 2015 рік чистий прибуток збільшився на - 119836,05 тис. грн., а темп його приросту за 2 роки зріз вдвічі.

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

Проведемо коефіцієнтний аналіз ліквідності ТОВ «РЛЦ» за 2015-2019 роки, аналіз показників якого свідчить про вкрай низьку абсолютну ліквідність підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка показників ліквідності ТОВ «РЛЦ» за 2015-2019 роки**

Показники	Нормативні значення	На кінець року					Абсолютне відхилення, ± 2019-2015 рр.
		2015	2016	2017	2018	2019	
Коефіцієнт покриття (поточної, загальної ліквідності)	1 – 2	0,5	0,4	0,3	0,2	0,3	-0,1
Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності	0,5 – 0,8	0,3	0,2	0,2	0,1	0,2	-0,1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15 – 0,2	0,03	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1

Джерело: укладено та розраховано автором на основі Додатку

Отже, на кінець 2019 року коефіцієнт покриття становить 0,3. Даний показник є нижчим нормованого показника (2-2,5). За останній рік коефіцієнт покриття збільшився на 0,1, що є позитивним фактором. У порівнянні із показником на кінець 2013 року даний показник зменшився на 0,1.

На кінець 2019 року коефіцієнт швидкої ліквідності становить 0,2. Даний показник є низьким і свідчить про те, що за рахунок середньоліквідних активів підприємство не може погасити короткострокові зобов'язання в поточному році тільки на 20,2%. За останній рік коефіцієнт швидкої ліквідності збільшився на 0,1, що є позитивним фактором. У порівнянні із показником на кінець 2015 року даний показник зменшився на 0,1.

На кінець 2019 року коефіцієнт абсолютної становить 0,1. Даний показник є

нормальним для досліджуваного підприємства. За останній рік коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився на 0,1, що є позитивним фактором. У порівнянні із показником на кінець 2015 року даний показник збільшився на 0,1.

Перейдемо до оцінки показників платоспроможності. Проведемо аналіз фінансового стану ТОВ «РЛЦ» за 2015-2019 роки в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників фінансового стану та платоспроможності  
ТОВ «РЛЦ» за 2015-2019 роки**

Показники	Нормативні значення	На кінець року					Абсолютне відхилення, ± 2019 від 2015 рр.
		2015	2016	2017	2018	2019	
Коефіцієнт платоспроможності (фінансової незалежності, автономності)	>0,5	0,1	0,2	-1,1	-1,3	-1,2	-1,3
Коефіцієнт фінансової стійкості	-	0,1	0,6	-0,9	-1,3	-0,4	-0,5
Коефіцієнт маневреності власних коштів	4-0,6	-4,8	1,2	1,3	1,4	1,4	0,01
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	>0,10	-0,5	-1,0	-1,5	-1,9	-1,7	-1,2

Джерело: укладено та розраховано автором на основі Додатку

Коефіцієнт платоспроможності становить на кінець 2019 року становить -1,2. Даний показник є низьким і свідчить про те, що власний капітал не становить більшої частини майна. За останній рік значення показника збільшилося на 0,1, а у порівнянні із 2015 роком, значення показника платоспроможності зменшилося на 1,3.

Коефіцієнт фінансової стійкості становить на кінець 2019 року – 0,4. Даний показник є нижчим рекомендованого рівня (0,6), що є негативним фактором. За останній рік досліджуваний показник збільшився на 0,9, а в порівнянні із показником за 2015 рік - зменшився на 0,5.

Коефіцієнт маневреності власних коштів становить на кінець 2019 року 1,4. За останній рік показник збільшився на 6,2 тис. грн., а у порівнянні із значенням за 2015 рік збільшився на 0,01 тис. грн., що є позитивним фактором.

Коефіцієнт забезпеченості власним оборотним капіталом становить на кінець 2019 року -1,7. За останній рік показник збільшився на 0,1 тис. грн., а у порівнянні із значенням за 2015 рік зменшився на 1,2 тис. грн., що є негативним фактором.

Проведемо аналіз показників ділової активності ТОВ «РЛЦ» за 2015-2019 роки в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

### Динаміка показників ділової активності ТОВ «РЛЦ» за 2015-2019 роки

Показники	За рік					Абсолютне відхилення, ± 2017 від 2013рр.
	2015	2016	2017	2018	2019	
Коефіцієнт оборотності активів	0,8	0,8	0,7	0,6	0,6	-0,1
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,9	2,6	2,8	3,1	4,8	2,0
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,9	0,8	0,5	0,4	0,3	-0,5

Джерело: укладено та розраховано автором на основі Додатку

За даними таблиці ми бачимо, що в 2019 році коефіцієнт оборотності активів склав 0,6, що на 0,01 більше показника за 2018 рік та на 0,1 менше значення оборотності активів за 2015 рік.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості склав в 2019 році 4,8, що на 1,7 більше показника за 2018 рік та на 2,0 більше значення оборотності дебіторської заборгованості за 2015 рік.

Зазначимо, що період погашення дебіторської заборгованості менший періоду погашення кредиторської в 2019 році, що є хорошим показником, який свідчить про те, що підприємство встигає вивільнити кошти та за їх рахунок погашати кредиторську заборгованість. Період погашення кредиторської заборгованості 1035,5 днів, що на 91,5 днів більше показника 2018 року.

В умовах розгортання кризових явищ національної економіки не менш важливе значення займає аналіз показників рентабельності. Переважна більшість промислових підприємств для оцінки ефективності своєї підприємницької діяльності використовують показник рентабельності продажу. Обчислюють даний показник діленням прибутку від реалізації продукції, робіт та послуг на суму виторгу від реалізації продукції без ПДВ та акцизних зборів. Рентабельність показує, наскільки прибуткова діяльність підприємства. Відповідно, чим вищі коефіцієнти рентабельності – тим ефективніша діяльність підприємства.

Розрахуємо показники рентабельності підприємства, зокрема на активі. Даний показник розраховується відношенням чистого прибутку до середньорічної вартості капіталу (активів) підприємства.

За даними розрахунків рентабельність капіталу (активу) в 2015 році складає 9,2%, в 2018 році рентабельність капіталу склала -24,4%, в 2019 році показник склав -10,8%. За досліджуваний період відбулося зменшення показника на 20,0%.

Не менш важливим показником є рентабельність власного капіталу. Він визначається як відношення чистого прибутку до середньорічної вартості капіталу. За результатами дослідження видно, що рентабельність власного капіталу в 2015 році складає 89,2% , в 2018 році рентабельність власного капіталу склала 37,7% , в 2019 році показник склав 8,6%. За досліджуваний період відбулося зменшення показника на 80,6%. Рентабельність залученого капіталу в 2015 році складає 89,2% 5, в 2018 році рентабельність власного капіталу склала 37,7%, в 2019 році показник склав 8,6%. За досліджуваний період відбулося зменшення показника на 80,6%.

Підсумовуючи результати проведеного аналізу, можемо зробити висновок, що за підсумками 2015-2017 рр. ТОВ «РЛЦ» продемонструвало не високу ефективність його фінансово-господарської та експортно-логістичної діяльності.

## 2.2. Оцінка ефективності конкурентної стратегії ТОВ «РЛЦ» на ринку логістичних послуг

Концептуальною основою оцінювання ефективності формування конкурентної стратегії ТОВ «РЛЦ» на ринку логістичних послуг є оцінка досягнення його стратегічних конкурентних цілей та відповідного рівня конкурентних переваг.

ТОВ "РЛЦ" успішно пройшло аудит на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015 в Грудні 2017 року та отримало сертифікат. Керівництво компанії підтримує і розвиває систему менеджменту якості, розглядаючи її як один із ключових засобів досягнення сталого успіху компанії на тривалу перспективу та задоволення потреб клієнтів, бере на себе зобов'язання по управлінню всіма процесами компанії в рамках системи менеджменту якості з метою постійного поліпшення та підвищення її результативності, найбільш повного задоволення вимог і очікувань Замовника.

13 листопада 2019 року ТОВ «РЛЦ» отримала сертифікати FSSC 22000 від міжнародного органу з сертифікації Bureau Veritas Certification в категоріях:

GI : Provision of Transport and Storage Services for Perishable Food and Feed

GIІ : Provision of Transport and Storage Services for Ambient Stable Food and Feed



Керівництво ТОВ «РЛЦ» визнає важливість ролі компанії у ланцюжку постачання харчових продуктів та дотримання вимог щодо харчової безпеки у визначеній компанією сфері застосування під час здійснення нею господарської діяльності.

Політика у сфері якості відповідає цілям і контексту компанії та підтримує її стратегічний напрямок. Політика з харчової безпеки (надалі – Політика) відповідає ролі (контексту) компанії у ланцюжку постачання харчових продуктів та підтримує її стратегічний напрямок, а також є підставою для встановлення та аналізу цілей компанії з харчової безпеки.

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

При оцінюванні ефективності конкурентної стратегії ТОВ «РЛЦ» можна виділити такі переваги у застосуванні збалансованої системи показників: містить цільові показники, які охоплюють усі стратегічно важливі сфери діяльності логістичного підприємства (фінанси, ринок, внутрішні бізнес-процеси та інновації); формує причинно-наслідкові зв'язки між усіма групами показників; слугує механізмом реалізації стратегії та надає можливості її корегування; є інструментом для реалізації стратегій організації та підвищення інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень; формує індикатори – орієнтири для управління організацією. Саме система збалансованих показників дозволяє розглянути діяльність ТОВ «РЛЦ» у логічному взаємозв'язку чотирьох складових: фінанси, клієнти, бізнес-процеси й складової навчання й розвитку: 1) фінансова складова описує матеріальні результати реалізації стратегії за допомогою традиційних фінансових понять; цілі фінансової складової – економічні підсумки успішної стратегії (зростання доходів і прибутку, а також продуктивність); 2) клієнтська: при формулюванні клієнтської складової стратегічної карти менеджери визначають цільові сегменти споживчого ринку, у яких конкурує даний бізнес підрозділ та показники результатів його

діяльності з погляду клієнтів. Дана складова є критично важливою для формування конкурентної стратегії будь якого підприємства, в нашому випадку таким є ТОВ «РЛЦ», оскільки дозволяє чітко визначити його ринкову позицію та окреслити ключових партнерів та клієнтів; 3) внутрішня: відповідає за дві життєво важливих компоненти стратегії: 1) розробка й надання клієнтові пропозиції цінності та 2) удосконалення процесів і скорочення витрат як засобу підвищення продуктивності у фінансовій складовій; 4) навчання й розвиток: відбиває ті нематеріальні активи, які є найбільш важливими для стратегії.

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

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

Сформуємо стратегічну карту Balanced Score Card з урахуванням виділених стратегічних цілей формування конкурентної стратегії (рис. 2.1). Така важлива складова стратегічної карти як фінанси для логістичних підприємств представлена як джерела та головні фактори формування прибутку, а отже має бути пов'язана зі наданням послуг по транспортуванню вантажу (удосконалення цінової політики, підвищення якості послуг).

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



**Рис. 2.1. Стратегічна карта BSC конкурентної стратегії ТОВ «РЛЦ»\***

\*Джерело: сформовано автором

На наступному етапі вибудовується збалансована система показників, яка дозволить пов'язати стратегію логістичного підприємства з набором показників. Показники були розподілені за чотирма складовими фінанси (середньомісячний товарооборот, кількість товару, рентабельність основної діяльності, прибуток); внутрішні бізнес-процеси (середній час виконання замовлення постачальником; середній час знаходження продукції на складі; товарні запаси в днях обороту; середньомісячні залишки); клієнти (задоволеність споживачів якістю сервісу; загальна кількість рекламних засобів та інформації; загальна кількість додаткових послуг; загальні витрати часу клієнтів на одну послугу); навчання і зростання (сума витрат на персонал; коефіцієнт плинності кадрів; кваліфікація співробітників). Для ТОВ «РЛЦ» стратегічна карта BSC може бути деталізована через сукупність запропонованих показників наступним чином (табл. 2.8).

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

## Деталізація стратегічної карти BSC для ТОВ «РЛЦ»

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

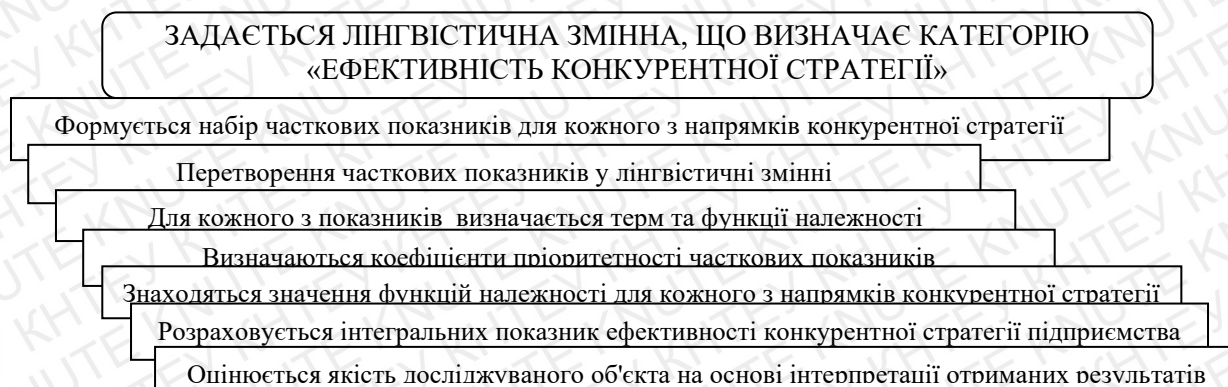
Розв'язання задачі кількісної оцінки якості ефективності конкурентної стратегії є складним завданням, що обумовлене необхідністю урахування великої кількості різнорідних показників, складністю одержання вихідних оцінок деяких показників; присутністю показників, що ґрунтуються на експертному оцінюванні.

При цьому слід підкреслити, що збалансована система показників, хоча і дозволяє ефективно визначити набори показників по кожному з напрямків конкурентної стратегії, але при цьому не вводить чіткого інтегрованого показника, який

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

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

Функцією належності називається функція  $\mu_T(x) : X \rightarrow [0; 1]$ , яка дозволяє для довільного елемента  $x$  універсальної множини  $U$ , що представляє собою повну множину значень, яка охоплює всю проблемну область, розрахувати ступінь його належності до нечіткої множини, яка є сукупністю пар  $(\mu_T(x), x)$ , де  $\mu_T(x)$  – ступінь належності елемента  $x$  нечіткій множині [74, с. 79]. Для дослідження ефективності конкурентної стратегії, по кожному її напрямку, з застосуванням нечітких множин запропоновано наступну послідовність етапів (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Етапи нечітко-множинної оцінки ефективності конкурентної стратегії та її напрямків ТОВ «РЛЦ»\***

\*Джерело: сформовано автором

Виразимо лінгвістичну змінну, що буде характеризувати ефективність конкурентної стратегії ТОВ «РЛЦ», через кортеж:

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

де  $K$  – найменування лінгвістичної змінної;

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

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

У якості вхідних параметрів експертної системи нечіткого виводу розглядаємо показники стратегічної карти BSC для ТОВ «РЛЦ».

Для цього введемо наступні позначення:  $X_{11}$  – середньомісячний товарооборот;  $X_{21}$  – кількість позицій товару;  $X_{31}$  – рентабельність;  $X_{41}$  – прибуток;  $X_{51}$  – частка залежалих товарів у загальній кількості експортованих товарів;  $X_{12}$  – задоволеність споживачів якістю сервісу;  $X_{22}$  – загальна кількість рекламних засобів та інформації;  $X_{32}$  – загальна кількість додаткових послуг;  $X_{42}$  – загальні витрати часу клієнтів;  $X_{13}$  – середній час виконання замовлення постачальником;  $X_{23}$  – середній час знаходження продукції на складі;  $X_{33}$  – товарні запаси в днях обороту;  $X_{43}$  – середньомісячні залишки;  $X_{14}$  – сума витрат на персонал;  $X_{24}$  – коефіцієнт плинності кадрів;  $X_{34}$  – кваліфікація співробітників.

Отже маємо наступний набір:

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

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

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

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

$V_{i3}$  – підмножина «середній рівень показника  $x_i$ »;

$V_{i4}$  – підмножина «високий рівень показника  $x_i$ »;

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

Значення функції приналежності будемо розглядати як міру істинності терму  $V_i$ . Висновок про ефективність кожного окремого напрямку конкурентної

стратегії будемо робити, аналізуючи вище зазначені показники для ТОВ «РЛЦ».

Висновок про ефективність кожного окремого напрямку конкурентної стратегії будемо робити, аналізуючи вище зазначені показники для ТОВ «РЛЦ». Для характеристики ефективності кожного напрямку конкурентної стратегії К1, К2, К3, К4, скористаємося вербально-числовою шкалою Харрінгтона, градація діапазонів якої наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

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

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

Джерело: сформовано автором

Складемо таблицю функцій приналежності кожного терма  $V_{ij}$ . (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Класифікація рівнів факторів**

Показник	Терм				
	$B_1$	$B_2$	$B_3$	$B_4$	$B_5$
$X_1^1$	<150	150-600	600-1000	1000-1400	>1400
$X_2^1$	<2000	2000-4000	4000-6000	6000-8000	>8000
$X_3^1$	<1	1-3	3-7	7-10	>10
$X_4^1$	<3,5	3,5-10	10-50	50-100	>100
$X_5^1$	>10	10-6	3-6	3-1	<1
$X_6^1$	>30	30-100	100-150	150-200	>200
$X_1^2$	<15	15-30	30-45	45-60	>60
$X_2^2$	<10	10-20	20-30	30-40	>40
$X_3^2$	0	1	1-2	2-3	>3
$X_4^2$	>10	10-8	8-6	6-4	<4
$X_1^3$	>14	10-14	7-10	3-7	<3
$X_2^3$	>7	5-7	3-5	2-3	<2
$X_3^3$	<15	15-20	20-25	25-30	>30
$X_4^3$	<150	150-600	600-1000	1000-1400	>1400
$X_1^4$	>45	45-40	40-35	35-30	<30
$X_2^4$	>50	50-30	30-20	20-10	<10
$X_3^4$	<2	2-3	3-4	4-4,5	<4,5

Джерело: сформовано автором

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

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

де  $\alpha_j$  – ваги рівнів факторів;

$p$  – ваги факторів;

$\lambda_{ij}$  – значення факторів.

Для визначення ваги факторів охарактеризуємо переважність факторів окремо по кожному напрямку за допомогою експертів. Переважання факторів по першому напрямку має вигляд  $x_3^1 \approx x_4^1 x_1^1 x_5^1 \approx x_2^1$ . По другому напрямку маємо таку послідовність  $x_1^2 x_4^2 x_2^2 \approx x_3^2$ . По третьому напрямку, що характеризує внутрішні бізнес-процеси у напрямку логістики переважання факторів має вигляд  $x_1^3 \approx x_4^3 x_2^3 \approx x_3^3$ . А по четвертому –  $x_1^4 \approx x_3^4 \approx x_2^4$ .

Визначимо ваги кожного фактора, використовуючи формулу Фішберна:

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

де  $N$  – кількість факторів.

Отже, для першого напрямку конкурентної стратегії ваги дорівнюють

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

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

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

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

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

Функція приналежності для першого напрямку конкурентної стратегії представлена в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

**Функція приналежності нечітко-множинної оцінки ефективності першого напрямку конкурентної стратегії ТОВ «РЛЦ» у 2019 р.**

Значення фактору напрямку $K_1$	Вага фактора	Значення функції приналежності				
		$B_1$	$B_2$	$B_3$	$B_4$	$B_5$
$x_1^1$	0,2	0	0	1	0	0
$x_2^1$	0,1	0	0	0	0	1
$x_3^1$	0,3	0	0	1	0	0
$x_4^1$	0,3	0	0	1	0	0
$x_5^1$	0,1	0	0	0	1	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9

Джерело: сформовано автором

Відповідно до формули для підприємства ТОВ «РЛЦ» визначена ефективність першого напрямку конкурентної стратегії, яка характеризує напрямок ефективності доставки товарів,  $K_1 = 0,56$ , дозволяє говорити про середню



ефективність напрямку на даному підприємстві.

Функція приналежності для другого напрямку конкурентної стратегії подана в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

**Функція приналежності нечітко-множинної оцінки другого напрямку конкурентної стратегії ТОВ «РЛЦ» у 2019 р.**

Значення фактору напрямку $K_2$	Вага фактора $a$	Значення функції приналежності				
		$B_1$	$B_2$	$B_3$	$B_4$	$B_5$
$x_1^2$	0,4	0	0	0	0	1
$x_2^2$	0,15	0	0	0	1	0
$x_3^2$	0,15	0	0	0	1	0
$x_4^2$	0,3	0	0	0	0	1
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9

Джерело: сформовано автором

Відповідно до формули для підприємства ТОВ «РЛЦ» ефективність другого напрямку конкурентної стратегії, яка характеризує напрямок обслуговування клієнтів,  $K_2 = 0,78$ , що дозволяє говорити про дуже високу ефективність напрямку конкурентної стратегії на даному підприємстві.

Функція приналежності для третього напрямку конкурентної стратегії подана в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

**Функція приналежності нечітко-множинної оцінки третього напрямку конкурентної стратегії ТОВ «РЛЦ» у 2019 р.**

Значення фактору напрямку $K_3$	Вага фактора	Значення функції приналежності				
		$B_1$	$B_2$	$B_3$	$B_4$	$B_5$
$x_1^3$	0,35	0	0	0	1	0
$x_2^3$	0,15	0	0	1	0	0
$x_3^3$	0,15	0	0	0	1	0
$x_4^3$	0,4	0	0	1	0	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9

Джерело: сформовано автором

Відповідно до формули для підприємства ТОВ «РЛЦ» ефективність третього напрямку конкурентної стратегії, яка характеризує напрямок управління логістикою,  $K_3 = 0,6$ , дозволяє говорити про середню ефективність напрямку на даному підприємстві.

Функція приналежності для четвертого напрямку конкурентної стратегії подана в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

**Функція приналежності нечітко-множинної оцінки четвертого напрямку конкурентної стратегії ТОВ «РЛЦ» у 2015 р.**

Значення фактору напрямку $K_4$	Вага фактора	Значення функції приналежності				
		$B_1$	$B_2$	$B_3$	$B_4$	$B_5$
$x_1^4$	0,5	0	0	0	1	0
$x_2^4$	0,167	0	0	1	0	0
$x_3^4$	0,333	0	0	0	1	0
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9

Джерело: сформовано автором

Відповідно до формули для підприємства ТОВ «РЛЦ» ефективність четвертого напрямку конкурентної стратегії, яка характеризує напрямок управління персоналом,  $K_4 = 0,67$ , дозволяє говорити про високу ефективність напрямку на даному підприємстві.

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

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

З метою дослідження ефективності конкурентної стратегії на досліджуваному підприємстві порівняємо отримані значення інтегрального показника ефективності за 2017-2019 рр. (табл. 2.15) на основі аналізу значень функції приналежності за 2017-2019 роки.

Таблиця 2.15

**Значення функції приналежності нечітко-множинної оцінки напрямків конкурентної стратегії ТОВ «РЛЦ» за 2017-2019 рр.**

Показник	2017	2018	2019	Відхилення 2017 до 2019, %
$K_1$	0,52	0,54	0,56	4
$K_2$	0,64	0,67	0,78	14
$K_3$	0,57	0,6	0,6	3
$K_4$	0,47	0,5	0,53	6
$K$	0,55	0,57	0,64	9

Джерело: сформовано автором

Таким чином, отримані результати свідчать про підвищення ефективності конкурентної стратегії ТОВ «РЛЦ» на 9% (зростання інтегрального показника з 0,55 до 0,64) з середнього рівня до високого. Запропонований методичний підхід оцінювання ефективності конкурентної стратегії на основі методів дозволяє досліджувати показники у динаміці, не потребує значних обсягів фактичних даних, дозволяє враховувати неповноту та невизначеність вхідних даних, а також їх різноманітність.

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

Найпоширенішими методиками стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства є PEST-аналіз і SWOT-аналіз. Отже, розглянувши експертним методом низку факторів, що впливають на ТОВ «РЛЦ», можемо стверджувати, що лиш окремі з них дійсно мають вплив на діяльність досліджуваного підприємства. Так із групи політико-правових факторів найбільш важливим на сьогодні є політична нестабільність всередині країни. Це спричиняє негативні тенденції в інших сферах не тільки власне підприємства, проте й країни в цілому. Така нестабільність призводить до погіршення партнерських відносин.

Таблиця 2.16

### Матриця PEST аналізу для ТОВ «РЛЦ»

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

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

Варто розуміти, що організація постійно знаходиться у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем. Такий процес є взаємним. Підприємство, перебуваючи під впливом дії середовища, має постійно виробляти відповідну реакцію, тим самим

стабілізуючи власне положення. Сильні внутрішні складові можуть дозволити скористатися можливостями зовнішнього середовища, а слабкі – вказують на можливу небезпеку з боку зовнішнього оточення при відсутності дій з боку керівництва по їх виявленню та нейтралізації. У такому випадку ефективним інструментом аналізу впливу зовнішнього середовища на стан організації є ситуаційний аналіз, що отримав назву SWOT-аналіз. Даний вид аналізу можна використовувати як для оцінки стану організації в цілому, так і для окремих видів його діяльності.

## Висновки до розділу 2

ТОВ «РЛЦ» - транспортно-експедиторська компанія

Місія логістичного центру «РЛЦ» - підвищити рівень логістичного сервісу по обробці, зберіганню замороженої та охолодженої продукції, а також стати лідируючою компанією України в сфері надання якісних логістичних послуг для товарів, що вимагають спеціального температурного режиму зберігання.

Метою діяльності нашого логістичного центру є збільшення прибутку наших клієнтів за рахунок отримання якісного логістичного сервісу зі зберігання й обробки товару.

В структурі активів ТОВ «РЛЦ» найбільшу частку протягом 2015-2019 років займали основні засоби, обсяги яких за досліджуваний період зросли, а також запаси, які зросли більше ніж вдвічі у 2019 році порівняно з 2015 р. Крім того, вагому частку в структурі активів балансу займала інша поточна дебіторська заборгованість, обсяги яких протягом 2015-2019 рр. зростає більше ніж в тридцять разів. Варто зазначити, що темпи зростання обсягів оборотних активів були значно більшими, ніж необоротних – оборотні активи зросли на 53,3%, тоді як необоротні – трохи 14%. При цьому зростання вартості оборотних активів було забезпечено переважно за рахунок збільшення обсягів основних фондів підприємства, а необоротних – за рахунок нарощення обсягів всіх видів дебіторської заборгованості.

Середньорічна вартість активів в 2019 році становить 695899,8 тис. грн. (темп приросту становить 13,8 %). Середньорічна вартість основних засобів (за первісною оцінкою) становить в 2019 році 186621,6 тис. грн. Середньорічна вартість власного

капіталу склала в 2019 році - 840774,2 тис. грн.

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

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ "РЛЦ"

#### 3.1. Обґрунтування параметрів конкурентної стратегії ТОВ «РЛЦ» на ринку логістичних послуг

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

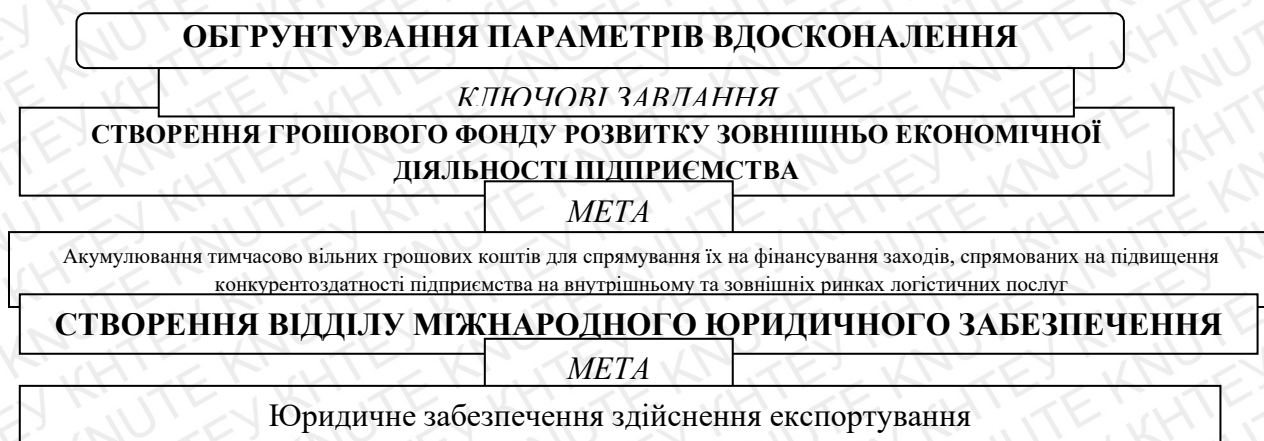
Першочерговим кроком щодо підвищення ефективності експортної діяльності та вдосконалення конкурентної стратегії, на нашу думку, має стати акумулювання підприємством максимально можливого обсягу фінансових та інших ресурсів для забезпечення в подальшому розширеного відтворення експортної діяльності підприємства.

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

Як свідчать дані рис. 3.1, першочерговими кроками щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «РЛЦ», на нашу думку, є створення спеціалізованих структур, укомплектованих висококваліфікованими фахівцями у сфері ЗЕД а також маркетингологами.

На другому етапі для забезпечення успішного виходу на нові зарубіжні ринки підприємству необхідно провести ряд заходів, наведених в табл. 3.2.

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



**Рис. 3.1. Організаційні заходи підвищення та обґрунтування параметрів конкурентної стратегії ТОВ «РЛЦ»\***

\*Джерело: сформовано автором



**Рис. 3.2. Напрями забезпечення реалізацію конкурентної стратегії ТОВ «РЛЦ»\***

\*Джерело: сформовано автором

Основне завдання, яке стоїть перед логістами зниження витрат, які щомісяця несе ТОВ «РЛЦ» на транспортування вантажів. В рамках другого розділу даної роботи було проаналізовано логістичну систему ТОВ «РЛЦ». Основний висновок, який був зроблений - необхідно розглянути можливості оптимізації транспортування збірних вантажів, тому що замовлення по даному напрямку регулярні і невеликі за вагою й обсягом. Такий спосіб доставки вантажів безумовно має ряд переваг. По-перше, всю відповідальність за зрив термінів постачання, яка може привести до простою конвеєра, несе перевізник. По-друге, замовлення ніяк між собою не пов'язані, тобто фахівець з постачання при замовленні спирається тільки на фактичну потребу, можливості розміщення на складі та транзитний час. По-третє, так як в ланцюжку задіяно склад експедитора, на якому консолідуються вантажі від різних постачальників, дата доставки збірної машини досить мобільна.

Однак, варто зазначити, що подібна схема транспортування не дозволяє контролювати та впливати на сам процес транспортування. До того ж, з одного боку, за умови невеликого обсягу вантажу, ставка за перевезення його в збірній фурі буде значно нижче, ніж вартість перевезення повного транспорту. З іншого, необхідно розібрати з чого складається ставка при перевезенні в збірній машині: 1. Транспортування від складу постачальника до консолідаційного складу експедитора; 2. Вантажно-розвантажувальні роботи на консолідаційних складі експедитора; 3. Переоформлення супровідних документів; 4. Транспортування від консолідаційного складу експедитора до складу тимчасового зберігання постачальника ТОВ «РЛЦ».

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

На даний момент процедура замовлення та доставки наступна:

1. Співробітник відділу постачання у замовленні на поставку вказує дату відвантаження з урахуванням транзитного часу, необхідного для митного оформлення вантажу та зайнятості виробничого складу.

2. Після отримання від замовника підтвердження готовності здійснення відвантаження зазначеної кількості в зазначені терміни, фахівець відділу логістики оформляє Доручення експедитору і замовляє послугу з організації транспортування у сторонньої компанії. Доручення експедитору містить наступну інформацію: назва компанії-відправника, адреса і дату відвантаження, допустиме транзитний час, вид матеріалу, кількість, вид і габарити упаковки, умови штабелювання, загальна вага, особливі вимоги до транспортування.

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

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



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

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

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

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

Впровадження такої системи ускладнене тим, що воно не може бути впроваджено відразу, а необхідний буде попередній підготовчий етап - навчання персоналу. Перше, що буде необхідно зробити, це ввести фахівців з логістики в процес замовлення. Необхідно, щоб фахівці розуміли, яким чином визначається потреба, які є обмеження по місткості на складах та ін. Тонкощі, які лежать на поверхні. Паралельно з навчанням персоналу, необхідно з'ясувати які обмеження можуть виникнути з боку експедитора, прорахувати транзитний час достатня для здійснення відвантаження і прибуття в наступний пункт забору вантажу. Також необхідно підписати нові договори з Експедиторами на надання такого виду послуг в злагоді з досягнутими в ході переговорів домовленостей.

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



**Рис. 3.3. Блок-схема бізнес-процесу «Організація поставки» в контексті реалізації конкурентної стратегії ТОВ «РЛЩ»\***

\*Джерело: сформовано автором

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

Система управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою багатокомпонентну та багатофункціональну систему, яка складається з комплексом взаємопов'язаних блоків, які відчують вплив зовнішніх і внутрішніх факторів і створюють певну цілісність. Все це дозволяє сформувати структуру системи управління конкурентною стратегією яка формується вісьмома комплексними блоками, на яких відображається певні дії, конкретні заходи у їх взаємозв'язку, реалізація яких сприятиме результативному проведенню управлінських рішень у певній сфері.

Усі блоки системи об'єднані базовим принципом, який забезпечує розв'язок проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства, підвищує його позиції на ринку, забезпечує сталий розвиток за рахунок створення і підтримки конкурентних переваг. У свою чергу кожен із блоків також може розглядатися як система, яка також включає в себе системоутворюючі компоненти (рис. 3.4). Таким чином, запропонована конкурентна стратегія є двоетапним рішенням для забезпечення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «РЛЦ» в умовах нестачі вільних фінансових ресурсів, загального рецесійного стану вітчизняного промислового сектору, зменшення попиту на послуги підприємства на внутрішньому ринку.



**Рис. 3.4. Загальна блок-система організаційно-економічного механізму системи управління реалізації конкурентної стратегії ТОВ «РЛЦ»\***

\* Джерело: сформовано автором

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

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

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

Для забезпечення економічного зростання підприємства ТОВ «РЛЦ», розроблено відповідну стратегію, яка використовує усі конкурентні переваги.

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

До сильних сторін такого впровадження можна віднести:

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

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

Таблиця 3.1

#### Ефективність запропонованого заходу

Поставка	Навантажу вальний метр	Кількість за рік	Вартість збірного доставки, €	Вартість маршруту, €	Економія, €	Економія за рік, €
FCA Tittling, Germany	1,3	15	520,0	347,8	172,2	2066,9
FCA Nuremberg, Germany	0,3	3	423,8	69,6	354,2	4250,4
FCA Schwieberdingen, Germany	2,4	29,1	911,3	674,7	236,6	2839,2
FCA Hannover, Germany	0,6	7,5	381,3	173,9	207,4	2488,5
FCA Cunewalde, Germany	5,6	67,5	1857,5	1564,9	292,6	3511,1
FCA Daun, Germany	5,0	60	1424,8	1391,0	33,7	404,8
FCA Werdohl, Germany	1,0	12	683,2	278,2	404,9	4859,3
	16,2	-	6201,7	4500,0	1701,7	20420,0

Джерело: власні розрахунки

У таблиці 3.2 проведений розрахунок економії коштів при організації перевезення від 7 замовників однієї фурою. Економія за рік становить 20 420 € або 663651,3 грн. (Курс на 27.07.2020, 1 € = 32,5грн.).

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

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

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

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

З огляду на це підприємству пропонується частково відмовитись від транспортування вантажу орендованим автомобільним транспортом, натомість перейти на використання власного транспорту. Завдяки проведеному аналізу, підтверджено, що транспортуванням власним автотранспортом є набагато вигіднішим, оскільки дозволяє регулювати собівартість надання послуг на відміну ніж транспортування орендованим автомобільним транспортом. Аналіз цінової ситуації на ринку перевезення вантажів коливається від 16 до 25 грн за км в залежності від вантажу та відстані.

У зв'язку з тим, що на даний момент ТОВ «РЛЦ» знаходиться у скрутному становищі, тому пропонується взяти декілька автомобілів у лізинг. В якості чого обрано 4 автомобіля на базі тягача MAN TXXX 18.500 4X2 BLS EURO 6C вартістю 82720 євро за одиницю.

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

В якості розрахунку ефективності використання одного автомобіля, проведено пробний розрахунок вартості доставки вантажу ТОВ «РЛЦ», здійсненого до одного із міст Іспанії.

Розрахунок вартості пробної партії доставки вантажу представлений далі  
 Відстань – 3954 км Варітьсть 1 км = 47,4 грн (1,48 євро (47,4 / 32,5 (курс євро) = 1,48 євро/км) Загальна вартість доставки  $3954 * 47,7 = 187\ 550$  грн **5770,7** євро ( $187550/32,5=5770,7$ ). Для розрахунку чистого прибутку розрахуємо собівартість доставки:

### **Витрати на утримання одного автомобіля**

Зарплата водієві щомісячна -  $15000/60000=0.25$ грн. Відрядження водієві -  $750*26/60000=0.33$ грн. Податки -  $7000/60000=0.12$ грн. Страхування машини + причіп -  $2800/12/60000=0$ грн. Ліцензія + картки -  $6000/60/60000=0$ грн. Податок на забруднення середовища -  $100/60000=0$ грн. Вулканізація -  $400/60000=0.01$ грн. Миття машини -  $300/60000=0.01$ грн. Стоянки -  $25300/60000=0.42$ грн. "Послуги" ДАІ -  $500/60000=0.01$ грн. Ремонти позапланові -  $65000/12/60000=0.09$ грн. Непередбачені витрати -  $20000/60000=0.33$ грн. Плата по лізингу -  $54000/60000=0.9$ грн. Паливо -

$38/100 \cdot 32.5 = 12.35 \text{ грн.}$

Таблиця 3.2

### Схема-розрахунок лізингових виплат ТОВ «РЛЦ»

Місяць	Вартість об'єкта	Погашення вартості об'єкта	Винагорода лізингодавця	Комісії	Виплати на місяць
1	2	3	4	5	6
1	331250,0	106854,9	2760,5	3312,5	112927,9
2	224395,1	7479,9	1870,0	0,0	9349,9
3	216915,3	7479,9	1807,8	0,0	9287,6
4	209435,4	7479,9	1745,4	0,0	9225,3
5	201955,5	7479,9	1683,0	0,0	9162,9
6	194475,6	7479,9	1620,8	0,0	9100,6
7	186995,8	7479,9	1558,4	0,0	9038,3
8	179515,9	7479,9	1496,0	0,0	8975,9
9	172036,0	7479,9	1433,8	0,0	8913,6
10	164556,1	7479,9	1371,4	0,0	8851,3
11	157076,3	7479,9	1309,0	0,0	8788,9
12	149596,4	7479,9	1246,8	0,0	8726,6
13	142116,5	7479,9	1184,4	0,0	8664,3
14	134636,6	7479,9	1122,0	0,0	8601,9
15	127156,8	7479,9	1059,8	0,0	8539,6
16	119676,9	7479,9	997,4	0,0	8477,3
17	112197,0	7479,9	935,0	0,0	8414,9
18	104717,1	7479,9	872,8	0,0	8352,6
19	97237,3	7479,9	810,4	0,0	8290,3
20	89757,4	7479,9	748,0	0,0	8227,9
21	82277,5	7479,9	685,8	0,0	8165,6
22	74797,6	7479,9	623,4	0,0	8103,3
23	67317,8	7479,9	561,0	0,0	8040,9
24	59837,9	7479,9	498,8	0,0	7978,6
25	52358,0	7479,9	436,4	0,0	7916,3
26	44878,1	7479,9	374,0	0,0	7853,9
27	37398,3	7479,9	311,8	0,0	7791,6
28	29918,4	7479,9	249,4	0,0	7729,3
29	22438,5	7479,9	187,0	0,0	7666,9
30	14958,6	7479,9	124,8	0,0	7604,6
31	7478,8	7478,8	62,4	0,0	7541,1
<b>Разом</b>		<b>331253,0</b>	<b>31750,8</b>	<b>3317,5</b>	<b>366315,3</b>

Джерело: розрахунки автора на основі лізингової пропозиції продавця вантажівок

Для розрахунку чистого прибутку розрахуємо собівартість доставки

#### Витрати на утримання одного автомобіля

Зарплата водієві щомісячна -  $15000/60000=0.25$  грн. Відрядження водієві -  $750 \cdot 26/60000=0.33$  грн. Податки -  $7000/60000=0.12$  грн. Страхування машини + причіп -  $2800/12/60000=0$  грн. Ліцензія + картки -  $6000/60/60000=0$  грн. Податок на забруднення середовища -  $100/60000=0$  грн. Вулканізація -  $400/60000=0.01$  грн. Миття машини -  $300/60000=0.01$  грн. Стоянки -  $25300/60000=0.42$  грн. "Послуги"

ДАІ -  $500/60000=0.01$ грн. Ремонти позапланові -  $65000/12/60000=0.09$ грн.  
 Непередбачені витрати -  $20000/60000=0.33$ грн. Плата по лізингу -  
 $54000/60000=0.9$ грн. Паливо -  $38/100*32.5=12.35$ грн.

**Разом: 14.81грн. на 1 км. Пробігу**

#### Загальні витрати (на весь автопарк)

Зарплата бухгалтерові -  $12000/60000/4=0.05$ грн. Зарплата логіста -  
 $11000/60000/4=0.05$ грн. Оплата телефонного зв'язку -  $500/60000/4=0$ грн. Інтернет -  
 $500/60000/4=0$ грн. Інформаційні послуги -  $5000/60000/4=0.02$ грн. Реклама -  
 $20000/60000/4=0.08$ грн. Канцтовари, путівки, пошта і ін. -  $1300/60000/4=0.01$ грн.  
 Транспортні витрати -  $11500/60000/4=0.05$ грн. Оренда офісу -  
 $6000/60000/4=0.03$ грн.

**Разом: 0.28грн. на 1 км. пробігу**

#### Витрати на техобслуговування

Масло(двигун) - вартість 1400, витрати на 1 км. 0.035 грн. Разом витрати на  
 ТО: 0.04грн. на 1 км. пробігу. Разом всі витрати:  $14.81+0.28+0.04=15.13$ . Додаємо  
 7% холостих пробігів:  $15.13*1.07=16.19$

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

Чистий прибуток та витрати від здійснення експортної операції для  
 визначення ефективності її здійснення відображені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

#### Ефективність експортної доставки вантажу власним транспортом ТОВ «РЛЦ»

Показник	Розрахунок			
	Одним автомобілем		Всіма автомобілями (4од.)	
	грн	євро	грн	євро
Загальні витрати	187550,0	5770,7	750200,0	23517,2
Собівартість продукції	66822,6	2094,8	267290,4	8379,0
Виручка від реалізації	187550,0	5879,3	750200,0	23517,2
Повна собівартість	66822,6	2094,8	267290,4	8379,0
Прибуток	120727,4	3784,5	482909,6	15138,2
Податок на прибуток	21730,9	681,2	86923,7	2724,9
Чистий прибуток	98996,5	3103,3	395985,9	12413,3
Рентабельність	48,1%	48,1%	48,1%	48,1%
Економічна ефективність	80,7%	80,7%	80,7%	80,7%

Джерело: власні розрахунки

Як висновок, що якщо вдасться повністю реалізувати запропоновані заходи,  
 то ТОВ «РЛЦ» отримає чистий прибуток у розмірі 98996,5 грн. або 3103,3 євро з  
 одного авто, або 395985,9 грн або 12413,3 євро зі всіх взятих в лізин автомобілів, з



рентабельністю даної операції буде 48,1%.

Оперуючи сформованими заходами інформаційного забезпечення конкурентної стратегії проведемо прогнозну оцінку їх ефективності на основі розрахунку економії транзакційних витрат (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Прогнозна оцінка ефективності впровадження системи інформаційного забезпечення конкурентної стратегії ТОВ «РЛЦ», тис. грн**

Показники	2019	2020	Прогноз ефективності		
	(базовий)	(очікування)	2021	2022	2023
	витрати без інформаційної стратегії забезпечення, тис. грн		Скорочення витрат внаслідок впровадження інформаційної стратегії, тис. грн		
Витрати на отримання інформації в т. ч.:	255,4	286,0	176,0	148,9	81,2
Купівля інформації, у т. ч.:	53,9	60,4	48,6	31,4	17,1
Самостійне виробництво інформації в т. ч.:	201,5	225,7	181,6	117,5	64,1
Витрати ведення переговорів	23	25,8	20,7	13,4	7,3
Витрати укладання контрактів (витрати на вивчення попиту, пропозиції, інформація про постачальників, споживачів, ціни на ринку, конкуренцію)	5,9	6,6	5,3	3,4	1,9
Витрати моніторингу	2,5	2,8	2,3	1,5	0,8
Витрати захисту від третіх осіб (інформаційної безпеки)	3,2	3,6	2,9	1,9	1,0
Сукупні транзакційні витрати	395,3	442,7	356,2	230,5	125,7
Економія транзакційних витрат (інформаційна рента)	940,7	1053,6	793,4	548,4	299,1

Джерело: власні розрахунки

Аналіз прогнозної економії фінансів, від реалізації сформованих заходів з інформаційного забезпечення реалізації конкурентної стратегії ТОВ «РЛЦ», дозволяє підприємству до 2023 року зекономити понад 641 тис грн.

### Висновки до розділу 3

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

дослідженому підприємстві.

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

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

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

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

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

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

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

У зв'язку з тим, що на даний момент ТОВ «РЛЦ» знаходиться у скрутному становищі, тому пропонується взяти декілька автомобілів у лізинг. В якості чого обрано 4 автомобіля на базі тягача MAN TXXX 18.500 4X2 BLS EURO 6C вартістю 82720 євро за одиницю.

Згідно отриманих розрахунків, зроблено висновок, що лізинг автомобілів вигідніший для ТОВ «РЛЦ», аніж їх у кредит, незалежно від схеми погашення кредиту

В якості розрахунку ефективності використання одного автомобіля, проведено пробний розрахунок вартості доставки вантажу ТОВ «РЛЦ».

Як висновок, що якщо вдасться повністю реалізувати запропоновані заходи, то ТОВ «РЛЦ» отримає чистий прибуток у розмірі 98996,5 грн. або 3103,3 євро з одного авто, або 395985,9 грн або 12413,3 євро зі всіх взятих в лізинг автомобілів, з рентабельністю даної операції буде 48,1%.

Проведено розрахунок економічної ефективності від запропонованого заходу, обравши в якості досліджуваного напрямку доставки Німеччину, при організації перевезення від 7 замовників однієї фурую. Економія за рік становить 12 041,20 € або 391 339грн. (Курс на 27.07.2020, 1 € = 32,5грн.).

Прогнозна оцінка ефективності сформованих заходів інформаційного забезпечення реалізації конкурентної стратегії ТОВ «РЛЦ» проведеної на основі розрахунку економії транзакційних витрат, становить понад 641 грн до 2023 року.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

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

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

Логістичні послуги вже тривалий час залишаються однією з провідних ланок як світового так і внутрішнього ринку послуг. У розрізі останніх п'яти років їхня частка в світовому експорті послуг варіювалась від 54,0% у 2015 р. до 58,2% у 2019 р. В свою чергу частка в світовому імпорті послуг варіювалась від 22,8% у 2015 р. до 24,5% у 2019 р..

Впродовж 2015–2019 рр. експортна квота щорічно перевищувала імпорتنу в середньому на 32,8 в. п. Найбільшою різницею між експортною та імпоротною квотами була у 2015 р., що пояснюється значним скороченням обсягів імпорту послуг сягнувши 85,7 відсотків від попереднього року, або на 14,7 відсотки менше в порівнянні із 2015 роком.

Дослідженням встановлено що найбільша частка експорту припадає на повітряний транспорт, в 2019 році цей показник сягнув 15,6% від загального обсягу, що в порівнянні із 2015 роком зменшився на 0,6 в.п. Наступний за обсягами — морський транспорт, який становить 6,5% від загального обсягу експортованих послуг, проте його падіння проти 2015 року ще сутєвіши, а саме зниження сягнуло 7,5 в.п. На всі види вантажного транспорту припадає 9,2% експортованих послуг

проти 29 у 2015 році. Найбільша ж частка імпорту транспортних послуг припадає вже на морський транспорт і становить 48,6%, і його частка зростає на 8,1 в.п в порівнянні із 2015 роком. Повітряний транспорт охоплює 16,8%, а вантажний - 26,9%. Найменша частка, припадає на послуги морського транспорту.

Найбільшу питому вагу в структурі експорту та імпорту логістичних послуг припадає на послуги повітряного транспорту.

Проте, беручи до уваги специфіку досліджуваного підприємства акцентуємось на показниках власне на послугах автомобільного транспорту. Так, впродовж 2015–2019 рр. обсяг експорту та імпорту таких послуг щорічно зростали, крім 2016 р., за результатом якого порівняно з попереднім роком експорт хоч і не значно та все скоротився на 0,2 в.п.

ТОВ «РЛЦ» - транспортно-експедиторська компанія

Місія логістичного центру «РЛЦ» - підвищити рівень логістичного сервісу по обробці, зберіганню замороженої та охолодженої продукції, а також стати лідируючою компанією України в сфері надання якісних логістичних послуг для товарів, що вимагають спеціального температурного режиму зберігання.

Метою діяльності нашого логістичного центру є збільшення прибутку наших клієнтів за рахунок отримання якісного логістичного сервісу зі зберігання й обробки товару.

В структурі активів ТОВ «РЛЦ» найбільшу частку протягом 2015-2019 років займали основні засоби, обсяги яких за досліджуваний період зросли, а також запаси, які зросли більше ніж вдвічі у 2019 році порівняно з 2015 р. Крім того, вагому частку в структурі активів балансу займала інша поточна дебіторська заборгованість, обсяги яких протягом 2015-2019 рр. зростає більше ніж в тридцять разів. Варто зазначити, що темпи зростання обсягів оборотних активів були значно більшими, ніж необоротних – оборотні активи зросли на 53,3%, тоді як необоротні – трохи 14%. При цьому зростання вартості оборотних активів було забезпечено переважно за рахунок збільшення обсягів основних фондів підприємства, а необоротних – за рахунок нарощення обсягів всіх видів дебіторської заборгованості.

Середньорічна вартість активів в 2019 році становить 695899,8 тис. грн. (темпері росту становить 13,8 %). Середньорічна вартість основних засобів (за первісною оцінкою) становить в 2019 році 186621,6 тис. грн. Середньорічна вартість власного капіталу склала в 2019 році - 840774,2 тис. грн.

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

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

У практичній діяльності ТОВ «РЛЦ» вважаємо доцільним застосування нових організаційних заходів підвищення та обґрунтування параметрів конкурентної стратегії ТОВ «РЛЦ» з відповідним напрямом забезпечення їх реалізації, серед яких: розроблена процедура оптимального розподілу функціональних завдань та обов'язків пов'язаних з транспортуванням вантажу між

спеціалістами відділів, забезпечуючи відповідну логістичну послугу розробивши відповідну модель управління транспортною логістичною системою на дослідженому підприємстві.

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

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

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

Як результат, запропонована структурна система управління конкурентною стратегією є двоетапним рішенням для забезпечення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «РЛЦ» в умовах нестачі вільних фінансових ресурсів, загального



рецесійного стану вітчизняного промислового сектору, зменшення попиту на послуги підприємства на внутрішньому ринку.

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

Проведено розрахунок економічної ефективності від запропонованого заходу, обравши в якості досліджуваного напряму доставки Німеччину, при організації перевезення від 7 замовників однієї фурую. Економія за рік становить 12 041,20 € або 391 339грн. (Курс на 27.07.2020, 1 € = 32,5грн.).

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

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

У зв'язку з тим, що на даний момент ТОВ «РЛЦ» знаходиться у скрутному становищі, тому пропонується взяти декілька автомобілів у лізинг. В якості чого обрано 4 автомобіля на базі тягача MAN TXXX 18.500 4X2 BLS EURO 6C вартістю 82720 євро за одиницю.

Згідно отриманих розрахунків, зроблено висновок, що лізинг автомобілів вигідніший для ТОВ «РЛЦ», аніж їх у кредит, незалежно від схеми погашення кредиту

В якості розрахунку ефективності використання одного автомобіля, проведено пробний розрахунок вартості доставки вантажу ТОВ «РЛЦ».

Як висновок, що якщо вдасться повністю реалізувати запропоновані заходи, то ТОВ «РЛЦ» отримає чистий прибуток у розмірі 98996,5 грн. або 3103,3 євро з одного авто, або 395985,9 грн або 12413,3 євро зі всіх взятих в лізинг автомобілів, з рентабельністю даної операції буде 48,1%.

Проведено розрахунок економічної ефективності від запропонованого заходу, обравши в якості досліджуваного напрямку доставки Німеччину, при організації перевезення від 7 замовників однієї фури. Економія за рік становить 12 041,20 € або 391 339 грн. (Курс на 27.07.2020, 1 € = 32,5 грн.).

Прогнозна оцінка ефективності сформованих заходів інформаційного забезпечення реалізації конкурентної стратегії ТОВ «РЛЦ» проведеної на основі розрахунку економії транзакційних витрат, становить понад 641 грн до 2023 року.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Григорак М.Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність : монографія. Київ : Сік Груп Україна, 2017. 513 с.
2. Крикавський Є.В. Нова парадигма логістики: стратегічний статус. Наукові праці ДонНТУ. Серія «Економічна». 2014. № 4(48). С. 240–247.
3. Лиса С.С. Ринок логістичних послуг в Україні: динаміка, структура перспективи. URL : [http://tr.knteu.kiev.ua/files/2017/24\(tom2\)/6.pdf](http://tr.knteu.kiev.ua/files/2017/24(tom2)/6.pdf) (дата звернення: 04.03.2019).
4. Чернописька Н.В., Шандрівська О.Є. Тенденції та перспективи ринку логістичних послуг України. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». 2012. № 735. С. 244–249.
5. Авраменко О.В. Напрямки розвитку логістичного менеджменту в Україні. Бізнес Інформ. 2017. № 9. С. 262–267.
6. Качуровський В.Є., Гапчак Т.Г., Матвієнко О.Л. Сучасні тенденції розвитку європейського ринку логістичних послуг. Аутсорсінг. «4-PL». URL : <http://socrates.vsau.org/repository/card.php?lang=en&id=4192>.
7. 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.
8. Каличева Н.Є. Роль транспорту у забезпеченні ефективності функціонування маркетингово-товарно-логістичної схеми підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. Вип. 56. С. 93–96.
9. Монохонова А.М. Перспективи транспортно-логістичного комплексу в економіці Харківського регіону. Соціальна економіка. 2016. Вип. 1. С. 162–167.
10. Маловичко А.С. Інтеграція України до транспортно-логістичної системи Європейського Союзу. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 7. С. 55–58.
11. Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії в торгівлі : монографія / Н.Б. Ільченко. Київ : Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2016. – 432 с.
12. Мазаракі А.А., Харсун Л.Г. Розвиток логістичної системи України:

екологічні виклики. Економіка України. 2018. № 9. С. 3–12.

13. Хвищун Н. В. Логістичні складові підвищення конкурентоспроможності підприємства / Н. В. Хвищун // Логістика: теорія та практика. – 2011. – №1. – С. 126-134.

14. Бутов А. М. Перспективи використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства / А. М. Бутов // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. – Том 14. – № 2. – С. 124-131.

15. Гудзь П. В. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю / П. В. Гудзь // Бізнес інформ. – 2011. – №4. – С. 139-142.

16. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: підруч. / Є. В. Крикавський. – Львів: Інтеллект-Захід, 2006. – 206 с.

17. Редька В. С. Сутність та основні види логістичних стратегій та їхнє місце у системі управління підприємством / В. С. Редька // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Логістика. – 2012. – №735. – С. 187-191.

18. Шкодін О. С. Засади формування логістичної стратегії промислового підприємства / О. С. Шкодін, Н. М. Тюріна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – №2, Т. 1. – С. 26-29.

19. Савенкова Т. Логістика – наука, управлінська і виконавча діяльність / Т. Савенкова // Журнал «Риск». 2011. - №3. – С. 32-38.

20. Економіка логістичних систем : монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнека та ін.; за заг. ред. Є. Крикавського та І. Кубіва. – Львів : Національний Університет „Львівська політехніка”, 2008. – 596 с.

21. Ларіна Р. Р. Ефективність функціонування мікрологістичних систем: підходи та проблеми / Р. Р. Ларіна, А. В. Рязанов // Менеджер. – 2006. – № 1 (35). – С. 224.

22. Мішина С. В. Комплексна оцінка ефективності логістичної діяльності / С. В. Мішина, О. Ю. Мішин // Економіка: проблеми теорії та практики : збірник наукових праць. Вип. 237. V. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. – С. 1202–1209.
23. Руденко Г. Р. Аналіз логістичних послуг в Україні. / Г. Р. Руденко // – Бизнес-информ. – 2011. – № 8. С. 63– 65.
24. Чернописька, Н. В. Тенденції та перспективи ринку логістичних послуг в Україні / Н. В. Чернописька, О.Є. Шандрівська // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика. – 2012. – № 735. – С. 244–249.
25. Селезнев А. А. Логистический аутсорсинг [Електронний ресурс] / А.А. Селезнев. – Режим доступу : <http://www.centeripro.com/index.php>(10 листопада 2010р.).
26. Горбенко О. В. Розвиток діяльності логістичних провайдерів в Україні [Електронний ресурс]. Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Upsal/2009\\_6/09govpau.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Upsal/2009_6/09govpau.pdf).
27. Чухрай Н. Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики : [монографія] / Н. І. Чухрай // «Логістика». – 2007. – № 6. – С. 37–39
28. Harrison, A., Hoek, R.I.v. and Skipworth, H. 2014, “Logistics management and strategy: competing through the supply chain”, Fifth edn, Pearson, New York;Harlow, England;
29. Bowersox, D.J., Closs, D.J., Cooper, M.B., (2017), Supply chain logistics management, McGraw-Hill/Irwin
30. Christopher, M., (2016), Logistics & supply chain management, Pearson Education, New York  
CSCMP,[https://cscmp.org/CSCMP/Academia/SCM\\_Definitions\\_and\\_Glossary\\_of\\_Terms/CSCMP/Educate/SCM\\_Definitions\\_and\\_Glossary\\_of\\_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b6878815ef921](https://cscmp.org/CSCMP/Academia/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b6878815ef921)
31. Globerson S., Wolbrum G.,(2015), Logistics management and supply chain management: A critical evaluation, International Journal of Business and Economics Research, 3(2): 82-88
32. Harrison, A., Hoek, R.V., Skipworth, H., (2016), Logistics Management and

Strategy: Competing through the Supply Chain, Pearson Education Limited, Harlow

33. Larson, P., Halldorsson, A., (2018), Logistics Versus Supply Chain Management: An International Survey, International Journal of Logistics: Research and Applications, Vol. 7, No.1

34. Li, L. (2014), Managing Supply Chain and Logistics, Competitive Strategy for a Sustainable Future, World Scientific Publishing Company, Singapore

35. Martin, C., (2019), Logistics and supply chain management : creating value-adding networks, 4 ed., Pearson UK

36. Nilsson, F. (2016), Logistics management in practice – towards theories of complex logistics. The International Journal of Logistics Management, 17(1), 38-54.

37. Sweeney, E., Grant, D.B., Mangan, J., (2017), Strategic Adoption Of Logistics And Supply Chain Management, International Journal of Operations & Production Management, DOI: 10.1108/IJOPM-05-2016-0258

38. Topps, J., Taylor, G., (2018), Managing the Retail Supply Chain: Merchandising Strategies that Increase Sales and Improve Profitability, Kogan Page Limited, London

39. Waters, C.D.J., (2019), Supply chain management: An introduction to logistics (Vol. 2). New York: Palgrave Macmillan.

40. Berlinski Uniwersytet Techniczny okrslil wyzwania cxrajact dostawcow uslug logistycznych w przyszosci/ - Logistyra. №6, 2008, s. 44.

41. J. Investment opportunities, corporate finance, and dividend payout policy: Evidence from emerging markets/ J.Abor, A.Godfred, Bokpin. – Emerald Group Publishing Limited, - Studies in Economics and Finance, Vol. 27 Iss: 3, P.180– 194

42. Bayura D. A. Management investment project of industrial enterprises based on BSC and KPI / D. A. Bayura, T. V. Bilonog // Research Bulletin SWorld «Modern scientific research and their practical application», 2012. – Volume J31211. – p.79-84. – Access mode: <http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/ejournal/the-content-of-journal/j312>

43. Bilonog T. Monitoring as a key element of investment projects management / T. V. Belonog // Information Technologies, Management and Society. The 11-th

International Conference Information Technologies and Management 2013. – Latvia, Riga: April 18-19, 2013. Theses. Editors Yu.N. Shunin and V. I. Gopeyenko. – P. 193

44. David M. Darst. Portfolio Investment Opportunities in Management/ David M. Darst//Wiley RealTime Finance. – 2013. – 68 p.

45. Terenteva T.V. Problems of investment attractiveness estimation on enterprises, which obscure its financial accounting./ T.V. Terenteva, V.I. Shitova. – Economic Sciences – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://economicsciences.net/articles/view/117>

46. Державна служби статистики України, Електронний режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zd/roztp\\_ks\\_vp/arh\\_roztp\\_ks\\_vd\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zd/roztp_ks_vp/arh_roztp_ks_vd_u.htm).

47. Кучин С. П. Рівень участі України в міжнародному поділі праці [Електронний ресурс] / С. П. Кучин, О. П. Коваль, Н. С. Шабанова. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/27\\_NII\\_2010/Economics/72013.doc.htm](http://www.rusnauka.com/27_NII_2010/Economics/72013.doc.htm) (дата звернення: 1.08.2020 р).

48. Poberezhec', O. V. (2016) Upravlinnja rezul'tatamy dijal'nosti promyslovogo pidpryjemstva: teoriya i metodologija [Managing performance of the industrial enterprises: Theory and Methodology]: dys. na zdobuttja nauk. stupenja doktora ekon. nauk: spec. 08.00.04 – ekonomika ta upravlinnja pidpryjemstvamy (za vydamy ekonomichnoi' dijal'nosti). Odessa, 522 (in Ukrainian).

49. Rusanovs'ka, O. A. (2014) Formuvannja informacijnoi' bazy strategichnogo logistychnogo kontrolyngu mashynobudivnyh pidpryjemstv [Forming strategic information base logistics controlling engineering companies]. Molodyj vchenyj, Ekonomichni nauky, 12 (15), 77-91 (in Ukrainian).

50. Rudkivs'kyj, O. A. Ocinka efektyvnosti vprovadzhennja logistychnoi' strategii' v dijal'nist' pidpryjemstva / O.A. Rudkivs'kyj [Evaluating the effectiveness of the implementation of the logistics strategy of an enterprise]. [Menedzhment v innovacijnomu rozvytku ekonomiky: problemy ta perspektyvy]: Zb.tez do konferencii', 329-330 (in Ukrainian).

51. Sytnichenko, V. Strategija rozvytku mashynobuduvannja na osnovi systemy

zbalansovanyh pokaznykiv [The strategy of engineering based on a balanced scorecard]

. Rubryka: systemy upravlinnja, 1–13 (in Ukrainian)



ДОДАТКИ

## Додаток А

## Аналіз активів ТОВ «РЛЦ» у 2015-2019 рр., тис. грн.

Показники	Роки					Відхилення							
	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	31.12. 2019	абсолютне				темп приросту, %			
						2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
<b>АКТИВИ</b>	<b>534497,3</b>	<b>543339,6</b>	<b>557765,4</b>	<b>657593,1</b>	<b>695899,8</b>	8842,3	14425,8	99828	38306,4	1,6	2,6	15,2	5,5
<b>1. Необоротні активи</b>	318205,4	356907,3	350936,9	377674,2	364283,6	38701,9	-5970,4	26737,3	-13390,6	10,8	-1,7	7,1	-3,7
Основні засоби	119021,1	152769,0	143271,2	196833,2	186621,6	33747,9	-9497,8	53562	-10211,6	22,1	-6,6	27,2	-5,5
Інші фінансові інвестиції	139176,5	139176,5	136546,8	66288,9	66288,9	0	-2629,7	-70257,9	0	0,0	-1,9	-106,0	0,0
<b>2. Оборотні активи</b>	<b>216291,9</b>	<b>186432,3</b>	<b>206828,6</b>	<b>279919,2</b>	<b>331616,3</b>	-29859,6	20396,3	73090,6	51697,1	-16,0	9,9	26,1	15,6
Запаси	54311,0	35287,2	35322,3	109073,7	138506,6	-19023,8	35,1	73751,4	29432,9	-53,9	0,1	67,6	21,3
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	71490,3	56924,4	79773,8	48076,7	35192,7	-14565,9	22849,4	-31697,1	-12884	-25,6	28,6	-65,9	-36,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками:													
за виданими авансами	1231,2	2335,8	5743,5	5755,8	7434,3	1104,6	3407,7	12,3	1678,5	47,3	59,3	0,2	22,6
з бюджетом	68601,5	70876,7	68314,2	21514,8	21712,8	2275,2	-2562,5	-46799,4	198	3,2	-3,8	-217,5	0,9
Інша поточна дебіторська заборгованість	455,6	1239,2	1523,7	15839,1	17100,0	783,6	284,5	14315,4	1260,9	63,2	18,7	90,4	7,4
Гроші та їх еквіваленти	11997,2	14459,1	15497,0	77165,0	108398,7	2461,9	1037,9	61668	31233,7	17,0	6,7	79,9	28,8

## Додаток Б

## Аналіз пасивів ТОВ «РЛЦ» у 2015-2019 рр., тис. грн.

Показники	Роки					Відхилення							
	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	31.12. 2019	абсолютне				темп приросту, %			
						2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
<b>ПАСИВИ</b>	<b>534497,3</b>	<b>543339,6</b>	<b>557765,4</b>	<b>657593,1</b>	<b>695899,8</b>	8842,3	14425,8	99828	38306,4	1,6	2,6	15,2	5,5
<b>1. Власний капітал</b>	<b>55338,3</b>	<b>255067,5</b>	<b>656108,0</b>	<b>-766156,5</b>	<b>-840774,2</b>	199729,2	401040,5	-1422264,5	-74617,7	78,3	61,1	185,6	8,9
Зареєстрований (пайовий) капітал	3315,5	3315,5	3315,5	3315,5	3315,5	0	0	0	0	-	-	-	-
Капітал у дооцінках	44648,4	72047,1	65983,4	111552,9	100326,0	27398,7	-6063,7	45569,5	-11226,9	38,0	-9,2	40,9	-11,2
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	6199,5	330466,5	-725439,9	-881061,5	-944375,7	324267	-1055906,4	-155621,6	-63314,2	98,1	145,6	17,7	6,7
Відстрочені податкові зобов'язання	6887,9	13942,8	13276,4	22331,6	19925,9	7054,9	-666,4	9055,2	-2405,7	50,6	-5,0	40,5	-12,1
Довгострокові кредити банків	0,0	0,0	0,0	0,0	538662,3	-	-	-	538662,3	-	-	-	100,0
<b>3. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>	<b>463414,2</b>	<b>776736,2</b>	<b>1191778,5</b>	<b>1390859,7</b>	<b>957905,7</b>	313322	415042,3	199081,2	-432954	40,3	34,8	14,3	-45,2
Короткострокові кредити банків	278082,6	514447,4	841401,2	1198350,2	774446,3	236364,8	326953,8	356949	-423903,9	45,9	38,9	29,8	-54,7
Поточна кредиторська заборгованість:													
за товари, роботи, послуги	63614,7	51485,0	57538,4	55039,8	42885,3	-12129,7	6053,4	-2498,6	-12154,5	-23,6	10,5	-4,5	-28,3
за розрахунками з бюджетом	337,4	235,8	296,1	508,1	531,3	-101,6	60,3	212	23,2	-43,1	20,4	41,7	4,4
за одержаними авансами	15801,0	42997,8	73935,2	50140,1	51865,4	27196,8	30937,4	-23795,1	1725,3	63,3	41,8	-47,5	3,3
Інші поточні зобов'язання	44,4	46474,2	48670,8	46472,9	46487,1	46429,8	2196,6	-2197,9	14,2	99,9	4,5	-4,7	0,0

## Додаток В

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського  
обліку  
1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РЛЦ"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ
Територія	за КОАТУУ	
Організаційно-правова форма господарювання приватна	за КОПФГ	
Вид економічної діяльності	за КВЕД	
Середня кількість працівників		
Адреса, телефон 07408, Київська обл., Броварський район, село Квітневе, ВУЛИЦЯ ГОГОЛІВСЬКА, будинок 1-А		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака		
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності		

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12. 2015р.**

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	899,1	983,4
первісна вартість	1001	1965	2176,35
накопичена амортизація	1002	1065,9	1192,95
Незавершені капітальні інвестиції	1005	447,9	2574,75
Основні засоби	1010	122581,65	119021,1
первісна вартість	1011	130654,8	135508,05
знос	1012	8073,15	16486,95
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	647,1	50459,85
інші фінансові інвестиції	1035	139177,65	139176,45
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	2632,95	5989,8
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>266386,35</b>	<b>318205,35</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	74915,55	54310,95
Виробничі запаси	1101	20738,55	7770,6
Незавершене виробництво	1102	28750,05	21274,8
Готова продукція	1103	25327,05	25147,8
Товари	1104	99,9	117,75
Поточні біологічні активи	1110	0	0

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	191161,5	71490,3
первинна вартість	1126	0	0
резерв сумнівних боргів	1127	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4224,15	1231,2
з бюджетом	1135	33783	68601,45
у тому числі з податку на прибуток	1136	22650,3	61840,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	466,35	455,55
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	14805,15	11997,15
Готівка	1166	0,9	1,35
Рахунки в банках	1167	14804,25	11995,8
Витрати майбутніх періодів	1170	5176,2	6280,35
Інші оборотні активи	1190	2931,45	1924,95
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>327463,35</b>	<b>216291,9</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>593849,7</b>	<b>534497,25</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований капітал	1400	3315,45	3315,45
Капітал у дооцінках	1405	50042,4	44648,4
Додатковий капітал	1410	13400,85	36,45
Резервний капітал	1415	1138,8	1138,8
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	80461,35	6199,5
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0,3
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>148358,85</b>	<b>55338,9</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	7784,4	6887,85
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	4340,7	5182,5
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	3409,05	3491,4
Пенсійні зобов'язання	1505	3058,5	3674,4
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>15183,6</b>	<b>15744,75</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	211412,1	278082,6
Поточна кредиторська заборгованість за:		124704,6	64768,2
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	67704	63614,7
розрахунками з бюджетом	1620	1600,65	337,35
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0

розрахунками зі страхування	1625	642,6	568,95
розрахунками з оплати праці	1630	1372,65	1227,9
за одержаними авансами	1635	21774,45	15801
за розрахунками з учасниками	1640	1077,6	38969,1
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	18,6	43,8
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>430307,25</b>	<b>463413,6</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>593849,7</b>	<b>534497,25</b>

Керівник \_\_\_\_\_

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РЛЦ" Дата (рік, місяць, число) 2015 р. за ЄДРПОУ 1801003  
(найменування)

КОДИ	

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ЗВЕДЕНИЙ**  
за 2015 р.

Форма N 2 Код за ДКУД 1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	407626,5	592174,2
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 267807 )	( 354878,85 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	139819,5	237295,35
збиток	2095	( )	( )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	2457,9	8488,5
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		
Адміністративні витрати	2130	( 10481,1 )	( 9713,1 )
Витрати на збут	2150	( 21426,75 )	( 21892,35 )
Інші операційні витрати	2180	( 8875,65 )	( 2862,6 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	101493,9	211315,8
збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200	582,45	723
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	1,2	
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	( 41300,1 )	( 31847,1 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	( 430,65 )	( 183,3 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	60346,8	180008,4
збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-10965,3	-37948,2
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	49381,5	142060,2
збиток	2355	( )	( )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445	420,9	1003,2
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>420,9</b>	<b>1003,2</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	79,95	206,1
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>500,85</b>	<b>1209,3</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>49882,35</b>	<b>143269,5</b>

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	197282,55	293656,5
Витрати на оплату праці	2505	34400,55	34121,85
Відрахування на соціальні заходи	2510	12752,7	12659,55
Амортизація	2515	8950,35	8263,8
Інші операційні витрати	2520	51174,45	46063,35
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>304560,6</b>	<b>394765,05</b>

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського  
обліку  
1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РЛЦ"	за ЄДРПОУ
Територія	за КОАТУУ
Організаційно-правова форма господарювання приватна	за КОПФГ
Вид економічної діяльності	за КВЕД
Середня кількість працівників	
Адреса, телефон 07408, Київська обл., Броварський район, село Квітневе, ВУЛИЦЯ ГОГОЛІВСЬКА, будинок 1-А	
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака	
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності	

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12. 2016р.**

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	983,4	850,05
первісна вартість	1001	2176,35	2195,85
накопичена амортизація	1002	1192,95	1345,8
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2574,75	154,35
Основні засоби	1010	119021,1	152769
первісна вартість	1011	135508,05	154124,85
знос	1012	16486,95	1355,85
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	50459,85	59710,65
інші фінансові інвестиції	1035	139176,45	139176,45
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	5989,8	4246,8
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>318205,35</b>	<b>356907,3</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	54310,95	35287,2
Виробничі запаси	1101	7770,6	7643,4
Незавершене виробництво	1102	21274,8	21655,05
Готова продукція	1103	25147,8	5858,4
Товари	1104	117,75	130,35
Поточні біологічні активи	1110	0	0



Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	71490,3	56924,4
первинна вартість	1126	0	0
резерв сумнівних боргів	1127	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1231,2	2335,8
з бюджетом	1135	68601,45	70876,65
у тому числі з податку на прибуток	1136	61840,2	67966,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	455,55	1239,15
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	11997,15	14459,1
Готівка	1166	1,35	0,45
Рахунки в банках	1167	11995,8	14458,65
Витрати майбутніх періодів	1170	6280,35	5194,95
Інші оборотні активи	1190	1924,95	115,05
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>216291,9</b>	<b>186432,3</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>534497,25</b>	<b>543339,6</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований капітал	1400	3315,45	3315,45
Капітал у дооцінках	1405	44648,4	72047,1
Додатковий капітал	1410	36,45	36,45
Резервний капітал	1415	1138,8	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6199,5	-330466,5
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0,3	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>55338,9</b>	<b>-255067,5</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	6887,85	13942,8
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	5182,5	4597,5
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	3491,4	3000,6
Пенсійні зобов'язання	1505	3674,4	3130,65
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>15744,75</b>	<b>21670,95</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	278082,6	514447,35
Поточна кредиторська заборгованість за:		64768,2	81124,65
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	63614,7	51484,95
розрахунками з бюджетом	1620	337,35	235,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0

розрахунками зі страхування	1625	568,95	301,05
розрахунками з оплати праці	1630	1227,9	730,95
за одержаними авансами	1635	15801	42997,8
за розрахунками з учасниками	1640	38969,1	38921,4
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	18
Інші поточні зобов'язання	1690	43,8	46474,2
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>463413,6</b>	<b>776736,15</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>534497,25</b>	<b>543339,6</b>

Керівник \_\_\_\_\_

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_

Підприємств ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РЛЦ" (найменування) Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ

КОДИ	

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
за 12 місяців **2016** р.

ЗВЕДЕНИЙ

Форма N 2

Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	204765,3	407626,5
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 139580,9 )	( 267807 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	65184,45	139819,5
збиток	2095	( )	( )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	1288,95	2457,9
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		
Адміністративні витрати	2130	( 10432,65 )	( 10481,1 )
Витрати на збут	2150	( 15604,95 )	( 21426,75 )
Інші операційні витрати	2180	( 15940,95 )	( 8875,65 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	24494,85	101493,9
збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200	579,45	723
Інші фінансові доходи	2220	989,25	579,45
Інші доходи	2240	1,2	
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	( 367466,9 )	( 41300,1 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	( 1377 )	( 430,65 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290		61065,6
збиток	2295	( 342779,1 )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-10965,3	-10965,3
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350		50100,3
збиток	2355	( 353744,4 )	( )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	39154,05	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445	854,55	420,9
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>40008,6</b>	<b>420,9</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	7180,2	79,95
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>47188,8</b>	<b>500,85</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>-306556</b>	<b>50601,15</b>

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	87735,15	197282,55
Витрати на оплату праці	2505	26212,65	34400,55
Відрахування на соціальні заходи	2510	9325,8	12752,7
Амортизація	2515	9038,1	8950,35
Інші операційні витрати	2520	75517,95	51174,45
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>207829,65</b>	<b>304560,6</b>

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського  
обліку  
1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РЛЦ"	за ЄДРПОУ
Територія	за КОАТУУ
Організаційно-правова форма господарювання приватна	за КОПФГ
Вид економічної діяльності	за КВЕД
Середня кількість працівників	
Адреса, телефон 07408, Київська обл., Броварський район, село Квітневе, ВУЛИЦЯ ГОГОЛІВСЬКА, будинок 1-А	
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака	
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності	

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12. 2017р.**

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	850,05	699,15
первісна вартість	1001	2195,85	2191,95
накопичена амортизація	1002	1345,8	1492,8
Незавершені капітальні інвестиції	1005	154,35	102,15
Основні засоби	1010	152769	143271,15
первісна вартість	1011	154124,85	154114,2
знос	1012	1355,85	10843,05
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	59710,65	62211,15
інші фінансові інвестиції	1035	139176,45	136546,8
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	4246,8	8106,45
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>356907,3</b>	<b>350936,85</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	35287,2	35322,3
Виробничі запаси	1101	7643,4	7325,7
Незавершене виробництво	1102	21655,05	26638,35
Готова продукція	1103	5858,4	1352,55
Товари	1104	130,35	5,7
Поточні біологічні активи	1110	0	0

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	56924,4	79773,75
первинна вартість	1126	0	0
резерв сумнівних боргів	1127	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2335,8	5743,5
з бюджетом	1135	70876,65	68314,2
у тому числі з податку на прибуток	1136	67966,8	60769,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1239,15	1523,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	14459,1	15496,95
Готівка	1166	0,45	0
Рахунки в банках	1167	14458,65	15496,95
Витрати майбутніх періодів	1170	5194,95	629,85
Інші оборотні активи	1190	115,05	24,3
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>186432,3</b>	<b>206828,55</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>543339,6</b>	<b>557765,4</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований капітал	1400	3315,45	3315,45
Капітал у дооцінках	1405	72047,1	65983,35
Додатковий капітал	1410	36,45	36,45
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-330466,5	-725439,9
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>-255067,5</b>	<b>-656104,65</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	13942,8	13276,35
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Цільове фінансування	1525	0	45,9
Довгострокові забезпечення	1520	4597,5	4955,55
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	3000,6	3231,45
Пенсійні зобов'язання	1505	3130,65	3908,85
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>21670,95</b>	<b>22186,65</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	514447,35	841303,65
Поточна кредиторська заборгованість за:		81124,65	129943,35
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	51484,95	57538,35
розрахунками з бюджетом	1620	235,8	296,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0

розрахунками зі страхування	1625	301,05	122,85
розрахунками з оплати праці	1630	730,95	945,6
за одержаними авансами	1635	42997,8	73936,5
за розрахунками з учасниками	1640	38921,4	38913,45
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	18	12,75
Інші поточні зобов'язання	1690	46474,2	48670,8
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>776736,15</b>	<b>1191683,4</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>543339,6</b>	<b>557765,4</b>

Керівник \_\_\_\_\_

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_

Підприємств ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "Р-Ц" (найменування) Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ

КОДИ	

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
за **12 місяців** **2017** р.

ЗВЕДЕНИЙ

Форма N 2

Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	164293,2	204765,3
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 125040,5 )	( 139580,85 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	39252,75	65184,45
збиток	2095	( )	( )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	805,2	1288,95
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		
Адміністративні витрати	2130	( 13469,4 )	( 10432,65 )
Витрати на збут	2150	( 12754,65 )	( 15604,95 )
Інші операційні витрати	2180	( 12007,35 )	( 15940,95 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	1826,55	24494,85
збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	412,5	989,25
Інші доходи	2240		
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	( 402720,3 )	( 367466,85 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	( 308,7 )	( 1377 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290		
збиток	2295	( 400790 )	( 343359,75 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	502,05	1022,55
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350		
збиток	2355	( 400287,9 )	( 342337,2 )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		39154,05
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445	913,65	854,55
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>913,65</b>	<b>40008,6</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	164,4	7180,2
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>1078,05</b>	<b>47188,8</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>-399210</b>	<b>-295148,4</b>

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	97074	87735,15
Витрати на оплату праці	2505	25592,25	26212,65
Відрахування на соціальні заходи	2510	7282,2	9325,8
Амортизація	2515	9741,45	9038,1
Інші операційні витрати	2520	88819,95	75517,95
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>228509,85</b>	<b>207829,65</b>

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського  
обліку  
1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РЛЦ"	за ЄДРПОУ
Територія	за КОАТУУ
Організаційно-правова форма господарювання приватна	за КОПФГ
Вид економічної діяльності	за КВЕД
Середня кількість працівників	
Адреса, телефон 07408, Київська обл., Броварський район, село Квітневе, ВУЛИЦЯ ГОГОЛІВСЬКА, будинок 1-А	
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака	
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності	

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12. 2018р.**

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	699,15	660
первісна вартість	1001	2191,95	2247,45
накопичена амортизація	1002	1492,8	1587,45
Незавершені капітальні інвестиції	1005	102,15	100,2
Основні засоби	1010	143271,15	196833,15
первісна вартість	1011	154114,2	198586,5
знос	1012	10843,05	1753,35
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	62211,15	110508,3
інші фінансові інвестиції	1035	136546,8	66288,9
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	8106,45	3283,65
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>350936,85</b>	<b>377674,2</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	35322,3	109073,7
Виробничі запаси	1101	7325,7	36230,85
Незавершене виробництво	1102	26638,35	60316,05
Готова продукція	1103	1352,55	5728,05
Товари	1104	5,7	6798,75
Поточні біологічні активи	1110	0	0



Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	79773,75	48076,65
первинна вартість	1126	0	0
резерв сумнівних боргів	1127	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	5743,5	5755,8
з бюджетом	1135	68314,2	21514,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	60769,8	21115,35
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1523,7	15839,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	15496,95	77164,65
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	15496,95	77164,65
Витрати майбутніх періодів	1170	629,85	1479,6
Інші оборотні активи	1190	24,3	1014,6
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>206828,55</b>	<b>279918,9</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>557765,4</b>	<b>657593,1</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований капітал	1400	3315,45	3315,45
Капітал у дооцінках	1405	65983,35	111552,9
Додатковий капітал	1410	36,45	36,6
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-725439,9	-881062,05
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>-656104,65</b>	<b>-766157,1</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	13276,35	22331,55
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	4955,55	6406,65
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	3231,45	2828,1
Пенсійні зобов'язання	1505	3908,85	4152
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>22140,75</b>	<b>32890,2</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	841303,65	1198350,15
Поточна кредиторська заборгованість за:		129943,35	0
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	57538,35	55039,8
розрахунками з бюджетом	1620	296,1	508,05
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0

розрахунками зі страхування	1625	122,85	277,05
розрахунками з оплати праці	1630	945,6	1124,55
за одержаними авансами	1635	73936,5	50140,35
за розрахунками з учасниками	1640	38913,45	38903,1
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	12,75	44,1
Інші поточні зобов'язання	1690	48670,8	46472,85
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>1191683,4</b>	<b>1390860</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>557719,5</b>	<b>657593,1</b>

Керівник \_\_\_\_\_

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_

Підприємств ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "Р-ЛЦ" за ЄДРПОУ \_\_\_\_\_  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число) \_\_\_\_\_  
за ЄДРПОУ \_\_\_\_\_

КОДИ	

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
за 12 місяців **2018** р.

ЗВЕДЕНИЙ

Форма N 2

Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	352837,05	164293,2
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 179061,8 )	( 125040,45 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	173775,3	39252,75
збиток	2095	( )	( )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	1161,3	805,2
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		
Адміністративні витрати	2130	( 19094,1 )	( 13469,4 )
Витрати на збут	2150	( 15714,6 )	( 12754,65 )
Інші операційні витрати	2180	( 14798,85 )	( 12007,35 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	125329,05	1826,55
збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	418,8	412,5
Інші доходи	2240		
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	( 267332 )	( 402720,3 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	( 194,4 )	( 308,7 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290		
збиток	2295	( 141778,5 )	( 400789,95 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2090,85	502,05
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350		
збиток	2355	( 139687,7 )	( 400287,9 )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445	36,45	913,65
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>36,45</b>	<b>913,65</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	6,6	164,4
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>43,05</b>	<b>1078,05</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>-139645</b>	<b>-399209,85</b>

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	187215,15	97074
Витрати на оплату праці	2505	28837,65	25592,25
Відрахування на соціальні заходи	2510	5845,5	7282,2
Амортизація	2515	9718,05	9741,45
Інші операційні витрати	2520	57813,15	88819,95
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>289429,5</b>	<b>228509,85</b>

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського  
обліку  
1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РЛЦ"	за ЄДРПОУ
Територія	за КОАТУУ
Організаційно-правова форма господарювання приватна	за КОПФГ
Вид економічної діяльності	за КВЕД
Середня кількість працівників	
Адреса, телефон 07408, Київська обл., Броварський район, село Квітневе, ВУЛИЦЯ ГОГОЛІВСЬКА, будинок 1-А	
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака	
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності	

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12. 2019р.**

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	660	757,05
первісна вартість	1001	2247,45	2441,1
накопичена амортизація	1002	1587,45	1684,05
Незавершені капітальні інвестиції	1005	100,2	101,1
Основні засоби	1010	196833,15	186621,6
первісна вартість	1011	198586,5	200169,6
знос	1012	1753,35	13548
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	110508,3	110508,3
інші фінансові інвестиції	1035	66288,9	66288,9
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	3283,65	6,6
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>377674,2</b>	<b>364283,55</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	109073,7	138506,55
Виробничі запаси	1101	36230,85	51052,35
Незавершене виробництво	1102	60316,05	44678,4
Готова продукція	1103	5728,05	35966,1
Товари	1104	6798,75	6809,7
Поточні біологічні активи	1110	0	0

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	48076,65	35192,7
первинна вартість	1126	0	0
резерв сумнівних боргів	1127	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	5755,8	7434,3
з бюджетом	1135	21514,8	21712,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	21115,35	21115,35
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	15839,1	17100
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	77164,65	108398,7
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	77164,65	108398,7
Витрати майбутніх періодів	1170	1479,6	2962,5
Інші оборотні активи	1190	1014,6	308,7
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>279918,9</b>	<b>331616,25</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>657593,1</b>	<b>695899,8</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований капітал	1400	3315,45	3315,45
Капітал у дооцінках	1405	111552,9	100326
Додатковий капітал	1410	36,6	36,6
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-881062,05	-944375,7
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	-76,5
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>-766157,1</b>	<b>-840774,15</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	22331,55	19925,85
Довгострокові кредити банків	1510	0	538662,3
Цільове фінансування	1525	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	6406,65	12316,05
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	2828,1	2996,4
Пенсійні зобов'язання	1505	4152	7864,05
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>32890,2</b>	<b>578768,25</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	1198350,15	774446,25
Поточна кредиторська заборгованість за:		0	0
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	55039,8	42885,3
розрахунками з бюджетом	1620	508,05	531,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0

розрахунками зі страхування	1625	277,05	275,1
розрахунками з оплати праці	1630	1124,55	1168,2
за одержаними авансами	1635	50140,35	51865,35
за розрахунками з учасниками	1640	38903,1	38899,8
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	44,1	1347,3
Інші поточні зобов'язання	1690	46472,85	46487,1
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>1390860</b>	<b>957905,7</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>657593,1</b>	<b>695899,8</b>

Керівник \_\_\_\_\_

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_

Підприємств ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РЛЦ" (найменування) Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ

КОДИ	

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
за 12 місяців **2019** р.

ЗВЕДЕНИЙ

Форма N 2

Код за ДКУД

1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	346719,3	352837,05
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 210553,4 )	( 179061,75 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	136165,95	173775,3
збиток	2095	( )	( )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	1588,8	1161,3
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		
Адміністративні витрати	2130	( 24316,35 )	( 19094,1 )
Витрати на збут	2150	( 26221,8 )	( 15714,6 )
Інші операційні витрати	2180	( 8752,2 )	( 14798,85 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	78464,4	125329,05
збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	3909	418,8
Інші доходи	2240		
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	( 154292 )	( 267331,95 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	( 49,95 )	( 194,4 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290		
збиток	2295	( 71968,5 )	( 141778,5 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1509,45	2090,85
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350		
збиток	2355	( 70459,05 )	( 139687,65 )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445	-4978,2	36,45
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>-4978,2</b>	<b>36,45</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	896,1	6,6
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>-4082,1</b>	<b>43,05</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>-74541,2</b>	<b>-139644,6</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні витрати	2500	195550,95	187215,15
Витрати на оплату праці	2505	33784,8	28837,65
Відрахування на соціальні заходи	2510	7288,35	5845,5
Амортизація	2515	11969,85	9718,05
Інші операційні витрати	2520	57166,65	57813,15
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>305760,6</b>	<b>289429,5</b>

## Додаток О

### Розрахункові формули для розрахунку показників рентабельності, платоспроможності, ділової активності, ліквідності

Показники ліквідності		
Показник	Розрахункова формула	Нормативне значення
Коефіцієнт загальної ліквідності	$K_{зл} = \text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання};$	$\geq 1$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{а.а.} = \text{Грошові активи} / \text{Поточні зобов'язання}$	$\leq 0,2-0,3$
Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття)	$K_{пл.} = (\text{Оборотні активи} - \text{запаси}) / \text{поточні зобов'язання};$	$\leq 0,6$
Показники ділової активності		
Коефіцієнт оборотності активів, раз у рік	$K_{oa} = \text{Чиста виручка від реалізації продукції} / \text{Середньорічна вартість активів}$	-
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, раз у рік	$K_{одз} = \text{Чиста виручка від реалізації продукції} / \text{Середньорічна сума дебіторської заборгованості}$	-
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, раз у рік	$K_{окз} = \text{Чиста виручка від реалізації продукції} / \text{Середньорічна сума кредиторської заборгованості}$	-
Коефіцієнт оборотності запасів, раз у рік	$K_{омз} = \text{Чиста виручка від реалізації продукції} / \text{середньорічна вартість запасів}$	-
Коефіцієнт оборотності основних фондів, раз у рік	$K_{оосз} = \text{Чиста виручка від реалізації продукції} / \text{середньорічна величина основних фондів}$	-
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, раз у рік	$K_{овк} = \text{Чиста виручка від реалізації продукції} / \text{середньорічна величина власного капіталу}$	-
Показники рентабельності		
Чиста рентабельність виробничої діяльності	$\text{Чиста рентабельність виробництва} = \text{Чистий прибуток} \times 100 / \text{Собівартість реалізованої продукції}$	
Чиста рентабельність продажів (ROS)	$ROS = \text{Чистий прибуток} \times 100 / \text{Чистий дохід від реалізації товарної продукції}$	
Валова рентабельність продажів	$\text{Валова рентабельність продажів} = \text{Валовий прибуток} \times 100 / \text{Чистий дохід від реалізації продукції}$	
Операційна рентабельність продажів	$\text{Операційна рентабельність продажів} = \text{Прибуток від операційної діяльності} \times 100 / \text{Чистий дохід від реалізації}$	
Рентабельність активів (ROA)	$ROA = \text{Чистий прибуток} \times 100 / \text{Баланс на початок періоду}$	
Рентабельність власного капіталу (ROE)	$ROE = \text{Чистий прибуток} \times 100 / \text{Власний капітал}$	
Показники платоспроможності		
Коефіцієнт автономії	$K_{авт} = \text{Власний капітал} / \text{Валюта балансу}$	$\Rightarrow 0,5$
Коефіцієнт маневреності власних коштів	$K_{м} = \text{Власні оборотні кошти} / \text{Власний капітал}$	$\Rightarrow 0,2$
Коефіцієнт фінансової стійкості	$K_{фс} = \text{Власний капітал} / \text{Загальна сума зобов'язань}$	$> 0,1$
Коефіцієнт ефективності використання активів	$K_{ea} = \text{Чистий прибуток} / \text{Середня величина активів}$	Зростання