

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра міжнародних економічних відносин

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Конкурентна політика підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу»

(на матеріалах ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»)

Студентки 2 курсу 11м групи
спеціальності 292

«Міжнародні економічні
відносини»
спеціалізації Міжнародний
бізнес

*підпис
студента*

Василевська Катерина
Олександрівна

Науковий керівник
канд. юрид. наук, проф.

*підпис
керівника*

Осика Сергій Геннадійович

Гарант освітньої програми
доктор економ. наук,
доцент

*підпис
керівника*

Калюжна Наталія Геннадіївна

Київ 2018

АНОТАЦІЯ

Василевська Катерина Олександрівна «Конкурентна політика підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу»

У випускній кваліфікаційній роботі досліджено методичні основи конкурентної політики підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу в сфері логістичних послуг. Визначені основні поняття та концепції розвитку конкурентної політики підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу. Визначені основні фінансово-економічні показники ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА», досліджено конкурентне середовище даного підприємства. Визначено основні конкурентні переваги компанії.

Охарактеризовано міжнародний ринок логістичних послуг та основні світові тенденції даного напрямку. Розглянуто ринок логістичних послуг США.

Пропонуються рішення стосовно вдосконалення роботи та підвищення ефективності діяльності підприємства на міжнародному ринку.

Ключові слова: конкурентна політика, конкурентні переваги, конкурентне середовище, міжнародні перевезення, логістика.

ANNOTATION

Kateryna Vasylevska

"Competitive policy of enterprise - the subject of international business"

In the final qualification work the methodical bases of the competitive policy of the enterprise - the subject of international business in the field of logistics services are researched. The basic concepts and concepts of development of the competitive policy of the enterprise - the subject of international business are determined. The main financial and economic indicators of "ZAMMER UKRAINE" LLC are determined, the competitive

environment of this enterprise is researched. The main competitive advantages of the company are determined.

The international market of logistics services and the main world tendencies of this direction are described. Considered the US logistics market.

The decision is made on improvement of work and increase of efficiency of activity of the enterprise in the international market.

Key words: competitive policy, competitive advantages, competitive environment, international transportation, logistics.

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра міжнародних економічних відносин

РЕФЕРАТ

ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

Конкурентна політика підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу
(на матеріалах ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА», м. Київ)

Студентки 2м курсу,
спеціальності 292 Міжнародні
економічні відносини
спеціалізації Міжнародний
бізнес

підпис студента

Василевська Катерина
Олександрівна

Науковий керівник
канд. юрид. наук, проф.

підпис керівника

Осика Сергій
Геннадійович

Київ 2018

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (59 найменувань) та 10-ти додатків. Повний обсяг роботи становить 115 сторінок, у т.ч. список використаних джерел – 7 сторінок, додатки – 14 сторінок. Матеріали випускної кваліфікаційної роботи містять 25 таблиць, 10 рисунків і 3 формули.

Публікації. За результатами виконання випускної кваліфікаційної роботи опубліковано 1 статтю: Сутність конкурентної політики підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу // 36. наук. ст. студ. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми наукового дослідження, визначено мету та завдання, наукову новизну, наведено дані про об'єкт та предмет дослідження.

У першому розділі «**Теоретичні та методичні засади дослідження конкурентної політики підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу**» розглянуто сутність сутність конкурентної політики підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу, розкрито концепції розвитку конкурентної політики підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу, охарактеризовано методичні підходи щодо ефективності конкурентної політики підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу.

У другому розділі «**Дослідження конкурентної політики ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»**» оцінено фінансово-господарську діяльність ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА», охарактеризовано конкурентні переваги, проаналізовано конкурентне середовище компанії.

У третьому розділі «**Напрями удосконалення конкурентної політики ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»**» охарактеризовано зарубіжний ринок логістичних послуг, а також його тенденції. Запропоновано можливі варіанти підвищення ефективності діяльності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА». Розроблено прогноз можливої дохідності компанії після введення запропонованих заходів, а також запропоновано альтернативний варіант стосовно одного з заходів.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити ряд висновків, основні з яких зводяться до наступного:

1. Конкуренція є важливим елементом ефективної роботи ринків. Вона приносить користь споживачеві: заохочує підприємництва, інновації, ефективність та розширення вибору; дозволяє споживачам купувати товари та послуги, які вони хочуть, за найвигіднішою ціною; сприяє національній конкурентоспроможності.

2. Об'єктом дослідження конкурентної політики підприємства- суб'єкта міжнародного бізнесу у даній роботі обрано ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА». За даними показників платоспроможності спостерігаються наступні тенденції: коефіцієнт абсолютної ліквідності знаходиться нижче межі оптимального значення, тобто підприємству не вистачає найбільш ліквідних коштів для покриття власних поточних зобов'язань.

3. Узагальнюючи результати оцінки показників платоспроможності, можна сказати, що компанія має недостатню кількість найбільш ліквідних коштів для покриття власних поточних зобов'язань. Загалом компанії не вистачає власних ресурсів для погашення наявних позик. Проте у 2017 році всі показники показали позитивну динаміку і якщо так і продовжиться надалі, ЗАММЛЕР матиме всі шанси вибратися зі скрутної ситуації та почати показувати набагато кращі результати.

4. Показники стану та структури капіталу вказують на те, що компанія недостатньо забезпечена оборотними коштами і ситуація погіршувалась до 2016 року. Проте вже у 2017 році почала спостерігатися позитивна динаміка.

4. Показники ділової активності показують позитивну динаміку, поступово прискорюючи обороти з кожним роком.

5. Показники рентабельності свідчать про незадовільний стан компанії. Проте після 2015 року вони почали поступово зростати.

6. Показник загального впливу конкурентного середовища ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» становить 2,72. Отже, на ринку логістичних послуг діють максимальні конкурентні сили, тобто даний ринок близький до умов чистої конкуренції.

7. Серед найважливіших тенденцій на світовому ринку транспортно-логістичних послуг в останнє десятиліття слід зазначити підвищення попиту на комплексні логістичні рішення з боку компаній і підприємств, що безпосередньо пов'язано з прискоренням процесу передачі на аутсорсинг складських і управлінських послуг.

8. До проблем ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» можна віднести: необхідність пошуку нових клієнтів; недостатньо ефективна робота складів; відсутність резервного (додаткового) капіталу; плинність кадрів; недостатні розміри власного автопарку;

9. ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» було запропоновано взяти у фінансовий лізинг на три роки вантажні автомобілі з метою розширення експортної діяльності за рахунок залучення нових клієнтів. Також було запропоновано ще один варіант – відкриття дочірньої компанії у Чехії та взяття кредиту з низькою відсотковою ставкою. Після порівняння обох варіантів було вирішено, що другий є більш вигідним.

10. Було запропоновано запровадити на складах підприємства систему Pick-to-voice, яка допоможе забезпечити їх більш ефективну роботу і зменшить простой в роботі, а також удосконалив роботу працівників.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА – СУБ’ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	10
1.1. Сутність конкурентної політики підприємства – суб’єкта міжнародного бізнесу	10
1.2. Концепції розвитку конкурентної політики підприємства – суб’єкта міжнародного бізнесу	17
1.3. Методичні підходи щодо ефективності формування конкурентної політики підприємства – суб’єкта міжнародного бізнесу	24
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»	35
2.1. Характеристика фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»	35
2.2. Загальна характеристика конкурентних переваг ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»	42
2.3. Аналіз конкурентного середовища ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»	50
Висновки до розділу 2	57
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» ЯК СУБ’ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	60
3.1 Імплементація зарубіжного досвіду реалізації конкурентної політики на підприємстві	60
3.2. Розробка заходів з удосконалення конкурентної політики ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»	72
3.3. Прогнозна оцінка запропонованих заходів	80
Висновки до розділу 3	87
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94
ДОДАТКИ	102

ВСТУП

Забезпечення конкурентоспроможності та стабільної діяльності підприємств на міжнародних ринках є однією з найбільш актуальних проблем сьогодення. Удосконалення методів та засобів ведення конкурентної боротьби спонукає суб'єктів господарювання до пошуку якісно нових, стратегічних підходів до управління підприємством, використання інструментів забезпечення ефективної та успішної діяльності, створення механізмів забезпечення економічної безпеки. Одним з таких інструментів є обґрунтована конкурентна політика підприємства.

Конкурентною політикою підприємства є система принципів, фундаментальних правил та законів конкуренції, що формуються відповідно до характеру конкурентного середовища підприємства та його внутрішнього потенціалу [57].

Тема випускного кваліфікаційного проекту є актуальною тому що в умовах глобалізації економіки та ринку в цілому зростає значення конкурентної політики на підприємстві. Конкуренція загострюється з кожним роком. Збільшується кількість підприємців, готових запропонувати ті самі товари або послуги на вигідніших умовах. Підвищується рівень недобросовісної конкуренції та агресивної боротьби. Тому необхідно вміти та знати, як правильно організувати конкурентну політику для успішної діяльності підприємства.

У зв'язку з Євроінтеграційними процесами українські підприємства стикаються з непростим завданням – вистояти у конкурентній боротьбі на міжнародних ринках. Оскільки українські товари не можуть похвалитися високою конкурентоспроможністю власних товарів, необхідно здійснювати переоснащення та модернізувати наявне устаткування, обладнання, стежити за світовими тенденціями ефективнішої організації робочого процесу.

Метою роботи є дослідження теоретичних та методичних основ конкурентної політики та конкурентних переваг підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу та

розробка заходів, пов'язаних з виявленням шляхів удосконалення його конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є формування конкурентної політики підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.

Предметом роботи є теоретико-методичні аспекти конкурентної політики підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.

Для того, щоб досягти поставленої мети, необхідно вирішити такі *завдання*:

- розкрити сутність конкурентної політики підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу;
- охарактеризувати концепції розвитку конкурентної політики підприємства– суб'єкта міжнародного бізнесу ;
- ознайомитися з методичними підходами до ефективності конкурентної політики підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу;
- дослідити фінансово-господарську діяльність ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»;
- зробити загальну характеристику конкурентних переваг ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»
- здійснити аналіз конкурентного середовища ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»
- ознайомитися із зарубіжним досвідом реалізації конкурентної політики на підприємстві
- розробка заходи з удосконалення конкурентної політики ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»
- здійснити прогнозну оцінку запропонованих заходів з удосконалення конкурентної політики ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретичному обґрунтуванні та використанні рекомендацій і методичного інструментарію, що дозволяє забезпечити стійку діяльність підприємств на міжнародному ринку.

Практичне значення випускної кваліфікаційної роботи полягає у розробці пропозицій щодо удосконалення управління конкурентною політикою ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» на зовнішньому ринку.

Публікації. За результатами досліджень опубліковано наукову статтю: «Сутність конкурентної політики підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу» -- К.. Київ.нац.торг.-екон. ун-т, 2018 – с.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Зміст роботи викладено на сторінках основного тексту і містить таблиці, рисунки, схеми та формули.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА – СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність конкурентної політики підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу

Стан і розвиток конкуренції в період глобалізації економічних процесів має свою специфіку й особливості. По-перше, це одночасність дії. Вона охоплює декілька сфер, найближчими з яких є ціни, витрати, якість, формування ринкових бар'єрів, зміцнення фінансового становища. По-друге — багатоаспектність. Вона виявляється в тому, що підприємства мають враховувати її прояви на різних рівнях, різних ринках, у різних комбінаціях. Усі процеси на ринку відбуваються з відповідним динамізмом. По-третє — розподіл позицій конкурентів; розподіл сил на ринку; відповідна агресивність учасників ринкового суперництва. Як правило, мета такої агресії полягає у порушенні рівноваги сил конкурентів. Тут наявні і процеси глобалізації. Вона, як правило, спостерігається у двох напрямках — у конкуренції у сфері пропозиції та у гомогенізації попиту [6].

Взагалі конкуренція є важливим елементом ефективної роботи ринків. Вона приносить користь споживачеві:

- 1) заохочує підприємництва, інновації, ефективність та розширення вибору;
- 2) дозволяє споживачам купувати товари та послуги, які вони хочуть, за найвигіднішою ціною;
- 3) сприяє національній конкурентоспроможності [7].

Вчені-економісти розрізняють конкурентоспроможність та конкурентоздатність підприємств у середовищі господарювання. Обидва поняття характеризують ефективність функціонування економічних суб'єктів, але якщо розглядати їх з точки зору лінгвістики, то можна виявити суттєві відмінності. В спільну основу цих слів покладена похідна від слова "конкуренція", що означає

"змагання, суперництво, боротьба". Другу основу в слові "конкурентоспроможність" являє слово "спроможність", у "конкурентоздатність" — "здатність". Лінгвістичний аналіз цих слів вказує на наступне: — здатний — який може, вміє здійснювати, виконувати, робити що-небудь, поводити себе певним чином"[8, с.360]; — спроможний — який має здатність виконувати, здійснювати, робити і т. ін. що-небудь; який має здібності до чого-небудь, вміє здійснювати, виконувати щось; який може, має можливості здійснити що-небудь"[8, с.1182]. Відповідно до вищевказаного пропонуємо таке визначення понять конкурентоспроможність і конкурентоздатність:

Конкурентоспроможність — це система характеристик об'єкта (країни, галузі, підприємства, товару або послуги), яка визначає його потенційний результат на ринку.

Конкурентоздатність — це здатність об'єкта (підприємства, країни, товару або послуги) витримувати конкуренцію порівняно із схожими об'єктами на досліджуваному ринку. Таким чином, конкурентоздатність характеризує об'єкти, що вже діють на ринку, а конкурентоспроможність — новостворені, які тільки мають виходити на ринок. [9]

Конкурентоздатність підприємства означає його змogu до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості в умовах конкурентного ринку. Інакше кажучи, конкурентоспроможність підприємства — це здатність забезпечити випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції, тобто такої, яка має які-небудь переваги в порівнянні з продукцією інших товаровиробників [10].

Конкурентоздатність товару багато в чому визначає конкурентоздатність підприємства, проте між цими поняттями є певні відмінності:

- конкурентоздатність підприємства, що характеризує його відмінність від інших підприємств на ринку, може бути оцінена в довгостроковому періоді, тоді як конкурентоздатність товару може бути визначена у будь-який, навіть незначний з погляду економіки, відрізок часу;

- на відміну від конкурентоздатності товару, оцінювання якого здійснює споживач, оцінювання конкурентоздатності підприємства проводить сам виробник. Лише виробник визначає, вигідно чи ні йому виробляти певний товар [11].

Результати дослідження свідчать про велику кількість класифікацій факторів конкурентоздатності продукції. Рівень конкурентоспроможності підприємства залежить від певних чинників. Тому ми повинні використовувати комплексний підхід до класифікації факторів. Важливо підкреслити:

- фокус їх впливу на конкурентоспроможність продукції;
- сферу походження, залежно від того, чи є це конкурентною перевагою над конкурентами.

Це створює елементи залучення серед аналогічних продуктів на ринку. Загалом фактори конкурентоспроможності підприємств можна розділити на дві групи відповідно до чинників, на які ми можемо впливати, та ті чинники, які не є предметом контролю компанії. Фактори, що контролюються компанією, включають наступні пункти:

- характерні риси продукції (рівень її якості, включаючи відповідність міжнародним та національним стандартам, естетичний та екологічний рівень, статус безпеки, патентоздатність продукту тощо);
- рівень якості послуг передпродажного та післяпродажного обслуговування;
- умови забезпечення запасних частин та наявності необхідної технічної документації під час гарантійного та післягарантійного обслуговування, гарантійного терміну, наявності сервісних центрів, якості та повноти технічного обслуговування;
- терміни та умови виплат продукції (можливість отримання кредиту, відстрочені платежі, надання привабливих знижок для посередників);

- висококваліфікований персонал компанії, раціональність організаційно-виробничих структур;
- - науковий рівень системи управління;
- імідж компанії;
- участь у ярмарках та виставках.

Коефіцієнти конкурентоспроможності продукції, які не контролюються підприємствами, є макроекономічними факторами, що враховують маркетингову політику, спрямовану на підвищення складності індексу конкурентоспроможності продукції. До цих факторів належать наступні пункти: рівень конкурентоспроможності країни, галузей і підприємств; рівень організації виробництва, праці та управління посередниками та споживачами товарів; кількість підприємств, що конкурують у галузі, рівень конкуренції між постачальниками сировини, матеріалів та інших ресурсів; поява нових потреб на ринку і т. д. [12].

Конкурентоспроможність товару не є вирішальним фактором для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Реалізація товару з низьким рівнем конкурентоспроможності знижує конкурентну стійкість виробника, який несе додаткові витрати, пов'язані з необхідністю стимулювання збуту, складування, зберігання товару, збільшення термінів користування кредитами, а іноді й прямі витрати від уцінки товару, що не користується попитом.

Формування конкурентної політики підприємств сприяє створенню розвиненого ринку, що включає сферу виробництва й товарообміну [13].

Враховуючи трактування терміну «політика», під конкурентною політикою слід розуміти загальне керівництво для дій та прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей конкурентного розвитку. Формування конкурентної політики підприємства передбачає врахування детермінант розвитку, які формуються на усіх рівнях управління конкурентним розвитком [14].

Оскільки конкурентна політика підприємства формується відповідно до характеру конкурентного середовища та з урахуванням наявного конкурентного

потенціалу, важливим є розуміння взаємозв'язку конкурентної політики підприємства зі складовими внутрішнього та зовнішнього середовищ (Рис.1.1).

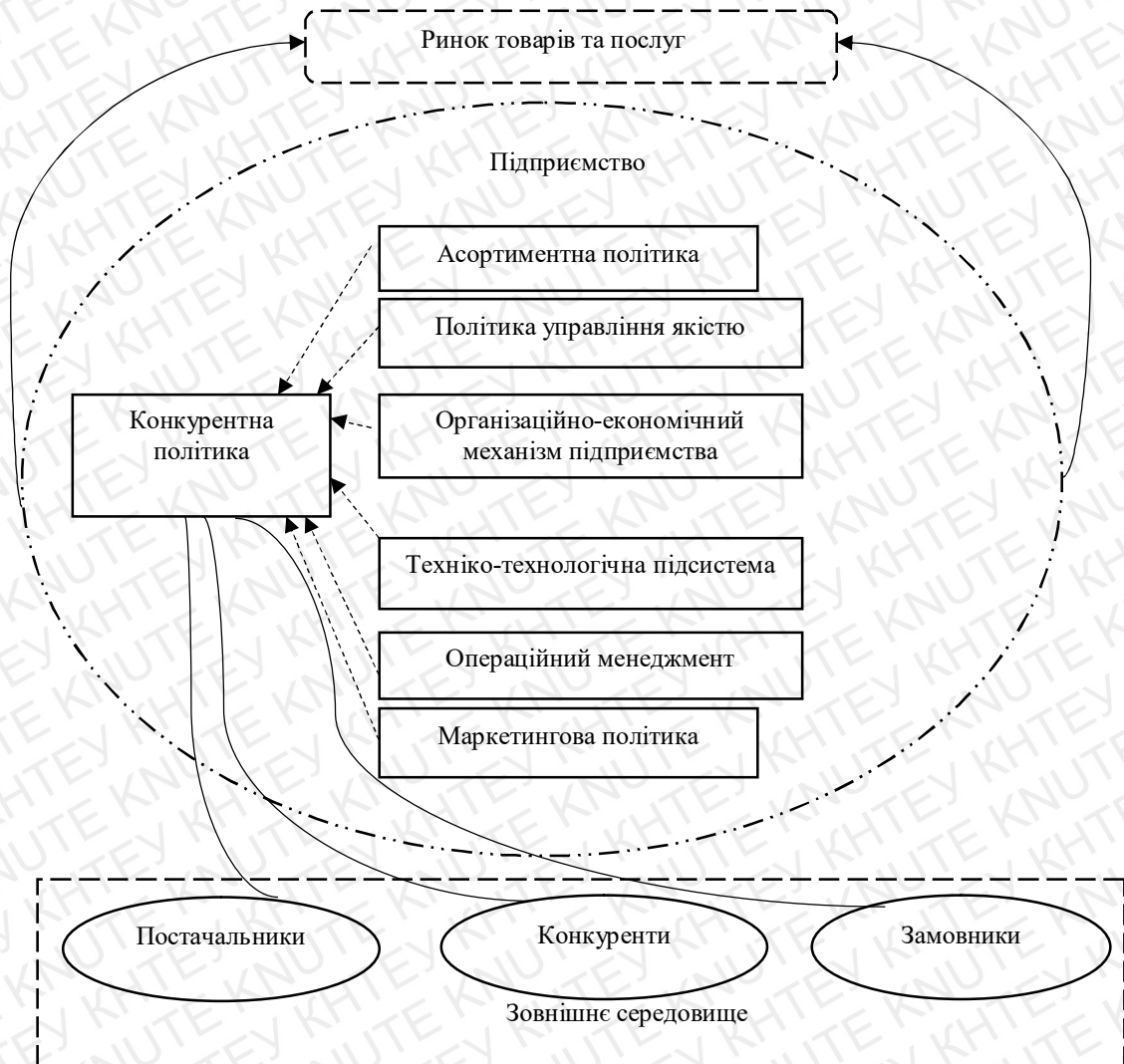


Рис.1.1 Взаємозв'язок конкурентної політики підприємства зі складовими внутрішнього та зовнішнього середовищ [15].

Світовий ринок пред'являє дуже жорсткі вимоги до конкурентоздатності фірм. Міжнародний бізнес стикається з рядом труднощів: відмінності в культурі, проблеми з курсами та переказами валют, складнощі податкової системи та ціноутворення, пристосування продуктів до вимог іноземних споживачів, складнощі вибору оптимальної структури організації для ведення міжнародного бізнесу, високий політичний ризик. При цьому основними принципами стратегії

конкурентоспроможності фірм є конкурентна перевага, що виникає за рахунок удосконалення технології, впровадження нововведень, фінансування НДДКР. Так само конкурентна перевага часто створюється в ринкових нішах, до яких великі конкуренти не проявили інтересу в силу їх незначної рентабельності та малої ємності на момент розробки [16].

В умовах глобалізації вагомого значення набуває інтеграційний підхід, який особливу увагу приділяє посиленню взаємодії, взаємозв'язків і взаємовпливу між елементами системи, які формують чи мають вплив на формування конкурентних переваг. Формування конкурентної політики вітчизняних підприємств вимагає врахування таких положень: врахування чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на конкурентний розвиток підприємства, визначення детермінант розвитку як сукупності чинників, що формують конкурентні переваги чи створюють для цього необхідні передумови; використання сучасних підходів до формування конкурентної політики для врахування особливостей та складності функціонування підприємств у сучасних умовах господарювання; вибір сучасних інструментів та шляхів досягнення конкурентних переваг [17]. Практична реалізація зазначених підходів до формування конкурентної політики вітчизняних підприємств передбачає послідовне виконання завдань антикризового управління, врахування принципів та засад сталого розвитку, вибір сучасних інструментів конкурентного розвитку та шляхів реалізації положень конкурентної політики (Рис.1.2).

Основою ефективної конкурентної політики підприємства є досконалість механізму формування конкурентної політики підприємства. Механізм формування конкурентної політики – це система взаємопов'язаних методів, засобів та важелів, що забезпечують формування сталих конкурентних позицій підприємства за рахунок ефективного поєднання різних напрямів управління підприємством. Ефективність механізму формування конкурентної політики підприємства залежить від його організаційної будови, структури та стилю управління, планування, технології

виробництва, організації та мотивації праці, наявності політики управління якістю тощо.

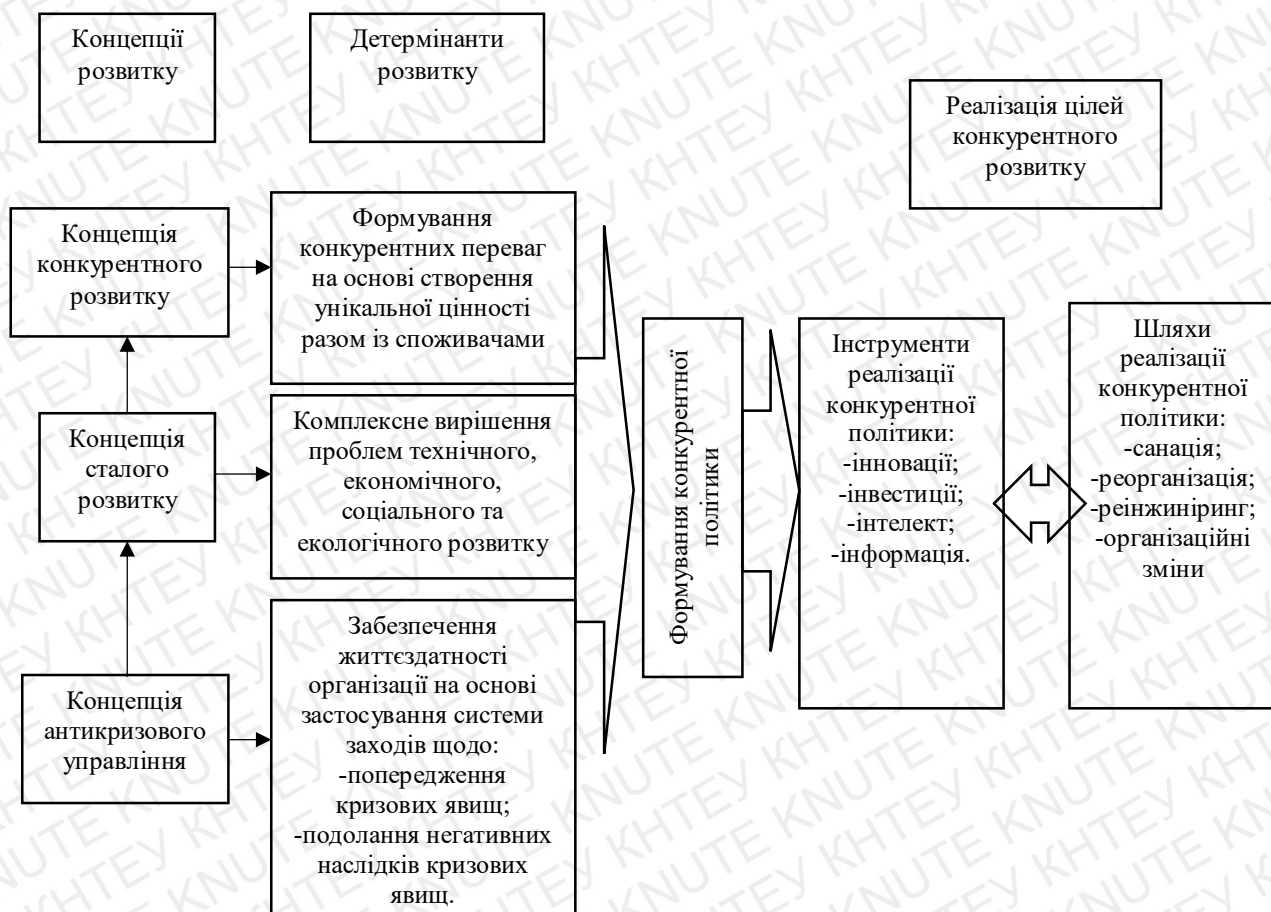


Рис.1.2 Основні етапи формування конкурентної політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах [14]

У цілому, формування конкурентної політики підприємства – досить складний творчий процес, що потребує високої кваліфікації менеджерів, а також врахування усіх аспектів впливу на конкурентоспроможність. Насамперед, формування конкурентної політики ґрунтується на прогнозуванні окремих напрямів діяльності підприємства, зокрема кон'юнктури споживчого ринку в цілому та окремих її сегментів.

Основні завдання, які вирішує конкурентна політика, такі:

- здійснення контролю за конкурентним впливом на підприємство;
- сприяння розвитку підприємства;

- запобігання зменшенню рівня конкурентоспроможності [15].

1.2. Концепції розвитку конкурентної політики підприємства– суб'єкта міжнародного бізнесу

Відповідно до схеми 2, представленої у підрозділі 1.1. початковим етапом формування конкурентної політики вітчизняних підприємств є вибір концепції розвитку. Розглянемо кожну з концепцій більш детально.

Концепція конкурентного розвитку базується на формуванні конкурентних переваг на основі створення унікальної цінності разом із споживачами. Вона ґрунтується на двох парадоксах, які описують економіку двадцять першого століття. У споживачів більше варіантів, які приносять менше задоволення. У вищого керівництва є більш стратегічні варіанти, які приносять меншу вартість. Ця нова реальність змушує переглянути традиційну систему створення цінності, орієнтованої на компанію, яка так добре служила протягом останніх 100 років. Тепер лідерам потрібна нова система відліку для створення цінності (Рис.1.3). Відповідь, на думку автора, полягає в передумові зосередитися на спільному створенні унікальної цінності з клієнтами. Вона починається з визнання того, що роль споживача в промисловій системі змінилася від ізольованої до пов'язаної, від не усвідомленої до інформованої, від пасивної до активної. Вплив підключеного, поінформованого та активного споживача проявляється у багатьох відношеннях.

Доступ до інформації. Маючи доступ до безпрецедентної кількості інформації, обізнані споживачі можуть приймати більш обґрунтовані рішення. Для компаній, які звикли обмежувати потік інформації для споживачів, цей зсув є радикальним. Мільйони мережних споживачів сьогодні колективно кидають виклик традиціям різних галузей промисловості, таких як розваги, фінансові послуги та охорона здоров'я.

Глобальний погляд. Споживачі також можуть отримати доступ до інформації про фірми, продукти, технології, продуктивність, ціни та споживацькі дії та реакції з

усього світу. Географічні межі щодо інформації все ще існують, але вони швидко руйнуються, змінюючи правила ділової конкуренції. Наприклад, ширше вивчення споживачами асортименту продукції, ціни та продуктивності за географічними межами обмежує свободу міжнародних фірм змінювати ціну або якість товару з одного місця в іншому.



Рис.1.3 Нова система відліку для створення цінності

Мережа. «Тематичні споживчі спільноти», в яких люди обмінюються ідеями і почуттями без урахування географічних або соціальних бар'єрів, революціонує просування ринків і перетворення встановлених. Влада споживчих товариств виходить з їх незалежності від фірми. У фармацевтичній промисловості, наприклад, з вуст в уста переходить інформація про фактичні споживчі експерименти з ліками, а не про їх заявлені переваги, і це все більше зачіпає потреби пацієнтів. Таким чином, споживчі мережі інвертують традиційну спадну структуру маркетингових комунікацій.

Експериментування. Споживачі також можуть використовувати Інтернет для експериментів і розробки продуктів, особливо цифрових. Розглянемо MP3, стандарт стиснення для кодування цифрового звуку, розроблений студентом Карлхайнцом Бранденбургом і випущений для громадськості Інститутом Фраунхофеля в Німеччині. Як тільки досвідчені в області технологій споживачі почали експериментувати з MP3, справжня передача аудіофайлів підскочила, щоб кинути виклик музичній індустрії. Колективні користувачі програмного забезпечення в усьому світі мають аналогічні можливості спільного розвитку таких популярних продуктів, як програмне забезпечення веб-сервера Apache і операційної системи Linux.

Активізм. Так як люди вчаться, вони можуть краще розрізняти товари та послуги при виборі; і, оскільки вони є мережею, то спонукають один одного до дій та обговорень. Споживачі все частіше надають незатребувані відгуки компаніям і один одному. Вже сотні веб-сайтів увічнюють активність споживачів, багато хто орієнтується на конкретні компанії та бренди. [18].

Наступною йде концепція сталого розвитку яка ґрунтується на комплексному вирішенні таких проблем розвитку, як технологічний, економічний, соціальний та екологічний. Згідно з визначенням Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) стратегія сталого розвитку – це скоординований набір процесів аналізу, дискусій, навчання, планування та інвестицій, що формуються участю та постійним вдосконаленням й інтегрують економічні, соціальні та екологічні цілі суспільства, шукаючи компроміси там, де це неможливо.

Оскільки, основою сталого розвитку, як і соціальної відповідальності, є паритетність відносин у ланцюжку “людина – бізнес – природа”, то підґрунтям побудови концепції соціальної відповідальності підприємства в XXI ст. повинні стати принципи стратегії сталого розвитку підприємства, ключовими з яких є:

- принцип обережності – збереження сучасного стану навколишнього середовища супроти безповоротним змінам;

- принцип “передбачати і запобігати”, тобто, більш дешева та менш ризикована альтернатива ліквідації збитків навколишньому середовищу;
- принцип екологізації виробництва – перехід на екологічно безпечні технології з метою зниження рівня техногенного навантаження на довкілля;
- принцип “забруднювач платить” – зобов’язує до відшкодування повної вартості екологічного збитку;
- принцип підзвітності – обумовлює визначення компанією рівня впливу її діяльності на оточення та необхідність брати на себе відповідальність за такі дії. Обов’язкове проведення екологічної експертизи та аудиту на підприємстві;
- принцип гуманності – спрямований на створення оптимальних умов для інтелектуального і соціального розвитку працівників, визнання природного права кожної особистості на свободу, індивідуальність, соціальну захищеність та розвиток здібностей.

Ефективна реалізація економічних, соціальних та екологічних важелів забезпечення сталого розвитку підприємств потребує належного інвестиційного, організаційного та інституціонального забезпечення.

Основні аспекти концептуальної основи забезпечення сталого розвитку підприємства наведено на Рис.1.4 [19].

Концептуальна схема забезпечення сталого розвитку складається зі зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємства, серед яких економічні, соціальні, екологічні та етично-правові, а також ідентичних зовнішнім – внутрішніх. Серед внутрішніх факторів впливу також виділяємо економічні, ресурсні, соціальні та екологічні обмеження, що формують місію підприємства, корпоративну місію, кредо та стратегічні цілі. Збалансоване і гармонійне узгодження місії та стратегічних цілей підприємства з цілями розвитку базових підсистем системи управління впливає на

внутрішньо корпоративні норми, цінності, принципи, політику у сфері сталого розвитку, яка формується під впливом внутрішніх формальних інститутів та зовнішніх неформальних інститутів.

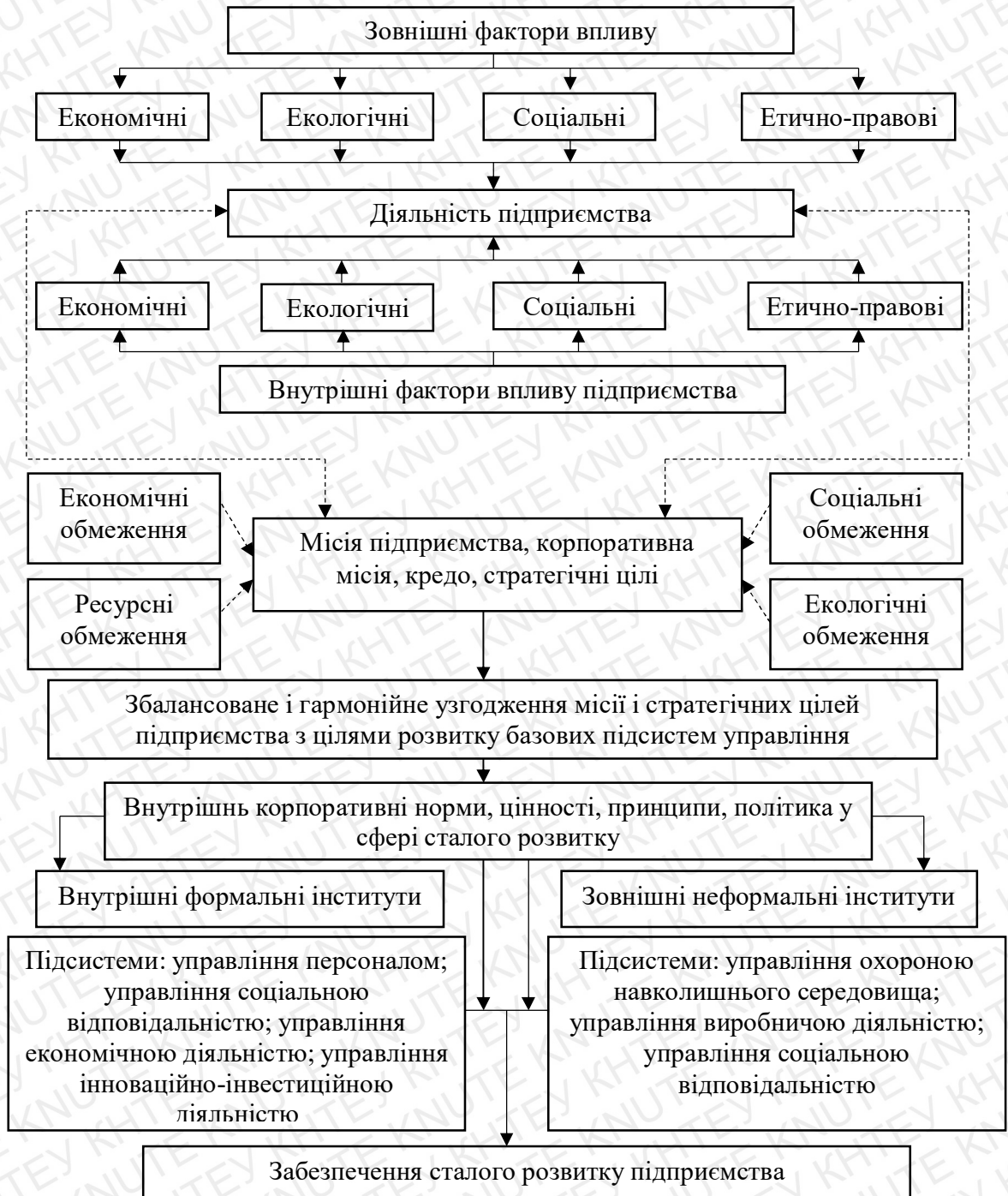


Рис.1.4 Концептуальні основи забезпечення сталого розвитку підприємства

Саме за таких вищезазначених складових відбувається забезпечення сталого розвитку підприємства, що, своєю чергою, формує його соціальну відповідальність.

І останньою є концепція антикризового управління(Рис.1.5). Вона забезпечує життєздатність організації на основі застосування системи заходів стосовно:

- попередження кризових явищ;
- подолання негативних наслідків кризових явищ.

Антикризове управління – це постійно організоване, спеціальне управління, яке здійснює найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних заходів для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєвих можливостей окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства.

Об'єктом антикризового управління є виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення та запобігання.

Проблеми початку кризи на рівні окремого підприємства не є локальними. Окреме підприємство - це частина національної, територіальної і галузевої господарської системи. Кризові явища, які виникають в його діяльності, загроза визнання банкрутства підприємства мають негативні наслідки не тільки для його кредиторів (з позиції незадоволення претензій та вимог), а й для усіх суб'єктів ринкової економіки.

Населення не отримує в достатній кількості необхідні йому товари та послуги. Починається порушення відповідності між попитом та пропозицією на споживчому ринку, що може спричинити зростання цін.

Партнери підприємства з господарської діяльності не отримують необхідної кількості продукції та послуг для власних виробничих потреб, що стає причиною погіршення їх фінансового стану.

Працівників на підприємствах звільняють з роботи, лишаючи можливості отримання заробітної плати та поповнюють армію безробітних, які потребують державної фінансової підтримки.

Держава, з одного боку, втрачає платника обов'язкових податків та платежів, що призводить до зменшення надходжень до державного бюджету і тим самим посилює його дефіцит. З іншого боку – йде погіршення макроекономічної ситуації в країні у зв'язку з нестабільністю економіки та її невідповідністю вимогам ринку.



Рис.1.5 Концепція системи антикризового управління підприємством

Таким чином, до банкрутства підприємств має відношення кожний суб'єкт макроекономічної системи. Тому проблема кризових явищ та банкрутства, його прогнозування та запобігання, має не тільки локальний (окреме підприємство), а й загальнодержавний характер [20].

1.3. Методичні підходи щодо ефективності формування конкурентної політики підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу

На сьогодні існує значна кількість методичних підходів до оцінки рівня міжнародної конкурентоспроможності, усю сукупність яких можна поділити на спеціальні та комплексні. Спеціальні методи дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства в окремих сферах діяльності. При цьому, за умови використання спеціальних методів необхідно чітко зазначати, про який саме тип конкурентоспроможності йдеться – спеціальні методи не можуть виступати альтернативою комплексним, вони дозволяють оцінити переваги або відставання підприємства від конкурентів за тим чи іншим критерієм, але не надати комплексне уявлення про інтегральний конкурентний статус підприємства. Комплексні методи, на відміну від спеціальних, дозволяють оцінити рівень конкурентоспроможності за усією сукупністю факторів, котрі на нього впливають [21, с.111].

За формою вираження результату оцінки конкурентоспроможності розрізняють матричні (матриця «Бостонської консалтингової групи», матриця І. Ансоффа, матриця McKinsey, матриця Shell, матриця конкурентних стратегій М. Портера, матриця А. Томпсона – А.Дж. Стрикленда, матриця Хофера – Шендлера), індексні (метод, що базується на визначенні конкурентоспроможності продукції; метод, що базується на теорії ефективної конкуренції; метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції; метод, що базується на теорії рівноваги фірми та галузі; метод інтегральної оцінки, метод бенчмаркінгу) та графічні методи (багатокутник конкурентоспроможності; радар конкурентоспроможності; метод «профілів») [22].

Матричні методи полягають у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника розвитку окремого підприємства або у графічному визначенні його позиції за певними параметрами, а також дають змогу здійснити аналіз окремих аспектів діяльності підприємства, середовища функціонування, ринкової позиції; визначити основні напрями подальшого розвитку [23].

Одним з найпоширеніших підходів до оцінки рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства є матричний метод Бостонської консалтингової групи. Незважаючи на те, що цей метод застосовується здебільшого у маркетинговій діяльності підприємств, при управлінні міжнародною конкурентоспроможністю він може застосовуватися для порівняння конкурентного статусу підприємств, що виробляють аналогічну продукцію, орієнтуючись на різні сегменти ринку [21, с.111].

Матриця портфельного аналізу BCG розглядає лише два чинники, дві змінні:

1) відносна частка ринку – це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства, і загальним обсягом ринку, на якому він представлений. Відносна частка ринку відкладається на горизонтальній осі і свідчить про рівень рентабельності. Частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером. Якщо підприємство продає даного товару менше лідера, то його бізнес потрапить у праву половину матриці (<1), якщо більше – то в ліву (>1);

2) темп зростання ринку – це його динаміка, річний темп зростання продукції даної галузі, можливість подальшого розширення ринку. Відкладається на вертикальній осі, варіює від 0% до 20% і більше; 10% розділяє на осі швидке і повільне зростання. Якщо частка ринку (горизонтальна вісь) свідчить про отримання підприємством грошей, то темп зростання ринку (вертикальна вісь) вимагає від підприємства грошових витрат на його освоєння.

Матриця BCG визначає чотири основні позиції бізнесу (товарів) підприємства, які отримали загальновизнані маркетингові назви: висококонкурентний бізнес на швидко зростаючих ринках – ідеальний стан для фірми – “зірки”; висококонкурентний бізнес на зрілих, насичених, схильних до застою ринках – стабільне джерело коштів для підприємства – “дійні корови”; бізнес, що не має стійких конкурентних позицій, але діє на перспективних ринках, – майбутнє бізнесу не визначене – “важкі діти”; поєднання слабких конкурентних позицій з ринками, що

перебувають у стані застою – відкинуті від світу бізнесу – “собаки” або “важкі діти” [24].

На відміну від двофакторної матриці БКГ, матриця «Мак-Кінсі» є її більш детальним варіантом і вже багатофакторною матрицею. Її запропонували консультативна кампанія «McKinsey» і кампанія «General Electric» у США. В матриці «Мак-Кінсі» фактор «Відносна частка ринку», що знаходиться у матриці БКГ, перетворюється на багатофакторне поняття «Конкурентоспроможність підприємства» або по-іншому «Стратегічне становище підприємства» (горизонтальна вісь). А фактор «Темп зростання ринку» - на «Привабливість галузі (ринку)» (вертикальна вісь). Як наслідок, матриця складається уже не з чотирьох, а з дев'яти квадрантів і характеризує довгострокову привабливість ринку (галузі) та конкурентну позицію товарів підприємства на ньому. Її також ще називають: «привабливість - конкурентоспроможність».

Тому у відповідності до матриці БКГ матриця «Мак-Кінсі» має більш широкую сферу застосування. В порівнянні з матрицею БКГ в матриці «Мак-Кінсі» відображений більш гнучкий підхід до формування стратегії. Наприклад, якщо конкурентний статус підприємства слабкий, а прогнози розвитку ринку не передбачають бурхливого росту («собаки»), це ще не означає, що даний напрямок діяльності необхідно залишити: може статися, що «собаки» знизять ризик, але збільшать ефективність діяльності підприємства в іншій, більш перспективній сфері, тобто проявиться так званий синергічний ефект.

Дана матриця містить дев'ять клітинок що розташовані в двовимірній системі координат -галузева привабливість та сили/позиції в конкуренції конкретного бізнесу. Обидва елементи її вертикального та горизонтального поділу характеризуються комплексом величин, а не визначаються одним показником. Критерій визначення довгострокової галузевої привабливості включає:

- 1) ємність ринку та темпи його зростання;
- 2) інтенсивність конкуренції;

- 3) вхідні та вихідні бар'єри;
- 4) сезонність та циклічність коливань;
- 5) потреба в капіталовкладеннях;
- 6) загрози та можливості галузей, що розвиваються;
- 7) вплив соціального, екологічного факторів, а також, державного регулювання [25]

Графічні методи забезпечують наочність сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунках, графіках, діаграмах та ін.). Така інтерпретація результатів доцільна при узагальненні результатів аналізу, наприклад у резюме інвестиційного проекту, але у обов'язковому порядку потребує наведення відповідних розрахунків та логічних висновків. Крім того, графічні методи аналізу не завжди забезпечують необхідну точність, оскільки функції, які відображують реальні економічні процеси, лише апроксимують фактично існуючу залежність [26].

Серед графічних методів досить часто використовують так званий «багатокутник конкурентоспроможності». Багатокутник конкурентоспроможності являє собою графічне з'єднання оцінок положення продукції підприємства й конкурентів по найбільш значимим параметрам (критеріям) і дозволяє порівнювати ці критерії (дивись додаток А). Накладаючи один багатокутник на інший, можна виявити сильні й слабкі сторони продукції відносно один одного.

Кількісна величина факторів відкладається в координатній площині у вигляді крапок на осях, кількість яких відповідає кількості відібраних факторів конкурентоспроможності продукції (підприємства). З'єднавши ці крапки по конкретній продукції (підприємству), одержуємо багатокутник. До переваг методу можна віднести його простоту й наочність визначення відмінностей між товарами-конкурентами по окремо взятому критерію. Однак даний метод не дозволяє об'єктивно встановити узагальнюючий показник конкурентоспроможності продукції, оскільки всі відібрані фактори трактуються як рівнозначні для оцінювання [27].

У цілому, матричні та графічні методи інтерпретації результатів оцінки рівня міжнародної конкурентоспроможності зазвичай застосовуються як доповнення до індексних методів, котрі дозволяють системно підійти до процесу прийняття конкурентних позицій підприємства [21, с.115].

Індексні методи — це розрахункові, кількісні методи, пов'язані з визначенням одиничних індексів (коефіцієнтів) за ключовими показниками й аспектами діяльності організації та їх зведенням до інтегрального показника. Залежно від застосування цих методів можна здійснити як складні розрахунки, так і прості математичні операції [28].

До індексних належать такі методи:

- 1) метод, що використовує в якості головного підходу оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства;
- 2) метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів;
- 3) метод, що ґрунтується на основі теорії ефективної конкуренції;
- 4) інтегральний метод.

Базою для порівняння можуть виступати галузеві показники, показники підприємства-лідера ринку чи ретроспективні показники оцінюваного підприємства [29].

Метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів опирається на положення теорії міжнародного розподілу праці, відповідно до яких передумовою для завоювання галуззю чи підприємством стійких конкурентних позицій є наявність порівняльних переваг, що дозволяють забезпечити відносно нижчі витрати виробництва у порівнянні з конкуруючою галуззю чи підприємством. Оцінка рівня конкурентоспроможності здійснюється шляхом співставлення не лише виробничих витрат, а і обсягів та норми прибутку, та/або обсягів продажів, та/або ринкових часток. Більш високий рівень показника при співставленні вважається за

достатню умову для того, щоб оцінити підприємство як більш конкурентоспроможне [30].

У методі, заснованому на теорії ефективної конкуренції за основу інструменту аналізу конкурентоспроможності використовується зіставлення показників стану підприємства з показниками підприємств конкурентів та з середньогалузевими показниками. Згідно з теорією ефективної конкуренції, найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб.

На ефективність діяльності кожної зі служб впливає велика кількість чинників - ресурсів підприємства; оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів [31].

В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників, чи критеріїв, конкурентоспроможності з подальшим розрахунком інтегрального показника.

Також невід'ємною частиною процесу аналізу конкурентоспроможності є оцінка конкурентного середовища підприємства. Оцінюючи конкурентне середовище підприємства, використовують дані про обсяги діяльності основних підприємств -конкурентів, при цьому для розрахунку показників використовують не абсолютні показники (обсяги продажів), а відносні (ринкові частки підприємств-конкурентів)[21, с.117].

На основі розрахованих ринкових часток обчислюються такі індикатори конкурентності ринку як індекс Херфіндаля-Хіршмана, коефіцієнт Лінда та формується конкурентна карта ринку [21, с. 119].

Індекс Херфіндаля-Хіршмана (англ. Herfindahl-Hirschman Index або ННІ) — індикатор, що визначає концентрацію бізнесу на певному ринку (англ. market dominance). Цей індекс розраховується за такою формулою:

$$H = \sum_{i=1}^N s_i^2 \quad (1.1)$$

Де s^i - ринкова доля компанії i , а N - кількість усіх компаній. Таким чином на ринку, де працюють 2 компанії, і кожна з яких має однакову ринкову долю у 50%, індекс Херфіндаля-Хіршмана дорівнюватиме $0,50^2 + 0,50^2 = 1/2$

Цей індекс може мати значення від 0 до 10.000 (або від 0 до 1,000). Він являє собою суму квадратів ринкових долей усіх компаній певної галузі, причому більше значення індексу означатиме більш концентрований ринок (отже, менше конкуренції та більше ризиків для клієнтів). Державний департамент юстиції США визначає ступінь концентрованості ринку таким чином:

- індекс має значення нижче 0,1 (або 1.000) — незначна концентрація ринку,
- індекс має значення від 0,1 до 0,18 (або від 1.000 до 1.800) — середня концентрація ринку,
- індекс має значення вище 0,18 (або 1.800) — висока концентрація ринку [33].

Для визначення того, які компанії формують олігопольне ядро ринку, використовується коефіцієнт Лінда. Цей показник розраховується за формулою:

$$L_k = \frac{1}{k(-1)} * \sum_{i=1}^n Q_i \quad (1.2)$$

де k – кількість великих підприємств на ринку

n – кількість найбільших підприємств на ринку

Q_i – показник, що показує, на скільки середня частка найбільших підприємств на ринку перевищує середню частку великих підприємств на ринку.

Q_i розраховується за формулою:

$$Q_i = \frac{\sum_{i=1}^n N_i/n}{\sum_{i=1}^m M_i/m} \quad (1.3)$$

де N_i – ринкова частка кожного з найбільших підприємств

M_i – ринкова частка кожного з великих підприємств, що не належать до найбільших

m – кількість великих підприємств, що не належать до найбільших

$k=m+n$ [21, с. 120]

Коефіцієнт Лінда розраховується покроково, починаючи від 2-х підприємств, при цьому за умови, що усі компанії, ринкові частки яких враховуються, входять в олігопольне ядро, розрахований показник матиме тенденцію до зменшення. Зростання коефіцієнта Лінда вказує на те, що олігопольне ядро виявлене: усі компанії, ринкові частки яких враховувалися, за винятком найменшої, впливають на ринкові процеси [21, с. 121].

Конкурентна карта ринку являє собою класифікацію конкурентів по займаних ними позиції на ринку й слугує для визначення статусу конкурентів і систематизації конкурентних переваг. Самий простий спосіб створення конкурентної карти даного ринку полягає у розрахунку ринкових часток даного підприємства та його конкурентів. Фінансове становище всіх конкурентів і пов'язаний з ним розподіл ринкових часток дозволяє виділити ряд стандартних положень підприємства на ринку: лідер ринку – підприємство з максимальним значенням частки ринку; аутсайдер – підприємство, що займає найскромніші позиції. Між лідером і аутсайдером знаходяться підприємства, які займають проміжні позиції [34].

Для побудови конкурентної карти ринку необхідними є дані про обсяги виручки кожного з конкурентів за два роки, оскільки важливою для побудови карти є не лише поточна позиція підприємства, але і її динаміка [21, с. 121]. Формули, які використовуються для розрахунку індикаторів, необхідних для побудови конкурентної карти, представлені у Додатку Б [35, с. 31].

На основі отриманих розрахунків формується конкурентна карта ринку (Додаток В) [35, с. 32]

Висновки до розділу 1

Конкуренція є важливим елементом ефективної роботи ринків. Вона приносить користь споживачеві:

- 1) заохочує підприємництва, інновації, ефективність та розширення вибору;
- 2) дозволяє споживачам купувати товари та послуги, які вони хочуть, за найвигіднішою ціною;
- 3) сприяє національній конкурентоспроможності [7].

Конкурентоздатність — це здатність об'єкта (підприємства, країни, товару або послуги) витримувати конкуренцію порівняно із схожими об'єктами на досліджуваному ринку. Таким чином, конкурентоздатність характеризує об'єкти, що вже діють на ринку, а конкурентоспроможність — новостворені, які тільки мають виходити на ринок. [9]

Конкурентоздатність підприємства означає його змogu до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості в умовах конкурентного ринку. Інакше кажучи, конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечити випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції, тобто такої, яка має які-небудь переваги в порівнянні з продукцією інших товаровиробників [10].

Концепція конкурентного розвитку базується на формуванні конкурентних переваг на основі створення унікальної цінності разом із споживачами. Вона ґрунтується на двох парадоксах, які описують економіку двадцять першого століття. У споживачів більше варіантів, які приносять менше задоволення.

Концепція сталого розвитку яка ґрунтується на комплексному вирішенні таких проблем розвитку, як технологічний, економічний, соціальний та екологічний. Згідно з визначенням Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) стратегія сталого розвитку – це скоординований набір процесів аналізу, дискусій, навчання, планування та інвестицій, що формуються участю та постійним

вдосконаленням й інтегрують економічні, соціальні та екологічні цілі суспільства, шукаючи компроміси там, де це неможливо.

Концепція антикризового управління забезпечує життєздатність організації на основі застосування системи заходів стосовно:

- попередження кризових явищ;
- подолання негативних наслідків кризових явищ.

Антикризове управління – це постійно організоване, спеціальне управління, яке здійснює найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних заходів для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєвих можливостей окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства.

Об'єктом антикризового управління є виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення та запобігання.

За формою вираження результату оцінки конкурентоспроможності розрізняють матричні (матриця «Бостонської консалтингової групи», матриця І. Ансоффа, матриця McKinsey, матриця Shell, матриця конкурентних стратегій М. Портера, матриця А. Томпсона – А.Дж. Стрикленда, матриця Хофера – Шендлера), індексні (метод, що базується на визначенні конкурентоспроможності продукції; метод, що базується на теорії ефективної конкуренції; метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції; метод, що базується на теорії рівноваги фірми та галузі; метод інтегральної оцінки, метод бенчмаркінгу) та графічні методи (багатокутник конкурентоспроможності; радар конкурентоспроможності; метод «профілів») [22].

Невід'ємною частиною процесу аналізу конкурентоспроможності є оцінка конкурентного середовища підприємства. Оцінюючи конкурентне середовище підприємства, використовують дані про обсяги діяльності основних підприємств - конкурентів, при цьому для розрахунку показників використовують не абсолютні

показники (обсяги продажів), а відносні (ринкові частки підприємств-конкурентів)[21, с.117].

На основі розрахованих ринкових часток обчислюються такі індикатори конкурентності ринку як індекс Херфіндаля-Хіршмана, коефіцієнт Лінда та формується конкурентна карта ринку [21, с. 119].

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

2.1. Характеристика фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» - логістична 3PL компанія, заснована 2007 року, центральний офіс знаходиться у м. Київ (Україна). На сьогодні ЗАММЛЕР – це група з 6 компаній, представлених 12-ма офісами. ZAMMLER GROUP – українська логістична компанія, яка першою серед українських 3PL - операторів відкрила представництва на міжнародних ринках. Представництва ZAMMLER GROUP знаходяться в Україні, Польщі та Китаї [36] (рис. 2.1).

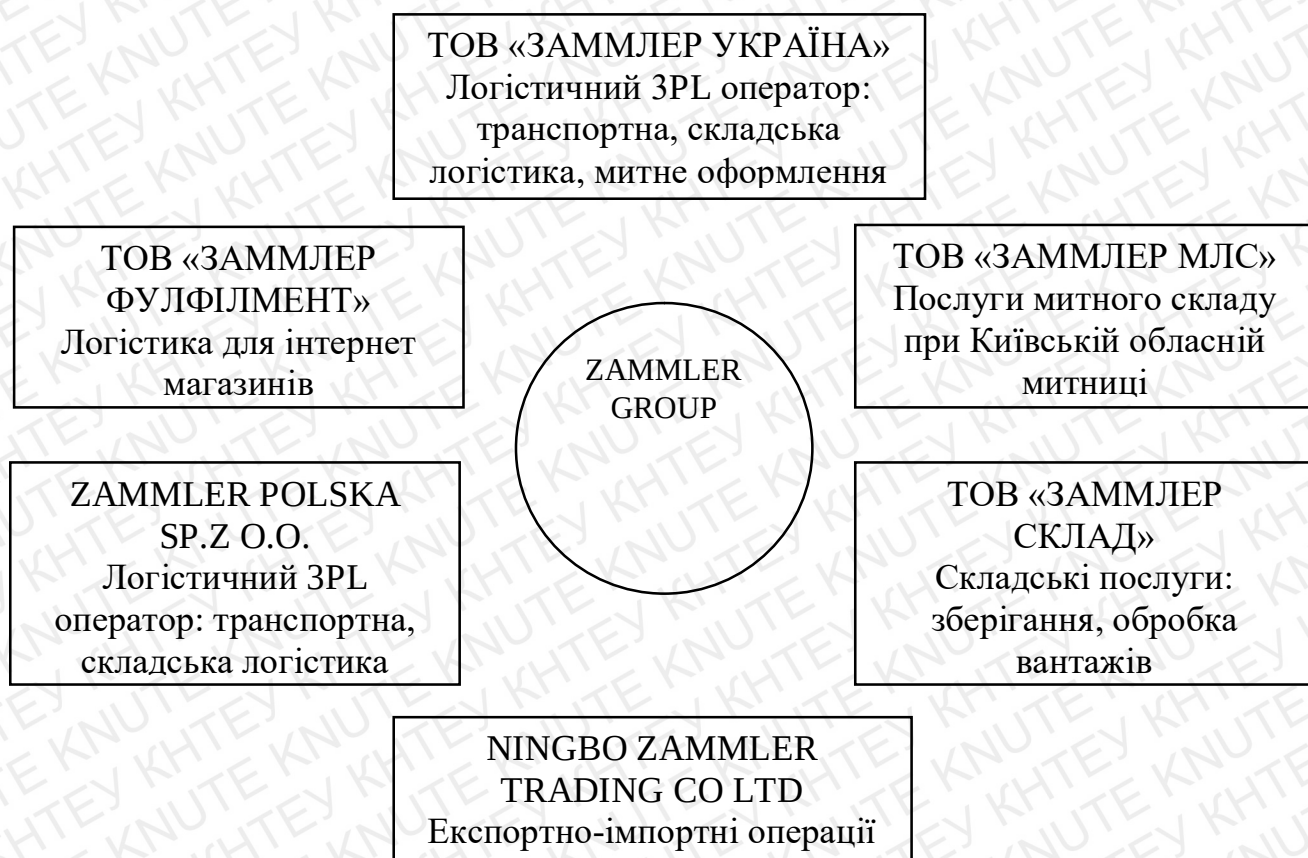


Рис.2.1 Група компаній ZAMMLER [37]

В історії компанії простежуються такі основні етапи її розвитку:

2007 рік – засновано ЗАТ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА».

2008 рік - придбано митний термінал та засновано ТОВ «ЗАММЛЕР МЛС». Відкрито структурний підрозділ компанії «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» у м. Одеса.

2009 рік - розширення агентської мережі до 105 країн.

2010 рік - ЗАТ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА" реорганізовано у ТОВ "ЗАММЛЕР УКРАЇНА". Відкрито ТОВ «ЗАММЛЕР СКЛАД» – логістичний комплекс у Київській області. ZAMMLER став першим українським 3PL-оператором, який об'єднав всі види логістичних послуг.

2013 рік - Відкрито представництво у Китаї – NINGBO ZAMMLER TRADING CO. LTD.

2014 рік - Відкрито Європейське представництво ZAMMLER в Польщі із власним автопарком.

2015 рік - відкрито логістичний комплекс в м. Одеса із залізничною гілкою. Засновано ТОВ «ЗАММЛЕР ФУЛФІЛМЕНТ» – логістика для e-commerce.

2017 рік - отримано сертифікат відповідності вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015 [36].

У табл. 2.1 наведено деякі показники діяльності ТОВ ЗАММЛЕР УКРАЇНА у період 2013-2017 р.р.

Таблиця 2.1

Показники діяльності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» у 2013-2017 р.р.

Показники	Сума, тис. грн				
	2013	2014	2015	2016	2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	14930,4	14278,5	15735,9	22126	25197,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4510,6	4317,7	5792,7	8130,7	10505,3
Середньорічна вартість основних засобів	-	392,1	396,6	968,2	1786,4
Середньорічна вартість запасів	-	4020,0	3548,7	2643,0	3406,2
Середньорічна вартість поточних зобов'язань	-	23958,5	24491,8	22452,0	21771,6
Чистий прибуток (збиток)	1082,2	996,2	803,1	1587,3	2954,5

Зроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» (Додатки Д, Е, Ж, З)

За період з 2013 по 2017 роки чистий дохід від реалізації ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» збільшився на 10267 або на 68,8%. Собівартість реалізованої продукції у 2017 зросла на 132,9%. Основні засоби збільшились на 409,6 %. Це пов'язано насамперед з тим, що компанія у 2016-2017 роках купила (збудувала) нові приміщення для складських потреб. Рівень запасів, навпаки, зменшився на 27,9%. Рівень поточних зобов'язань знизився на 1,6%. Чистий прибуток у 2017 році, порівняно з 2013 підвищився на 173%.

Для того, щоб більш ґрунтовно оцінити фінансово-економічний стан ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» необхідно розрахувати систему показників-індикаторів фінансово-майнового стану підприємства. Першою йде група показників платоспроможності.

Таблиця 2.2

Показники платоспроможності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

1. Показники платоспроможності					
Показник	На 31.12				
	2013	2014	2015	2016	2017
1.1.Коефіцієнт негайної (абсолютної) ліквідності ($K_{\text{эл}}$)	0,08	0,07	0,09	0,08	0,09
1.2.Загальний коефіцієнт покриття (коефіцієнт поточної ліквідності) ($K_{\text{пл}}$)	0,98	0,93	0,87	0,83	0,98
1.3.Проміжний коефіцієнт покриття ($K_{\text{пп}}$)	0,81	0,78	0,72	0,74	0,75

Розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

За даними показників платоспроможності спостерігаються наступні тенденції: коефіцієнт абсолютної ліквідності знаходиться нижче межі оптимального значення, тобто підприємству не вистачає найбільш ліквідних коштів для покриття власних поточних зобов'язань. Більш того, у 2014 спостерігалось найменше його значення (0,07). Стосовно коефіцієнта поточної ліквідності можна сказати наступне –

починаючи з 2014 і по 2016 даний показник почав показувати тенденцію до погіршення. Тобто компанії не вистачало достатньої кількості оборотних активів для погашення короткострокових зобов'язань і компанія поступово наближалася до загрози банкрутства. Але у 2017 році ЗАММЛЕР зміг підняти даний показник на 0,15 пунктів до значення 2013 року. Тобто компанія знову почала показувати позитивний результат і впевнено наближається до мінімального критеріального значення. Проміжний коефіцієнт покриття після 2013 року почав поступово здавати позиції. У 2016-2017 році знову почало спостерігатися поліпшення. Найкращий результат він показував у 2013 році (0,81). Загалом, можна стверджувати, що компанія бачить проблеми і намагається їх виправити.

Наступними йдуть показники структури та стану капіталу (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Показники стану і структури капіталу ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

2. Показники стану і структури капіталу					
Показник	На 31.12				
	2013	2014	2015	2016	2017
2.1. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами ($K_{ЗБК}$)	(-)0,02	(-)0,08	(-)0,15	(-)0,20	(-)0,20
2.2. Коефіцієнт фінансової автономності (стабільності) ($K_{ФА}$)	0,19	0,12	0,16	0,22	0,24
2.3. Коефіцієнт заборгованості (K_z)	0,81	0,88	0,84	0,78	0,76
2.4. Коефіцієнт фінансового важелю (левериджу) ($K_{ФЛ}$)	0,23	0,14	0,19	0,27	0,31
2.5. Коефіцієнт поточної заборгованості ($K_{ПЗ}$)	0,68	0,78	1,00	1,00	1,00
2.6. Коефіцієнт маневреності власного капіталу ($K_{МВК}$)	(-)0,10	(-)0,52	(-)0,68	(-)0,62	(-)0,08

Розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

Показники стану та структури капіталу вказують на те, що компанія недостатньо забезпечена власними оборотними коштами і ситуація погіршується. Також спостерігається зниження фінансової стійкості, у висновку – підвищення рівня залежності від позикових джерел фінансування. У 2015 році фінансова стійкість почала зростати і в 2017 році показала найкращий результат, але й досі не відповідає критеріальному значенню. Коефіцієнт заборгованості знаходиться вище межі критеріального значення, тобто компанія стикається з ризиком невиконання своїх зобов'язань. Найбільший ризик даний показник показав у 2014 році. Але з 2015 почав знижуватись. Проте досі залишається ризикованим. Коефіцієнт фінансового важелю показав найгірший результат у 2014 році. Тобто, знову таки, компанії не вистачає власних коштів для покриття позикових. У наступних роках показник почав зростати, тобто ЗАММЛЕР став покращувати своє становище. Стосовно коефіцієнта поточної заборгованості можна сказати, що починаючи з 2015 року короткострокові заборгованості становили основний обсяг позикового капіталу. Маневреність власного капіталу також недостатня, але після 2015 року почалася тенденція до зростання. Погіршення показників у 2015 році спричинене, перш за все, нестабільною ситуацією в країні, пов'язану з війною на сході України та Євроінтеграційними процесами, а також недосконалістю законодавчої бази.

Показники оборотності (ділової активності) представлені у табл.2.4

Таблиця 2.4

Показники оборотності (ділової активності) ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

3. Показники оборотності (ділової активності)					
Показники	Розв'язок				
	2013	2014	2015	2016	2017
3.1. Оборотність оборотних активів ($K_{обк}$)	-	0,59	0,71	1,16	1,28
3.2. Оборотність запасів ($K_{уз}$)	-	1,07	1,63	3,08	3,08

Закінчення таблиці 2.4

3.3. Оборотність дебіторської заборгованості ($K_{одз}$)	-	1,15	1,25	1,75	1,99
3.4. Тривалість операційного циклу (дні) ($T_{оц}$)	-	649	509	323	297
3.5. Оборотність кредиторської заборгованості ($K_{окз}$)	-	0,25	0,34	0,56	0,88
3.6. Тривалість фінансового циклу (дні) ($T_{фц}$)	-	(-)788	(-)557	(-)315	(-)114
3.7. Продуктивність (оборотність) активів ($K_{па}$)	-	0,47	0,55	0,80	0,90
3.8. Тривалість (період) обороту всіх активів (TO_A)	-	772	662	456	407

Розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

Показники ділової активності показують позитивну динаміку, поступово прискорюючи обороти з кожним роком. Також спостерігається позитивна динаміка стосовно оборотності кредиторської заборгованості – вона поступово наближається від негативних значень (тобто прострочення заборгованості) до значень зі знаком плюс. Протягом 2014 року значення показника оборотності активів становило 0,59. Це означає, що за допомогою використання кожної гривні активів було надано послуг на суму 0.57 гривень. В 2015 році значення показника підвищується і кожна вкладена в активи гривня дозволила отримати 0,71 гривню виручки. Тобто ефективність використання активів загалом збільшується. У 2016 році продовжується підвищення показника і на кожну гривню вкладену в активи підприємство отримало 1,16 гривень доходу від операційної діяльності. Це вказує на постійне підвищення ефективності використання активів протягом усього періоду, адже у 2017 році підприємство отримало вже 1,28 гривень доходу від операційної діяльності. Стосовно запасів: у 2014 році запаси здійснили 1,07 оборотів. Якщо коефіцієнт значно перевищує середньогалузеві норми, то це створює ризик, пов'язаний з недостатнім розміром запасів, наслідком якого буде зниження обсягу

виручки від реалізації. Занадто високий коефіцієнт може бути ознакою нестачі вільних коштів і сигналом про можливу неплатоспроможність підприємства. Нормальне значення коефіцієнта може коливатися для різних сфер бізнесу від 4 до 8. У 2015 році значення показника підвищується на 0,56 у порівнянні з попереднім роком. Це вказує на підвищення ефективності управління запасами і може бути ознакою підвищення збутової активності. В 2016 році тенденція залишається незмінною і відбувається підвищення ефективності використання запасів. В 2017 році вони здійснили 3,08 оборотів.

Останньою йде група показників рентабельності (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Показники рентабельності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

4. Показники рентабельності					
Показник	Розв'язок				
	2013	2014	2015	2016	2017
4.1. Рентабельність активів (РА)	-	0,03	0,03	0,06	0,11
4.2. Рентабельність необоротних активів (РНА)	-	0,17	0,12	0,19	0,35
4.3. Рентабельність оборотних активів (РОА)	-	0,04	0,04	0,08	0,15
4.4. Рентабельність (збитковість) власного капіталу (Р _{ВК})	-	0,21	0,20	0,30	0,46
4.5. Рентабельність позикового капіталу (Р _{ПК})	-	0,01	0,008	0,018	0,03

Розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

Показники рентабельності свідчать про незадовільний стан компанії. Рентабельність активів у 2014-2015 роках склала 3 %, тобто на кожну гривню активів підприємство отримало 3 копійки чистого прибутку. У 2016 році на кожну вкладену в активи гривню було отримано 6 копійок чистого прибутку. В 2017 році

значення показника рентабельності активів дорівнювало 11 %. Рентабельність необоротних, оборотних активів, власного та позикового капіталу почала поліпшуватись після 2015.

Отже, загалом можна говорити про те, що ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» має певні проблеми, проте здійснює необхідні заходи з удосконалення власної роботи і з кожним роком поступово покращує показники фінансово-господарської діяльності.

2.2. Загальна характеристика конкурентних переваг ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

Компанія ЗАММЛЕР, як вже було сказано у розділі 2.1, стала першою українською 3PL компанією, яка об'єднала всі види логістичних послуг. На рис. 2.1 наведено ланцюжок цінності компанії.

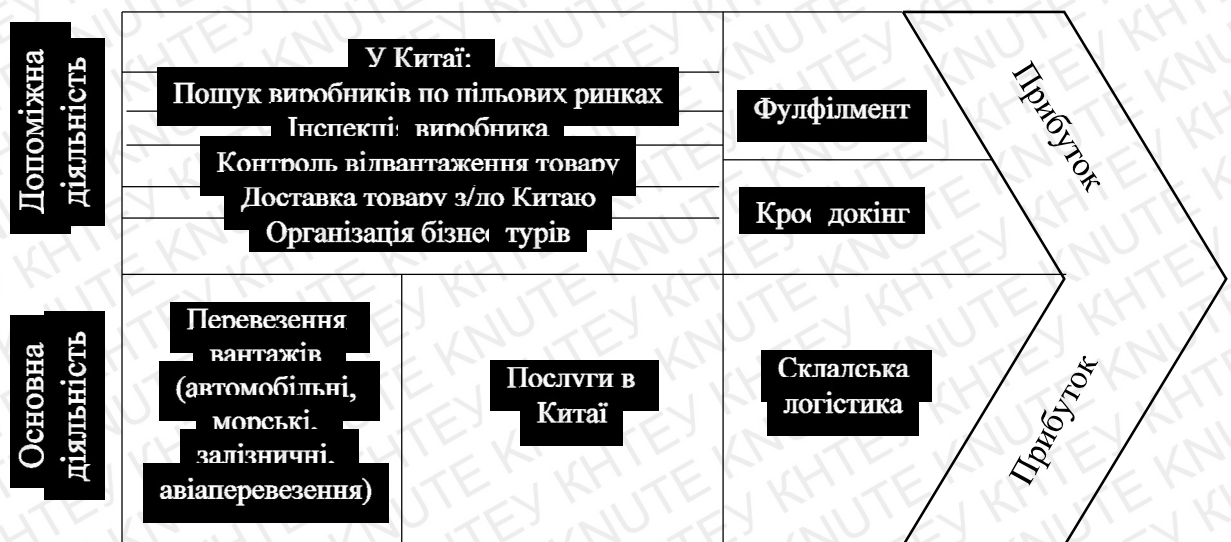


Рис. 2.1 Ланцюжок цінності ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»[37]

ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» довіряють такі відомі бренди, як Butlers, Ontex, Pull And Bear, Stradivarius, Bershka, CalvinKlein, Zara, УкрФармЕкспорт, Монстер Енерджі Україна, P&G, НОВА ПОШТА, lifecell, Husqvarna, Редмонд, Хуавей Україна, Bosch, Lamoda, Bosch und Siemens Hausgeraete, Gorenje, KARCHER, ISUZU, Чумак, BILLA, Argo, Конті, Фоззі груп, Puma та багато інших.

У розпорядженні ZAMMLER знаходяться: в Україні наступні види складських комплексів: три складські комплекси класу «А» в Київській області. Всі комплекси оснащені WMS-системою (Qguar). Комплекс у с. Матусівка має 15 одиниць навантажувально-розвантажувальної техніки, у Броварському районі – 12 одиниць і в с. Красилівка 12 одиниць. Для складських комплексів класу «А» характерні наступні ознаки: це 1-поверхова сучасна будівля з ЛМК, проліт від 24 м, крок колон від 6 м, висота стель від 10 м. Також для даних комплексів характерне знепилювальне покриття підлоги, сучасні інженерні системи, вентиляції, пожежні сигналізації та автоматичні системи пожежогасіння, охоронна сигналізація та система відеоспостереження. площа забудови 45-55% (40-45% для А +), що забезпечує достатню кількість майданчиків для відстою та маневрування великовантажних автомобілів, стоянка легкових автомобілів.

Один складський комплекс класу «В+» у м. Одеса. Даний склад також оснащений автоматизованою системою управління (Qguar). Знаходиться в межах міста, із залізничною гілкою, можливістю перевалки для мультимодальних перевезень, загальний фронт подачі вагонів – 7 одиниць. Для даного типу складу характерно: 1-но поверхова будівля, висота стель від 8 м. Знепилювальне покриття, автоматичні ворота докового типу з вантажно-розвантажувальними майданчиками регульованої висоти. Також присутні сучасні інженерні системи, засоби пожежогасіння тощо. Достатньо місця для маневрування та відстою великовантажних автомобілів, стоянка для легкових автомобілів.

Один складський комплекс класу «В» у м.Львів з системою WMS (Qguar), в межах міста, 3 одиниці навантажувально-розвантажувальної техніки. Для складських комплексів даного типу характерно: 1-но або 2-х поверховий будинок, висота стель від 6 м. У разі 2х поверхового будинку - достатня кількість вантажних ліфтів, знепилювальне покриття, сучасні інженерні мережі. Наявність майданчиків для відстою та маневрування великовантажних автомобілів.

В Польщі: один складський комплекс класу «А» у м. Прушков (17 км від центру м. Варшава). WMS-система (Qguar), знаходиться в межах міста, 3 одиниці навантажувально-розвантажувальної техніки, митно-ліцензійний склад тимчасового та довгострокового зберігання.

ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» надає наступні послуги у складській логістиці: комплекс розвантажувально-навантажувальних робіт і обробка вантажів; тимчасове, постійне, відповідальне зберігання товарів клієнтів, митно-ліцензійний склад; здійснює облік, сортування, комплектацію, пакування, маркування товарів; проводить підготовку до перевезення, інвентаризацію, кросс-докінг; надає можливість виготовлення дерев'яної тари для перевезень. Здійснює утилізацію простроченої продукції; готує необхідну документацію, звітність. До додаткових послуг со-packing належать: формування метро-юнітів і групових наборів, акційних (подарункових) наборів/промо-наборів; формування вкладень, мультипаків, твін-паків; пакування в термоусадочну плівку; пакування наборів відповідно до технічного завдання клієнтів; перепакування; стікерування.

ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» має ряд переваг у наступних напрямках:

У складській логістиці:

- 1) наявність автоматизованої пакувальної машини «MATRIX PRO»
- 2) продуктивність: 3300 упаковок/год.;
- 3) ваговий діапазон: від 20 до 1000 г.;
- 4) вид продукції: сипучі/поштучний товар;
- 5) вид упаковки: пакет формату «pillow» (трьохшовний)/пакет з плоским дном.

Переваги FULFILLMENT BY ZAMMLER: компанія надає комплексний сервіс послуг, підшукує індивідуальні рішення для кожного клієнта, надає персонального кваліфікованого менеджера, який зможе порадити кращі варіанти вирішення поставлених завдань або вдосконалити існуючі. ЗАММЛЕР пропонує привабливі комерційні умови. Фулфілмент компанії має найнижчий показник помилок (0,02%).

Характеризується високим ступенем залученості та відповідальності за наданий проект. Дозволяє скоротити витрати на складські приміщення, комунікації, персонал. Здійснює оптимізацію операційних витрат: скорочує витрати в ІТ та капітальних витрат в складські приміщення. Дає можливість відстежувати показники ефективності складу, надає найбільш оптимальний вид доставки та оплати, оплачуються тільки отримані послуги.

Перевагами ЗАММЛЕР у перевезеннях залізничним транспортом наступні: компанія здійснює оперативний пошук рухомого складу, швидкими темпами генерує ставки на перевезення, здійснює підбір оптимального маршруту та схеми перевезення. Пропонує вигідні ціни на комплекс послуг з перевезення вантажу залізничним транспортом. Надає прямі договори по всіх типах рухомого складу з Центром транспортної логістики ПАТ «Укрзалізниця». Забезпечує доступ до вагонів власності всіх країн-членів СНД та учасників Угоди про міжнародне залізничне сполучення.

Компанія надає послуги з перевезення вантажів морем в контейнерах. ЗАММЛЕР забезпечує: організацію перевезень комплектних (FCL) і збірних вантажів (LCL) в контейнерах різного типу із будь-якого порту світу у будь-який порт світу; організацію перевезень «від дверей до дверей»; внутрішньопортову експедицію, доставку вантажів в усі міста України. Мережа агентів у різних країнах дозволяє надавати клієнтам додаткові послуги: зберігання на складах у Польщі, Китаї та інших країнах. Перевагами морських перевезень від ЗАММЛЕР є: безперебійна координація роботи з відправниками і отримувачами вантажів; підбір найбільш оптимальної лінії морського перевізника; має розгалужену агентську мережу у країнах Європи, Азії та Америки; надає можливість відстеження місцезнаходження контейнерів протягом усього шляху слідування. Здійснює автодоставку контейнерів у порт (із порту) за оптимальними цінами. Також ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» надає послуги з перевезення збірних вантажів: коли сумісні

групи товарів перевозяться в одному контейнері. Таким чином, клієнт отримує найбільш вигідну ціну за перевезення.

Група логістичних компаній ZAMMLER здійснює увесь спектр процедур митного оформлення вантажу. В будь-який час доби спеціалісти нададуть консультацію на етапі укладання контрактів на поставку, під час оформлення документів, після завершення митного оформлення. ZAMMLER здійснює: надання послуг митних брокерів: усі види оформлення вантажів у митних органах ; митне оформлення в оптимальний строк в митних режимах імпорту, експорту, транзиту, тимчасового ввезення/вивезення та інше; акредитацію на митниці; роз'яснення правових особливостей застосування різних митних режимів; повний супровід зовнішньоекономічних операцій: допомагають скласти контракт і товаросупровідні документи (інвойс, пакувальний лист, CMR, Книжка МДП та інші), відповідно до вимог чинного законодавства. Здійснюють підбір кодів товарів, повна консультація по обраному коду згідно тарифного і нетарифного регулювання; розрахунок вартості митного оформлення вантажів, планування кошторису митних витрат за вантаж. Отримують всіх необхідні документи для проходження процедури митного оформлення (сертифікація, отримання висновків СЕС, ветеринарних і фітосанітарних сертифікатів, ліцензування та інші дозвільні документи); надають консультації щодо порядку нарахування та сплати митних платежів відносно порядку надання митних пільг та умов їх дії. Допомагають отримати сертифікат EUR1 для різноманітних категорій товару. Здійснюють оформлення вантажів у режимі IM40EA, при якому транспортний засіб з вантажем після перетину кордону одразу може прямувати на склад отримувача (заїжджати на митний термінал не потрібно), що дозволяє суб'єкту зменшити фінансові витрати на оформлення та скоротити час на доставку. Надають послуги митного складу. Допомагають у розв'язанні митних спорів, оскарження незаконних постанов та рішень митних органів.

Експортно-імпортні послуги в Китаї:

Група компаній ZAMMLER пропонує: послуги трейдингової компанії (експорт/імпорт); повний комплекс послуг у сфері експортно-імпоротної діяльності, починаючи від пошуку товару (продукції/сировини) і закінчуючи його доставкою на склад клієнта; пошук виробників за цільовими ринками;

Фахівці компанії, які знаходяться безпосередньо в Китаї (КНР), допомагають знайти виробників товару за заданими клієнтом характеристиками. Вони знаходять і запропоновують 10-ть найнадійніших китайських виробників, по заявлених клієнтом параметрах якості і вартості. При необхідності, забезпечують оперативну доставку каталогів і зразків товару. Також за бажанням клієнта здійснюють інспекцію виробника (юридична, фактична);

Будучи резидентами КНР, компанія проводить інспекцію підприємства-виробника. Звіт, який надає ЗАММЛЕР, включає: інформацію про якість продукції, легітимність і умови виробництва, технічне забезпечення, наявність адміністративних офісів і дистриб'юторів, підтверджуючу фото- та відео-інформацію і т. д.

Контролює відвантаження товару (інспекція якості і кількості). Фахівці компанії проводять інспекцію якості товару, як на етапі виробництва, так і вже відвантаженої продукції.

Доставляють товар з Китаю (ліцензія NVOCC-перевізника). ЗАММЛЕР готовий надати клієнтам: склад для консолідації вантажів (при необхідності переупаковка товару), можливість відправки дрібних партій вантажів (від 1м.кб), регулярну відправку збірних і full контейнерів, авіадоставку, послуги митного брокера, перевірку супровідних документів.

Організовує бізнес-тури. Фахівці NINGBO ZAMMLER TRADING CO LTD забезпечують повну підтримку візиту клієнта в КНР (планування бізнес-туру, підбір оптимальних маршрутів відвідання виставок, трансфер і бронювання готелів, квитків на внутрішні переїзди, надання перекладача і консультантів по веденню перемовин із китайською стороною).

Невід’ємним принципом роботи групи компаній ZAMMLER є соціальна відповідальність перед суспільством та державою, а також – перед співробітниками, клієнтами та партнерами.

Благодійність – вагома складова соціальної політики групи компаній ZAMMLER. Йде підтримка та ініціація цільових благодійних проєктів, спрямованих на:

- 1) допомогу дітям-сиротам та дітям, позбавленим батьківського піклування;
- 2) оснащення лікарень необхідним обладнанням;
- 3) допомогу у лікуванні важко хворих дітей;
- 4) підтримку військових в зоні проведення АТО.

В період з 2013 р. по 2016 р. група компаній ZAMMLER направила на благодійність понад 3 000 000 грн [37].

У 2017 році, згідно з даними компанії CBRE Ukraine, на ринку складської нерухомості підтвердилася тенденція до зростання, яка почалася ще в кінці 2016 року.

Зокрема, у 2017 році група логістичних компаній ZAMMLER розширила орендовані складські площі на 12 500 кв. м у зв’язку із співпрацею з новими клієнтами. Значною угодою в сегменті логістичних складів операторів стала оренда METRO Cash&Carry Ukraine 14 000 кв. м в складському комплексі FM Logistic у 1 півріччі 2017 року.

Також серед угод з оренди необхідно відзначити розширення національного логістичного оператора НП Логістик, який додатково орендував 8 600 кв. м в складському комплексі Omega II, а логістичні оператори Kuehne+Nagel і Rhenus орендували по 5 000 кв. м кожен в складських комплексах FIM Service і West Gate Logistics, відповідно.

У табл. 2.6 подано найбільших логістичних операторів за обсягом власної та орендованої площі, на якій здійснюються логістичні операції [41].

У період кризи все більше логістичних операторів почали розвивати послугу аутсорсингу персоналу на складах клієнта.

Таблиця 2.6

Найбільші логістичні оператори за обсягом власної та орендованої площі, на якій здійснюються логістичні операції у 2017 році

Назва компанії	Площа, кв.м	Тип компанії (локальна, міжнародна)
ZAMMLER	75 000	локальна
Kuehne+Nagel	67 000	міжнародна
Ekol	58 000	міжнародна
Raben	53 000	міжнародна
FM Logistic	55 000	міжнародна
YBK	50 000	локальна
Logistic Plus	27 000	локальна
НП Логістик	27 000	локальна

У табл. 2.7 наведено найбільших логістичних операторів за обсягом загальної площі (власна площа, площа в оренді, площа складу клієнта, яка обслуговується логістичним оператором).

Таблиця 2.7

Найбільші логістичні оператори за обсягом загальної площі у 2017 році

Назва компанії	Площа, кв.м	Тип компанії (локальна, міжнародна)
Kuehne+Nagel	123 000	міжнародна
ZAMMLER	75 000	локальна
Raben	73 000	міжнародна
Ekol	58 000	міжнародна
FM Logistic	55 000	міжнародна

Традиційно логістичні компанії в Україні присутні в основному в Києві і займають великі площі, проте в регіонах даний тренд представлений набагато більш низькими показниками як площ, так і різноманітністю самих компаній. Це пов'язано в першу чергу з більш слабким розвитком регіональних ринків.

Виходячи з даних таблиць можемо зробити висновок, що потенційну конкуренцію для ЗАММЛЕР створюють в основному міжнародні компанії.

У компанії ЗАММЛЕР по суті відсутній власний автопарк (усього дві-три машини для міжнародних перевезень), тому вони звертаються по допомогу до інших логістичних підприємств, таких як ТОВ «Дарол», ТОВ «Карпати-Логістик», ТОВ «Новекстрас», ВКФ «Надежа», ТОВ «Аверс ЛТД», ПП «А7 Транс», ТОВ «Каховвестнаб» та інші. Цих та інших контрагентів компанія знаходила на сайті <https://lardi-trans.com/>. На даний момент ЗАММЛЕР має власну базу водіїв, до яких можна звернутися у разі необхідності перевезення вантажів на території України. Компанія дотримується концепції формування збірних вантажів в одному напрямку і таким чином виграє у плані витрат.

2.3. Аналіз конкурентного середовища ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

Логістика - важлива галузь для економіки України, і її важливість визначається тим, що добре розвинена логістика допомагає розвивати виробництво. Але в той же час логістика залежить від стану економіки країни і, в першу чергу, від стану промисловості. Можна порівняти залежність між промисловістю і логістикою. У 2012 році почався спад, який тривав до 2015 року. У 2015 році спад виробництва був -13%, це сильно вдарило по ринку вантажоперевезень. Як можна бачити, обсяги вантажообігу також почали знижуватися, і критичної позначки вони досягли теж в 2015 році - було перевезено 315 млрд. т на кілометр. Але, вже починаючи з 2016 року, спостерігається поступове відновлення - 2,6% в 2016 році, і в 2017 році - 6,1%. Хоча, до тих оборотів, які були до кризи в 2013 році, ще далеко.

Другий фактор, що впливає на ринок логістики - це зовнішньоторговельна діяльність. Крім виробників основними споживачами ринку логістики є імпортери, які постачають продукцію. Якщо подивитися на динаміку зовнішньоторговельного обороту і обсяги вантажообігу в 2012-2017 рр., Можна порівняти обсяги вантажообігу із зовнішньоторговельним оборотом країни (обсяги експорту та

імпорту разом). Зовнішньоторговельний оборот, починаючи з 2013 року і до 2016 року, знижувався, тут існує пряма залежність - зниження обсягів експорту / імпорту призводить до того, що обсяги вантажоперевезень знижуються.

Основне зниження зовнішньоторговельного обороту відбулося за рахунок зниження поставок експорту та імпорту з Росією. Це зниження не було компенсовано іншими країнами. У 2013 році обсяг вантажообігу з Росією був 38,3 млрд. доларів, в 2017 році цей показник дорівнював 11 млрд. дол., Падіння склало 75%. З іншими країнами зовнішньоторговельний оборот мав незначні зміни. Потужності в логістиці залишилися не задіяними, особливо ті, які возили вантажі в Росію, Білорусь та інші країни СНД. Так що у нас є потенціал для розвитку [42].

Розглядаючи дані про структуру валового внутрішнього продукту України за кінцевим використанням, можна побачити і динаміку співвідношення експорту та імпорту України за останні роки.. У нашому випадку за період 2013-2017 років (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Зовнішньоторговельний баланс України з 2013 по 2017 роки

Номінальний ВВП за рік, млн. грн	Експорт товарів та послуг, млн. грн	у % до ВВП	Імпорт товарів та послуг, млн. грн	у % до ВВП	Сальдо (експорт-імпорт), млн. грн	у % до ВВП
2013	1454931	46.9	805662	55.4	-123763	-8.5
2014	1566728	49.2	834133	53.2	-64012	-4.1
2015	1979458	52.8	1084016	54.8	-39475	-2.0
2016	2383182	49.3	1323127	55.5	-148502	-6.2
2017	2982920	47.9	1618749	54.3	-188519	-6.3

Видно, що разом із зростанням обсягів експортно-імпортних операцій, імпорт в Україну в останні роки хронічно випереджає експорт, а їх різниця досягає часом 8% ВВП. Графічне зображення експорту-імпорту України за 2013-2017 роки наведено на рис. 2.2. [59]

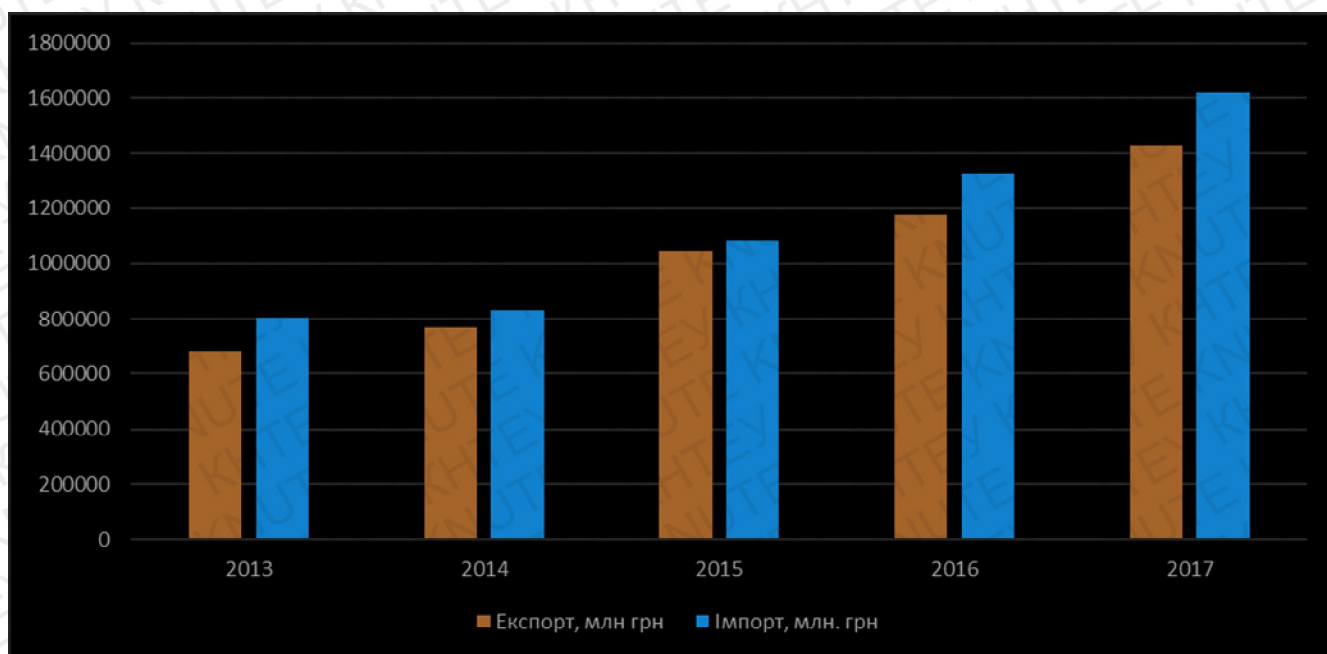


Рис. 2.2 Обсяги експорту – імпорту України за 2013-2017 роки

Нижче подано дані стосовно вантажоперевезень за видами транспорту у період 2013-2017 рр., а також динаміка вантажообороту та обсягів перевезень вантажів за 2016-2017 рр. (табл.2.9 та табл.2.10)

Таблиця 2.9

Обсяг перевезених вантажів за видами транспорту за період 2013-2017 рр.

Роки	Обсяг, тис. т			
	Залізничний	Морський	Автомобільний	Авіаційний
2013	443601,5	3428,1	1260767,5	99,2
2014	386276,5	2805,3	1131312,7	78,6
2015	349994,8	3291,6	1020604,0	69,1
2016	343433,5	3032,5	1085663,4	74,3
2017	339550,5	2253,1	1121673,6	82,8

Джерело: [43]

Як ми можемо побачити, найбільша частка перевезень вантажів припадає на автомобільний транспорт, на другому місці залізничний, потім водний. Останнє місце посідає авіаційний транспорт.

Загалом на ринку України налічується близько 489 підприємств у сфері транспортних перевезень (у т.ч. складське господарство, поштова та кур'єрська

діяльність) [44]. Стосовно логістичних компаній, які мають вихід на міжнародні ринки - існує близько 15 подібних підприємств.

Таблиця 2.10

Вантажооборот та обсяги перевезень вантажів у 2017 році

	Вантажооборот		Обсяг перевезень вантажів	
	млн. ткм	у % до 2016 р.	млн. т	у % до 2016 р.
Транспорт	343057,1	105,8	635,9	101,8
залізничний	191914,1	102,3	339,5	98,9
автомобільний	41178,8	108,4	175,6	104,7
водний	4257,1	106,3	5,9	88,1
авіаційний	272,7	120,5	0,1	110,5

Джерело: [43]

Щоб краще зрозуміти впливовість компанії на ринку логістичних послуг необхідно провести оцінку конкурентного середовища. Для цього доцільно скористатися п'ятьма конкурентними силами за М. Портером (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Оцінка конкурентного середовища ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах			Середні значення
			1	2	3	
1. Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єру	- високий рівень фінансових інвестицій		2		
		- низький ступінь диференціації продукції		2		
		- необхідність залучення постійних покупців		2		
	1.2. Реакція існуючих конкурентів	- відсутність активної маркетингової політики			3	
		- низька інноваційна активність управлінського персоналу підприємства		2		
		- слабе використання методів ведення конкурентної боротьби			3	
Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів (Інк)			2,33		1,75	

Закінчення таблиці 2.11

2. Поява подібних компаній	2.1. Вплив подібних компаній	- перевагу отримує послуга з нижчою ціною			3	
		- відсутність суттєвих розбіжностей в переліку надаваних послуг			3	
Середнє значення сили впливу товарів-замінників (Ітз)			3			2,75
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на кон'юнктурні позиції підприємства	- високий ступінь організації споживачів;			3	
		- великі можливості покупців у виборі подібних компаній;			3	
	3.2. Торгівельна сила споживачів (bargaining power)	- зростання рівня інформованості покупців про послуги			3	
Середнє значення сили впливу покупців (Іпок)			3			2,00
4. Конкурентна сила постачальників	4.1. Вплив постачальників на конкурентну позицію підприємства	- необмежені можливості підприємства у виборі постачальника		2		
		- тенденція до скорочення тривалості господарських зв'язків		2		
		- низька вартість переходу до іншого постачальника			3	
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу підприємства	- відсутність власних оборотних коштів			3	
		- нестача складських приміщень		2		
Середнє значення сили впливу постачальників (Іпост)			2,4			1,60
5. Конкуренція між існуючими на ринку підприємствами	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	- узагальнений показник інтенсивності конкуренції;			3	
		- наявність великої кількості малих підприємств-конкурентів;			3	
		- сильними конкурентами є невеликі ринки;		2		
		- незначний приріст попиту на товар підприємства		2		
	5.2. Конкурентні позиції досліджуваних підприємств	- вдале місце розташування фірми			3	
		- відсутність дослідження конкурентів			3	
- досліджувані конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг			2			
Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між існуючими фірмами (Ік)			2,57			2,42

Приклад розрахунку середнього значення:

Для проникнення нових конкурентів:

$$I_{\text{пк}} = \frac{2 + 2 + 2 + 3 + 2 + 3}{6} = 2,33$$

За результатами експертної оцінки конкурентних сил доцільно розрахувати коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства за формулою:

$$K_{\text{впливу}} = 0,2 * I_{\text{нк}} + 0,2 * I_{\text{тз}} + 0,3 * I_{\text{пок}} + 0,1 * I_{\text{пост}} + 0,2 * I_{\text{к}}$$

Для ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» коефіцієнт загального впливу буде дорівнювати:

$$K_{\text{впливу}} = 0,2 * 2,33 + 0,2 * 3 + 0,3 * 3 + 0,1 * 2,4 + 0,2 * 2,57 = 2,72$$

Коефіцієнти при індексах відображають відносну вагомість впливу конкурентних сил на компанію.

Показник загального впливу конкурентного середовища ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» становить 2,72. Отже, на ринку логістичних послуг діють максимальні конкурентні сили, тобто даний ринок близький до умов чистої конкуренції.

Продовжуючи вивчення конкурентного середовища, визначимо ступінь монополізації ринку логістичних послуг. Для цього скористаємося індексом Герфіндаля-Гіршмана (I_n), який розраховується як сума квадратів ринкових часток всіх присутніх на ринку фірм. Середовище вважається конкурентним, якщо індекс менший 1000. Ринкові долі компаній у 2016 році: FM Logistic -7%, ZAMMLER – 1%, Ekol – 10%, Raben – 13%, Kuehne+Nagel- 20%. Ринкові частки підприємств у 2017 році: FM Logistic - 9%, ZAMMLER – 2%, Ekol – 13%, Raben – 16%, Kuehne+Nagel- 22%.

Індекс Герфіндаля-Гіршмана:

У 2016 році:

$$HHI = 1^2 + 7^2 + 10^2 + 13^2 + 20^2 + (49/15)^2 * 15 = 879,06$$

У 2017 році:

$$HHI = 2^2 + 9^2 + 13^2 + 16^2 + 22^2 + (38/15)^2 * 15 = 1090,3$$

Виходячи з розрахунків, можна зробити висновок про те, що ринок є конкурентним і низькоконцентрованим, проте у 2017 році ринок логістичних послуг набув рис середньоконцентрованого ринку і конкуренція стала жорсткішою.

Побудуємо конкурентну карту ринку. Середні ринкові частки представлено у табл. 2.12

Таблиця 2.12

Середні ринкові частки фірм у 2016-2017 роках

Показник	Розрахунок	
	2016	2017
1. Середня ринкова частка фірми на релевантному ринку	$S_m = \frac{1}{5} = 0,2$	
2. Середня ринкова частка фірм зі слабкою конкурентною позицією:	$S_{m1} = \frac{1}{2} * (1 + 7) = 4$	$S_{m1} = \frac{1}{2} * (2 + 9) = 5,5$
3. Середня ринкова частка фірм з сильною конкурентною позицією:	$S_{m2} = \frac{1}{3} * (20 + 13 + 10) =$	$S_{m2} = \frac{1}{3} * (22 + 16 + 13) = 16,83$

Наступним кроком визначимо темпи приросту частки ринку (табл.2.13)

Таблиця 2.13

Темпи приросту частки ринку логістичних компаній за 2017 відносно 2016 року

Компанія	Розрахунок
	2017/2016
ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»	$T_s = \frac{(2 - 1)}{1} = 0,5$
FM Logistic	$T_s = \frac{(9 - 7)}{7} = 0,3$
Ekol	$T_s = \frac{(13 - 10)}{10} = 0,3$
Raben	$T_s = \frac{(16 - 13)}{13} = 0,23$
Kuehne+Nagel	$T_s = \frac{(22 - 20)}{20} = 0,1$
Ринок	$T_r = \frac{343}{323} - 1 = 0,06$

T_s max – 0,5; min – 0,1.

Отже, виходячи з отриманих результатів, можна зробити висновок про те, що йде поступове підвищення обсягів експорту представлених компаній. Зіставимо конкурентну карту ринку (табл. 2.14)

Таблиця 2.14

Конкурентна карта ринку

Класифікація за темпом зростання ринкової частки	Класифікація за розміром ринкової частки				
		Лідер	Сильна конкурентна позиція	Слабка конкурентна позиція	Аутсайдер
	Швидке покращення конкурентної позиції				
	Покращення конкурентної позиції	Kuehne+Nagel	Raben Ekol	FM Logistic	ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»
	Погіршення конкурентної позиції				
	Швидке погіршення конкурентної позиції				

Ми можемо побачити, що серед представлених компаній ЗАММЛЕР є аутсайдером. І це не дивно, адже аналізовані компанії є логістичними гігантами. Тому обсяги експорту в них значно вищі, так само як і доходи. Проте у попередньому підрозділі ми бачили, що ЗАММЛЕР займає значну конкурентну позицію відносно складських площ, розміщених на території України.

Висновки до розділу 2

ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» - логістична 3PL компанія, заснована 2007 року, центральний офіс знаходиться у м. Київ (Україна). На сьогодні ЗАММЛЕР – це група з 6 компаній, представлених 12-ма офісами. ZAMMLER GROUP – українська логістична компанія, яка першою серед українських 3PL - операторів відкрила представництва на міжнародних ринках. Представництва ZAMMLER GROUP знаходяться в Україні, Польщі та Китаї

Узагальнюючи результати оцінки показників платоспроможності, можна сказати, що компанія має недостатню кількість найбільш ліквідних коштів для покриття власних поточних зобов'язань. Загалом компанії не вистачає власних ресурсів для погашення наявних позик. Проте у 2017 році всі показники показали позитивну динаміку і якщо так продовжиться надалі, ЗАММЛЕР матиме всі шанси вибратися зі скрутної ситуації та почати показувати набагато кращі результати.

Показники стану та структури капіталу вказують на те, що компанія недостатньо забезпечена оборотними коштами і ситуація погіршується. Проте у 2017 році почала спостерігатися позитивна динаміка, хоча деякі показники й досі не відповідають критеріальним значенням

Показники ділової активності показують позитивну динаміку, поступово прискорюючи обороти з кожним роком.

Показники рентабельності свідчать про незадовільний стан компанії. Проте після 2015 року вони почали поступово зростати.

У 2017 році група логістичних компаній ZAMMLER розширила орендовані складські площі на 12 500 кв. м у зв'язку із співпрацею з новими клієнтами. Значною угодою в сегменті логістичних складів операторів стала оренда METRO Cash&Carry Ukraine 14 000 кв. м в складському комплексі FM Logistic у 1 півріччі 2017 року.

У компанії ЗАММЛЕР по суті відсутній власний автопарк (усього дві-три машини для міжнародних перевезень), тому вони звертаються по допомогу до інших логістичних підприємств, таких як ТОВ «Дарол», ТОВ «Карпати-Логістик», ТОВ «Новекстранс», ВКФ «Надежа», ТОВ «Аверс ЛТД», ПП «А7 Транс», ТОВ «Каховвестнаб» та інші. Цих та інших контрагентів компанія знаходила на сайті <https://lardi-trans.com/>. На даний момент ЗАММЛЕР має власну базу водіїв, до яких можна звернутися у разі необхідності перевезення вантажів на території України. Компанія дотримується концепції формування збірних вантажів в одному напрямку і таким чином виграє у плані витрат.

Логістика - важлива галузь для економіки України, і її важливість визначається тим, що добре розвинена логістика допомагає розвивати виробництво. Але в той же час логістика залежить від стану економіки країни і, в першу чергу, від стану промисловості. Можна порівняти залежність між промисловістю і логістикою. У 2012 році почався спад, який тривав до 2015 року. У 2015 році спад виробництва був -13%, це сильно вдарило по ринку вантажоперевезень.

Показник загального впливу конкурентного середовища ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» становить 2,72. Отже, на ринку логістичних послуг діють максимальні конкурентні сили, тобто даний ринок близький до умов чистої конкуренції.

Розрахувавши Індекс Герфіндаля-Гіршмана, можна зробити висновок про те, що ринок є конкурентним і низькоконцентрованим, проте у 2017 році ринок логістичних послуг набув рис середньоконцентрованого ринку і конкуренція стала жорсткішою.

Виходячи з конкурентної карти ринку ми можемо бачити, що серед представлених компаній ЗАММЛЕР є аутсайдером. І це не дивно, адже аналізовані компанії є логістичними гігантами. Тому обсяги експорту в них значно вищі, так само як і доходи. Проте у попередньому підрозділі ми бачили, що ЗАММЛЕР займає значну конкурентну позицію відносно складських площ, розміщених на території України.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» ЯК СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

3.1 Імплементація зарубіжного досвіду реалізації конкурентної політики на підприємстві

У сучасному світі логістика стала невід'ємною частиною підприємницької стратегії, особливо для організацій або галузей, які орієнтуються на міжнародний ринок. Глобалізація економіки викликала запеклу конкуренцію серед підприємств за місця розташування й розміщення. Крім того, умови торгівлі припускають здійснення нових і швидких змін. Злиття підприємств і інтенсивний розвиток інформаційно-комунікаційних систем тільки підсилюють ці процеси. У таких умовах саме на логістиці будується взаємодія між організаціями й підвищення їхньої економічної ефективності. Цим обумовлено підвищення ролі логістичних послуг на сучасному світовому ринку. Тому останнім часом темпи зростання обсягів послуг логістики, характерні для розвинених країн, стали спостерігатися вже практично у всіх країнах, залучених у світову торгівлю товарами і послугами. Більш того логістика стала таким собі каталізатором протікання глобалізації [45].

Серед найважливіших тенденцій на світовому ринку транспортно-логістичних послуг в останнє десятиліття слід зазначити підвищення попиту на комплексні логістичні рішення з боку компаній і підприємств, що безпосередньо пов'язано з прискоренням процесу передачі на аутсорсинг складських і управлінських послуг. При цьому відзначається скорочення частки транспортно-експедиторських послуг в сукупному обсязі ринку транспортно-логістичних послуг. Основним драйвером на цьому ринку в 2014-2016 рр. стало зростання попиту на організацію внутрішніх вантажоперевезень при зниженні виручки в секторі міжнародних операцій. Визначався він, перш за все, зростаючою популярністю інтернет-торгівлі. [1] Так, наприклад, в США і ЄС відзначається швидке збільшення чисельності зайнятих у

виконанні і доставці замовлень для e-commerce, включаючи кур'єрську доставку, фулфілмент, розвезення автомобілями, надання складських послуг для компаній електронної комерції. З 2016 року стали більш вираженими такі технологічні тренди на ринку транспортно-логістичних послуг: використання автоматизації і робототехніки, безпілотних технологій у вантажоперевезеннях, нових управлінських рішень, включаючи хмарні технології, і ін. Дані технологічні зміни стають найважливішим елементом конкурентної боротьби і визначатимуть траєкторію розвитку на ринку транспортно-логістичних послуг в поточному десятилітті. У 2015 році майже всі елементи світового ринку транспортно-логістичних послуг показали зниження обсягів виручки в доларовому еквіваленті. Найсильніше постраждали компанії, що працюють в сегментах морських контейнерних і авіап перевезень, виручка яких впала на 10 і 15,5% відповідно. З 2016 року максимальні темпи зростання відзначалися в сегменті складських послуг (+3%), при цьому обсяг виручки в сегменті вантажних перевезень та експедирування лише на 0,2% перевищив рівень попереднього року. За підсумками року очікується стабілізація ситуації на ринку контейнерних перевезень з виходом на позитивну динаміку в 2017 році в результаті зростання фрахтових ставок, скорочення провізних потужностей і незначного збільшення вантажопотоку. Не останню роль в зменшенні чисельності судів, задіяних на ринку, зіграло банкрутство Hanjin Shipping - найбільшого контейнерного перевізника Південної Кореї. На думку фахівців, вплив на динаміку розвитку ринку транспортно-логістичних послуг гучних політичних подій минулого року: Брекзита, обрання на пост президента США Дональда Трампа з програмою, яка передбачає вихід з транстихоокеанського партнерства, перегляд NAFTA та певні інші, - буде мінімальним [46].

Протягом 2016 року реальні доходи та обсяги в секторах морських і авіап перевезень рівномірно росли в різних регіонах світу. Однак це не повинно затушувати того факту, що між ринками найбільших країн і регіонів присутні відповідні відмінності.

Наприклад, зростання авіап перевезень в Китаї, як вважають, в 2015 році був стійким, в той час як зростання морських перевезень був значно слабшим. У Сполучених Штатах спостерігався помірний ріст морських перевезень, в той час як зростання авіап перевезень за той же період сповільнився [47].

У табл. 3.1 представлені найкращі глобальні логістичні компанії у 2016 році.

Таблиця 3.1

Топ-10 глобальних логістичних компаній у 2016 році

Місце в рейтингу	Компанія	Валовий дохід (млн. дол.)	Об'єм морських перевезень, TEU	Об'єм авіап перевезень, метричних т
1	DHL Supply Chain&Global Forwarding	26105	3059000	2081000
2	Kuehne+Nagel	20294	4053000	1304000
3	DB Schenker	16746	2006000	1179000
4	DSV	10073	1305594	574644
5	Sinotrans	7046	2950800	532400
6	Panalpina	5276	1488500	921400
7	Nippon Express	16976	550000	795478
8	Expeditors	6098	1044116	875914
9	UPS Supply Chain Solution	6793	600000	935300
10	CEVA Logistics	6646	681600	421800
10	GEODIS	6830	690000	330000
11	Bollere Logistics	4670	856000	569000
12	Hellmann Worldwide Logistics	3443	902260	576225
13	Kintetsu World Express	4373	556640	495947
14	Yusen Logistics	4169	633056	332389
15	Kerry Logistics	3097	1055600	282200

Джерело: [47]

Для того, щоб оцінити легкість здійснення поставок товарів та стан торгової логістики на національному та міжнародному рівні використовую Індекс ефективності логістики (LPI – Logistic Performance Index). Даний індекс належить Світовому банку і вперше був опублікований у 2007 році [48]. У таблиці 3.2 розглянуто зміну рейтингів країн-лідерів відповідно до LPI

Таблиця 3.2

Топ-10 країн лідерів за Індексом ефективності логістики у 2012-2016 роках

№	Країна	Індекс LPI	№	Країна	Індекс LPI	№	Країна	Індекс LPI
2012			2014			2016		
1	Сінгапур	4.13	1	Німеччина	4.12	1	Німеччина	4.23
2	Гонконг, Китай	4.12	2	Нідерланди	4.05	2	Люксембург	4.22
3	Фінляндія	4.05	3	Бельгія	4.04	3	Швеція	4.20
4	Німеччина	4.03	4	Велика Британія	4.01	4	Нідерланди	4.19
5	Нідерланди	4.02	5	Сінгапур	4.00	5	Сінгапур	4.14
6	Данія	4.02	6	Швеція	3.96	6	Бельгія	4.11
7	Бельгія	3.98	7	Норвегія	3.96	7	Австрія	4.10
8	Японія	3.93	8	Люксембург	3.95	8	Велика Британія	4.07
9	США	3.93	9	США	3.92	9	Гонконг, Китай	4.07
10	Велика Британія	3.90	10	Японія	3.91	10	США	3.99

Джерело: [49]

На рис.3.1 представлено зміну доходу світової індустрії комплексної логістики (ЗРЛ) за період 2010-2017 років.

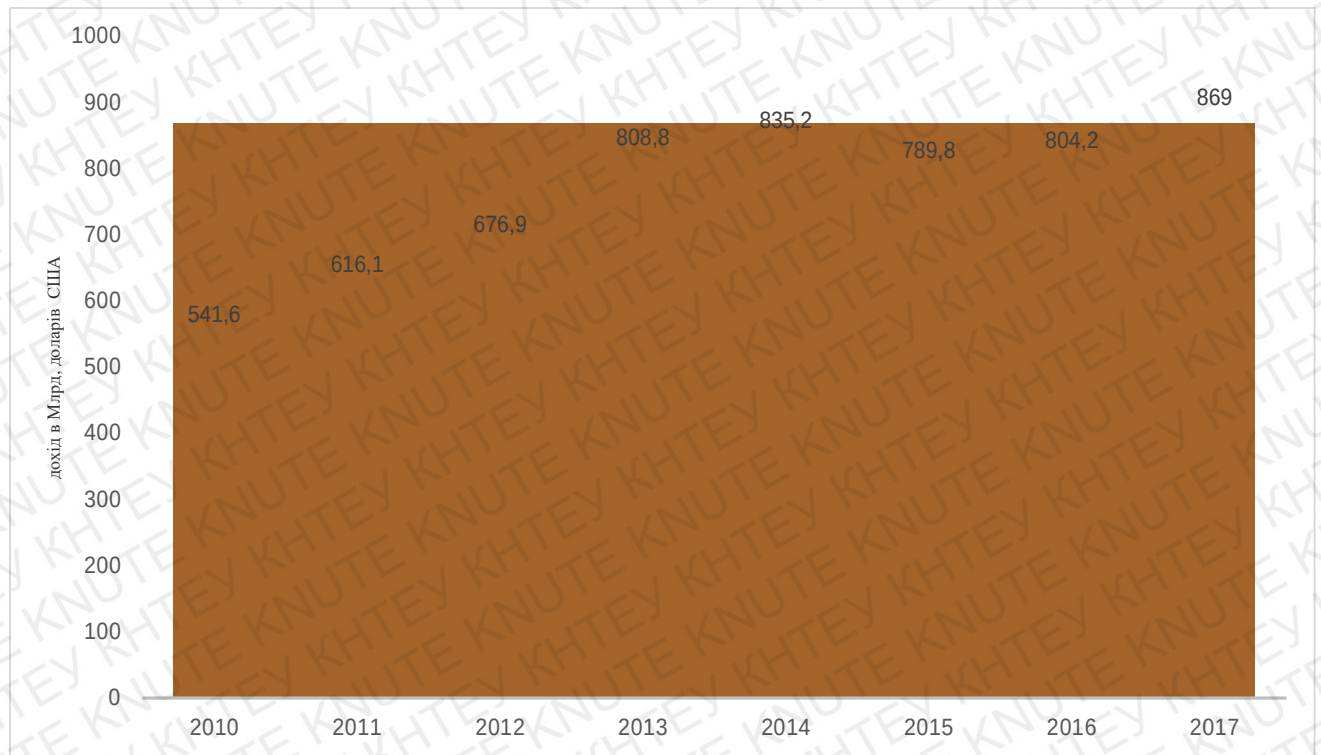


Рис. 3.1 Дохід світової індустрії логістики (3PL) за 2010-2017 роки [50]

Більше двадцяти п'яти років назад Глобальна мережа постачань (BVL) запустила серію досліджень «Trends and Strategies in Logistics and Supply Chain Management». С тих пір проект продовжує проводити дослідження і готує інформацію про майбутні події та можливі напрямки діяльності у даних сферах, стаючи одним з головних джерел для експертів в області логістики та управлінні ланцюгами постачань.

BVL пише, що за останні декілька років логістика та управління поставками зазнали трансформації: вони перетворилися класичного бізнесу «транспорт, обробка, складування» з суворою функціональною орієнтацією в глобальний мережевий простір завдань.

Провівши аналіз дослідницької літератури та інтерв'ю з експертами, BVL з'ясував 15 основних тенденцій в логістиці та управлінні ланцюгів поставок. Було вирізнено зовнішні події (екзогенні тенденції) та розвиток, який веде сама компанія, тобто внутрішні (ендогенні) тенденції.

Екзогенні – які зовнішні тенденції повинна контролювати компанія.

Ендогенні – з якими внутрішніми тенденціями стикається підприємство.

Компанії можуть впливати на екзогенні тенденції тільки в дуже обмеженій мірі, і тому вони повинні знайти відповідні внутрішні способи адаптації. Для цього вони можуть частково використовувати ендогенні тенденції. Наприклад, вони можуть протистояти зростаючій відсутності персоналу шляхом зниження порогу автоматизації. Тим не менше, ендогенні тенденції, які можливо контролювати, можуть поставити під тиск ту компанію, яка їх ігнорує. Наприклад, можливо, що конкуренти, які децентралізують свої структури та системи, підвищують свою надійність і відповідно створюють конкурентну перевагу. Пасивна компанія буде відставати у нових розробках. У додатку Г представлено огляд актуальності головних тенденцій для логістики та управління ланцюгами поставок [51].

Екзогенні тенденції:

Натиск витрат. Є рушійною силою логістики та управління ланцюгами постачання. Підвищення прозорості та чутливості цін, а також посилення міжнародної конкуренції та одночасно зростаючих витрат на логістику створюють особливі виклики для компаній, які забезпечують замовлення максимально рентабельно та максимально використовують існуючий потенціал заощаджень.

Індивідуалізація. Специфічні вимоги до споживачів призводять до високого рівня різноманітності продуктів, а також до диверсифікації логістичних послуг. Широкий асортимент продукції в точці продажу, в логістичному обслуговуванні, часто пов'язаний з попитом на невеликі обсяги та короткі терміни доставки. Потім компанії стикнуться з потребою скорегувати свої існуючі системи виробництва та логістики шляхом розробки більш гнучких логістичних структур та концепцій доставки для розміщення невеликих індивідуальних розмірів партії.

Складність. Складність обумовлена зростанням кількості продуктів, деталей, постачальників, послуг і т. д., які потребують координованості, а також зміни або розвитку з часом (динамічні). Це часто не є лінійним зв'язком; її складність зростає

експоненціально за кількістю об'єктів. Цифрування може допомогти знов спростити керування складністю.

Коливання попиту. Нестабільність попиту на споживачів зростає. Сезонні коливання відносно легко прогнозувати, але нерегулярні коливання вимагають інтелектуального аналізу і механізми прогнозування. Гнучкі структури у створенні продукту або послуги, а також додаткові логістичні процеси допомагають компенсувати ці коливання. Великі (середні) депо / склади для буферизації непередбачених вимог застаріли.

Нестача кадрів. Нестача кваліфікованого персоналу є найбільшою проблемою логістики. Експерти та менеджери у сфері управління ланцюгами постачання та логістики залишаються дефіцитними. Демографічні зміни, а також посилення оцифрування з урахуванням зміненої компетенції, посилюють ситуацію.

Стійкість. Сталий розвиток - це тенденція, яка стає дедалі важливішою. Окрім економічних аспектів, компанії або цілі ланцюжки постачань повинні зосереджуватися на екологічних та соціальних наслідках своїх дій та повідомляти, як вони це роблять, своїм зацікавленим сторонам. Електричні машини є лише одним з багатьох прикладів, які можуть стати першим кроком у напрямку "більш зеленого та більш соціального" майбутнього.

Урядове регулювання / дотримання. Державні регламенти визначають рамки дій для управління ланцюгами постачання. Політики та політика сильно впливають на події у цій галузі. Компанії повинні дотримуватися законів, керівних принципів, нормативів митних зборів, обов'язків тощо (дотримання). Наприклад, поточна перебудова маршрутів внутрішнього міста та пошуку відповідних концепцій логістики безпосередньо стосується цієї дискусії.

Ризики / переривання. Ризики можуть впливати на логістику та управління ланцюгами постачання різними способами. Стихійні лиха та зростаюча загроза, спричинені кібератаками, на додаток до нестабільності, обумовленої світовою економічною та політичною ситуацією, є серйозними змінами, що спричиняють

загрозу. Невдача в одній з ланок ланцюга постачання може призвести до усунення всього ланцюга, і тому слід очікувати його на ранніх етапах (управління ризиками ланцюгів постачання).

Зміна споживчої поведінки. Поточна поведінка споживачів все більше визначається цифровими можливостями замовника в контекстах B2C та B2B. Зміни в каналах розподілу до платформ та порталів призводять до малого масштабу логістичних послуг, які індивідуалізуються для клієнтів. Крім того, у порівнянні з попередніми поколіннями, продукт змінюється відповідно до вимог клієнтів.

Ендогенні тенденції

Цифрування бізнес-процесів. Інформаційні системи, системи зв'язку та обробки даних все більше підтримують бізнес-процеси. Цифрування стає основою для обміну даними на всіх етапах створення вартості. Для цього біржі необхідно створити певні інтерфейси або уніфіковані системи, що є досить високим порядком у складних мережах створення вартості.

Прозорість у ланцюзі поставок. В управлінні ланцюгами постачання прозорість завжди була високим пріоритетом на всіх етапах постачання. Цивілізація створює нові можливості для забезпечення такої прозорості, якщо цього досі немає. Таким чином, прозорість у ланцюжках вартості стала однією з найважливіших напрямків логістики та управління ланцюгами постачання. Проте існує потенціал оптимізації з використанням даних між партнерами.

Мережа / Співпраця. Мережа компаній все більше перебуває у конкурентному середовищі, щоб поліпшити свою конкурентну ринкову позицію. Це стосується не тільки партнера в рамках ланцюга постачання (вертикальне), а й обміну з учасниками з того ж рівня ланцюга постачання (горизонтальне), університетів та асоціацій. Важливість такої мережі продовжувала зростати протягом 2015-2016 років. На сьогоднішній день компанії визнають необхідність створення динамічних мереж, які гнучко реагують на зміни та коригування в логістичній системі.

Аналіз логістичних процесів, структур ланцюгів постачання або поведінки покупки, метою якого є оптимізація процесів та більш ефективний дизайн, наразі є актуальною темою. Однак широке практичне впровадження, безумовно, ще далеко. Для цього бізнес аналітика повинна передбачати оцифрування бізнес-процесів та всебічну прозорість. Незважаючи на те, що нові служби та інструменти можуть з'явитися в контексті інтелектуального аналізу даних, компаніям в значній мірі ще потрібно розвинути відповідні навички.

Автоматизація. Метою оцифрування є підвищення продуктивності не тільки через повторювані, але і через різні робочі процеси машин або програмного забезпечення. За допомогою нових, інноваційних стратегій складування товари можуть автоматично транспортуватися в потрібне місце, наприклад, з роботом. Компанії зараз особливо роздумують про проблему взаємодії людини та машини в логістичній системі.

Децентралізація. Тенденція децентралізації має два компоненти: фізичні структури та процеси контролю / прийняття рішень. З технічної точки зору це компрометує, наприклад, географічний розподіл менших складів, які можуть забезпечити покупців швидше та більш рентабельно. У той же час, сучасна архітектура все частіше прагне до децентралізованих та розсіяних одиниць, що дозволяють децентралізований контроль процесу через взаємопов'язану кібер-фізичну систему[51].

Стосовно світових тенденцій розвитку логістики також можна сказати наступне: у першу чергу це Blockchain - це загальнодоступна і незмінна облікова «інтернет-книга», в якій записано що кому належить. Підробити таку книгу неможливо. На даний момент проводиться випробування даної технології на ринку вантажоперевезень. ІТ-компанія, яка надає дане рішення – це IBM, вона випробовує його на компанії Maersk та інших контрагентах. Вже другий рік йдуть випробування системи моніторингу логістичних замовлень. Друга тенденція – це 3D-візуалізація. Це програма, яка дозволяє показати правильні методики

складування вантажів у транспортних засобах. Можна побачити, як краще і з максимальним навантаженням транспортної системи покласти вантаж. Третя тенденція – роботи та дрони. Багато компаній проводили випробування з доставки піци кінцевим споживачам за допомогою роботів. Парламент Естонії навіть прийняв законопроект, який регулює рух роботів на вулицях. Четвертий тренд – безпілотний транспорт та електротransпорт. Вантажівка Tesla Semi Truck, яка з'явиться у 2019 році – це буде електровантажівка з функцією безпілотного водія. Інші компанії, такі як BMW, Mercedes також проводять випробування даної функції. І останній тренд – це 3D друк на 3D принтері. Він впливає на ринок логістики тому, що для багатьох товарів зникне необхідність транспортування, можна буде пересилати 3D модель поштою і роздруковувати і товари у себе вдома [42].

Також було б доцільно розказати про роботу логістики на ринку США. Досить детально дане питання допоможе розкрити доповідь Павла Івлєва, Генерального директора і співзасновника Групи компаній «Неоліт». Перше, про що він наголосив – американські логісти не виміряють бізнес за кількістю співробітників, все вимірюється виключно за ефективністю. Також на ринку США існує жорстка конкуренція на ринку, у них не існує вільних ринків та ніш, з кожної людини беруть по максимуму. Значна увага приділяється автоматизації. Кожна компанія будує свій бізнес, розраховуючи на те, що у подальшому він стане франшизою. Кожна нова людина, яка приходить на роботу, повинна дотримуватись відповідних правил та інструкцій, без можливості здійснити крок вправо або вліво. Реальні активи не є перевагою, має значення володіння та управління інформаційними потоками, адже це рівнозначно володінню грошима. А наявність величезного автопарку в компанії без його найбільш ефективного використання не дозволяє вважати її великою та ефективною. Також на американському ринку спостерігається тенденція дотримання довгострокової стратегії, оскільки ринок стабільний, тому компанії прагнуть розвиватися у своїй ключовій компетенції. Ще одна причина подібної поведінки – ринок Америки величезний і колосальний.

На аутсорсинг віддається усе, що не входить у ключові компетенції компанії: маркетинг, продажі тощо [52].

Характеристика логістичного ринку США. Перш за все, це найбільший і ємний логістичний ринок в світі. Обсяг імпорту в США становить 2,2 трильйона доларів (дані 2016 року), основна частина товарів прибувають морем або авіа доставкою. Обсяг експорту досяг 1,4 трильйона доларів (2016 р.), основна частина експорту також доставляється морським і ж/д транспортом. Крім того, в США найдовша в світі мережа авто і ж/д доріг, найбільша кількість аеропортів і друга після Китаю кількість морських портів. На логістичний ринок країни припадає 8,5% ВВП США, при цьому тільки на внутрішньому ринку перевозиться 10 млрд. тонн вантажів фултраками (великими 22-х і 23-х тонними вантажівками). При цьому в США інші норми ваг, інші норми довжин, інші норми навантаження на осі - все приблизно на 20% більше, ніж в Україні або в Європі. На залізниці застосовується тільки дизельна тяга, тому немає обмежень по висоті, в основному використовуються 53-футові контейнери. Інвестиції в логістику в Америці в 2016 році, за даними Департаменту комерції, розподілялися наступним чином: Роботизація та автоматизація 48%; Сенсорно керована техніка та інтернет інтеграція 33%; Самохідна або керована техніка, яка працює без людини 14%; Доповнена і віртуальна реальність - 5%.

Для того, щоб подивитися, який ефект приносять інвестиції в логістику, Павло Івлєв запропонував розглянути приклад з найефективнішим портом США - Портом Балтімор.

Порт приймає 1,2 млн. контейнерів на рік, в ньому працює 900 тисяч одиниць колісної техніки. Для перевалки вугілля і зерна використовуються 11 кранів вартістю 11 млн доларів кожен. Порт приймає судна з 14 000 теусів (двадцяти футовий еквівалент) і до 9000 машин в кожному. Саме з цього порту йде вугілля в Україну. Але найцікавіше - в порту працює всього 230 співробітників.

Наступний приклад - ж / д вузол і вантажний двір Norfolk Southern. У власності компанії знаходяться вагони, шляхи, інфраструктура, локомотиви,

контейнерні термінали і т.д. Обсяги перевезень колосальні - в десятки разів більше, ніж на станції Нижньодніпровськ-Вузол. Довжина складів - до 130 вагонів. На майданчику для контейнерів в 6000 м працює 8 чоловік. Вся тяга дизельна. Висота вагонів і вантажопідйомність значно більше, ніж у нас. 53 футові контейнери возяться в 2 ряди. Крім того, застосовуються контртрейлерні перевезення - те, що "Укрзалізниця" збирається впроваджувати вже протягом 20 років. Контртрейлерні перевезення - доставка завантажених автомобільних напівпричепів або причепів залізницями.

Порт Port of Long Beach - повністю автоматизований термінал, де не працюють люди. Так як жителі Лонг-Біч протестували проти використання дизельної тяги в порту, його повністю перевели на електрику. Тепер всі термінали в порту автоматизовані, все працює без людей - є 2 людини в центрі управління, які стежать за роботою порту на моніторі, але в порту техніка працює повністю самостійно. 38 хвилин - середній час обробки імпортного контейнера, включаючи митні операції. 12 хвилин - середній час знаходження авто на термінальних воротах. Порівняти ефективність процесів в США і в Україні доповідач запропонував наступним чином. Управління порту LA і Long Beach - 164 людини. Обсяг перевезення тільки TEU - 17.6 млн / рік. Природно, там є перевалка і наливних, та генеральних вантажів. Управління в порту Одеса (два Портоуправління) - 2 тисячі осіб. Обсяг перевезення тільки TEU - 495 тис. - 2,8% від обсягів порту LA / LB.

Особливості організації ринку автомобільних перевезень в США. За своєю структурою наші ринки схожі: 80% всіх обсягів перевезень виконують приватні перевізники з парком до 5 авто (їх називають ред-некі). 70% всіх вантажів перевозиться за допомогою транспортних брокерів. Диспетчери, експедиційні компанії фактично є брокерами, які працюють за комісію до 10% або 45 центів за милю. Дуже часто брокерські компанії фізично знаходяться не в США. Практично всі вантажі обертаються на біржах, таких як truckstop, за великим рахунком це дошка оголошень. Фрахти на перевезення носять вельми стійкий характер, зважаючи на

відсутність істотних ринкових коливань (політика, ціна на паливо, інфляція, дозвола і т.д.) Великі перевізники, у яких 500 і більше одиниць транспорту, спеціалізуються на якихось особливих видах перевезень - або це цистерни, або рефрижератори, або контейнеровози. У них дуже простий документообіг - він цифровий, немає ПДВ і Акта виконаних робіт, тільки Товарно-транспортні накладні (ТТН). Ніхто не обмінюється документами в друкованому вигляді, всі платежі також здійснюються тільки в електронному вигляді. Дуже рідко замовник і підрядник дзвонять один одному по телефону, все вирішується через Інтернет. Практично у кожного водія є смартфон з встановленим месенджером. Тільки у половини власників траків є свої напівпричепи. В основному власник трака возить вантаж на напівпричепі, який може належати кому завгодно - починаючи з власника вантажу і закінчуючи портом, ж/д компанією і т.д. Він надає тільки тягову силу. Основна проблема ринку автоперевезень в США - брак водіїв. Всього в США більше 3,5 млн водіїв, при цьому не вистачає ще близько 1 млн шоферів. Тому компанія JB Hunt (більше 40 000 одиниць транспортних засобів) має намір до 2025 року зробити 20% парку безпілотним. У Проект вже інвестовано 10 млн. USD компанії і 10 млн. USD держави. Вигоду отримують всі - 24/7, менше ДТП, менший знос авто і т.д [52].

3.2. Розробка заходів з удосконалення конкурентної політики ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

Удосконалення структури міжнародних транспортних систем виступає одним з основних напрямків інновацій міжнародного транспортного процесу.

У процесі створення логістичної системи руху товарів у міжнародному масштабі впливають наступні проблеми:

—спрощення і регулювання технологічних і митних процедур під час переходу матеріальних потоків через кордони;

–уніфікація вимог, тарифів, правил, параметрів і стандартів до технології і технічних засобів за умови збереження суверенітету і визнанні державами пріоритетів міжнародних угод, які регулюють принципи логістики;

–значні інвестиції в транспортні інфраструктури, пов'язані з управлінням матеріальними та інформаційними потоками;

–орієнтація на вільні ринкові відносини в сфері економіки при формуванні ринку транспортних послуг.

Відсутність міжнаціональних систем логістики руху товарів спричиняє багаторазові перевантажувальні операції, тривалі затримки вантажів і транспортних засобів на прикордонних станціях і, як наслідок, порушуються терміни постачання, тобто виникає негативний вплив на кон'юнктуру збуту.

Створення міжнародних систем логістики руху товарів пов'язано зі значними затратами. Товарний ринок, який містить багатомономенклатурну продукцію, вимагає створення мережі проміжних регіональних розподільних центрів у різних країнах.

До основних бар'єрів у системах логістики руху товарів відносяться прикордонні переходи. В умовах загального ринку прикордонний контроль практично відсутній, відбувається скорочення витрат за рахунок зменшення штату прикордонних служб, зниження витрат, обумовлених затримками під час виконання прикордонних процедур.

У процесі побудови логістичних систем руху товарів у межах загального економічного простору гармонізуються технологічні та технічні системи у сфері перевезень. До них відносяться: граничні навантаження і довжина вагонів, автомобілів, контейнерів, піддонів, провізні спроможності залізничних і автомобільних магістралей.

Тобто, під час побудови міжнародних логістичних систем акцентують увагу на наступних питаннях:

–створення вільного ринку перевезень без ускладнень відносно його місткості і завантаженості;

- застосування плаваючих тарифів рекомендованими органами загального ринку;
- розробка правил, здатних захищати загальний транспортний ринок;
- лібералізація транспортних процедур при переході вантажів через кордони держав-учасників загального ринку;
- узгодження провізної спроможності магістрального транспорту і продуктивності залізничних і складських пристроїв;
- розвиток логістичних послуг у сфері перевезень вантажів, у тому числі при комісуванні, пакуванні, маркуванні, збереженні, оформленні замовлень тощо [53].

До потреб процесу перевезення вантажів як об'єкта управління відносять те, що необхідно для його здійснення: фінансові ресурси; матеріальні ресурси (рухомий склад, вантажно-розвантажувальні механізми, складські приміщення, паливно-мастильні матеріали, запчастини та ін.); правові ресурси (ліцензії, патенти, закони та нормативні акти, договори та ін.); людські ресурси (кваліфіковані водії, менеджери, логісти, експедитори тощо); інформаційні ресурси (умови і час здійснення перевезення, характер вантажу, стан зовнішньоекономічних, політичних та інших факторів, готовність партнерів тощо).

Потреби підприємства завжди пов'язані з його можливостями, фактичний рівень яких, як правило, не відповідає бажаному. Порівняння можливостей і потреб призводить до виникнення проблеми створення і функціонування системи управління перевізним процесом.

До проблем ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» можна віднести:

- 1) необхідність пошуку нових клієнтів;
- 2) недостатньо ефективна робота складів;
- 3) відсутність резервного (додаткового) капіталу;
- 4) плінність кадрів;
- 5) недостатні розміри власного автопарку;

Керівник логістичної компанії завжди вирішує - використовувати власний транспорт або найманий.

У кожного варіанту є свої плюси і мінуси.

Переваги власного автопарку: максимально високий рівень обслуговування клієнтів; гнучке регулювання термінів і частоти відправлення вантажів; повний контроль технічного стану і місцезнаходження транспортних засобів; високий рівень точності дотримання термінів доставки.

До недоліків власного транспортного парку відносяться: вимушене довгострокове заморожування фінансових коштів; організація гаражних боксів, ремонтних майстерень, складів для зберігання запчастин; необхідність регулярного контролю технічного стану автомобілів; витрати на адміністрування автомобільного господарства; холостий пробіг і простої в періоди сезонних спадів і ремонту транспортного засобу; відсутність можливості перевезення специфічних вантажів.

Створення транспортної компанії з власним транспортом вимагає великих капітальних вкладень, які оплачуються з власних або позикових коштів. Позикові кошти зручні тим, що не доводиться вилучати кошти з обороту компанії, а власні кошти обмежують можливості інвестицій. Останнім часом популярність отримав фінансовий лізинг, який вигідний для перших двох способів.

Якщо компанія не планує створювати власний автопарк, то доведеться зосередитися на партнерстві з перевізниками з власним транспортом на принципах аутсорсингу. Для збільшення контролю над рухомим складом залучаються безпосередньо власники транспортних засобів.

Переваги найманого автопарку: простота управління процесом доставки; відсутність великих разових капітальних вкладень.

Недоліки найманого транспортного парку: витрати на компенсацію подачі автотранспорту під навантаження; ризики при виборі постачальників послуг; помилки, скоєні сторонньою транспортною компанією, все одно лягають на компанію-користувача аутсорсингом; низька гнучкість транспортної компанії -

постачальника послуг; недостатній розвиток ринку аутсорсингу транспортних послуг; підвищення вартості транспортних послуг [54].

Основними клієнтами ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» є підприємства, які виготовляють різноманітні види техніки, електроприлади, одяг, побутову хімію, лікарські засоби тощо.

В умовах Євроінтеграції все більших обертів набирає агропромисловий комплекс України. З кожним роком йде поступове нарощення експортних перевезень даного виду продукції. Тому для ЗАММЛЕРу має сенс почати активне співробітництво зі сферою агропромисловості. Досить перспективним може виявитися ринок курятини або зернових культур. Але для того, щоб почати працювати у даному напрямі необхідно збільшити розміри власного автопарку. Адже перевезення власним транспортом зменшить транспортні витрати і буде привабливішим для клієнтів. Також транспорт необхідно буде оснастити системами GPSM з GPS GSM, які надаватимуть якісну і швидку інформацію стосовно поточних маршрутів. Застосовуючи систему GPS для контролю транспорту, можна досягти найбільшої ефективності від роботи підприємства. Вони значно поліпшують транспортну логістику. Головним плюсом застосування GPS стеження в даній сфері - це підвищення якості роботи та рівня обслуговування клієнтів.

Методи контролю витрат палива в системах GPS моніторингу:

- автономні системи, що працюють в режимі реального часу (онлайн);
- автономні системи, що працюють в режимі офлайн;
- системи з абонплатою (програмне забезпечення та карти знаходяться у клієнта);
- системи з абонплатою (програмне забезпечення та карти знаходяться в оператора, так званий WEB-інтерфейс) [53].

GPS дозволить стежити за рухом транспорту з пункту А в пункт В не тільки компанії-перевізнику, але і клієнту, що також позитивно вплине на конкурентоспроможність.

Для ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» буде доцільніше не купувати вантажні автомобілі за рахунок власних коштів, а оформити фінансовий лізинг в банку. Дана послуга дозволить підприємству придбати основні засоби без виведення оборотних коштів і надання застави. Відбувається економія на податкових платежах за рахунок амортизації, податкового кредиту з ПДВ і збільшення витрат на суму процентів та комісій. Тому що всі витрати, пов'язані з обслуговуванням договору лізингу та експлуатації вантажного автомобіля – предмета лізингу (відсотки, страхові виплати, техогляд, ремонт і т.д.), відносяться до витрат підприємства і зменшують базу оподаткування. Підприємство отримає транспортні засоби одразу, а відсотки буде сплачувати з прибутку за його використання. Новий транспорт зменшить амортизаційні відрахування.

ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» необхідно взяти у фінансовий лізинг чотири вантажні автомобілі на суму 3 000 000 .грн на три роки (36 платежів) під 19% річних. При цьому вони сплатять аванс 20%, і у висновку загальна сума лізингу становитиме 2 400 000 грн. Одноразова комісія складе 1%. Сума страхування - 3%. Щомісячна комісія разом з погашенням тіла кредиту складе в середньому 90 тис. грн. Тобто загальна сума, яку компанія повинна буде виплачувати за рік, становить 1080 тис. грн. В останньому році дана сума буде меншою, адже щомісячна сума погашення становитиме в середньому 74 тис. грн. Отже, за останній рік компанія сплатить у середньому 888 тис. грн. Повний розрахунок фінансового лізингу протягом трьох років подано у Додатку К.

Зміна суми основних засобів після отримання фінансового лізингу представлена у табл. 3.3

Таблиця 3.3

Зміна суми основних засобів після отримання фінансового лізингу у 2019 році

Назва	Сума, тис. грн	
	31.12.2018	31.12.2019
Основні засоби	2040,2	5040,2
Первісна вартість	3462,4	6462,4
Знос	1991,2	4991,2

За рахунок даного заходу підприємство зможе збільшити обсяги експортної діяльності на 20% впродовж трьох років. Прогнозні відсоткові зміни чистого доходу від реалізації представлені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Ймовірні темпи зростання суми чистого доходу від реалізації ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» за рахунок збільшення експортної діяльності у 2019-2021 роках

	Темп зростання, %		
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Чистий дохід від реалізації	5	7	8

Для прискорення та більш ефективної роботи складської логістики ТОВ «ЗАММЛЕР СКЛАД» я пропоную запровадити систему Pick-by-voice – інноваційну технологію управління процесами розміщення і відбору товарів на складі за допомогою голосу. Дана технологія відкриває нові можливості для збільшення ефективності складу. Також Pick-by-voice запроваджується і працює з уже існуючими на складах WMS та ERP системами. Голосовий відбір використовується під час таких бізнес процесів, як прийом товару, розміщення на складі, поповнення зон відбору, відбір товару, комплектація, сортування, інвентаризація. При традиційній роботі оператор спочатку дивиться на мобільний термінал з завданням, зчитує штрих код, читає підтвердження повідомлення і тільки тоді починає роботу. У свою чергу під час голосового потоку оператор не витрачає час на читання, має вільні руки і не відволікається на супутні операції. У результаті підвищується швидкість складських операцій, а також їх точність та безпечність. Це особливо необхідно у періоди активізації складських робіт, коли з'являється величезна кількість замовлень. Робітники ТОВ «ЗАММЛЕР СКЛАД» у такі періоди вимушені працювати до пізньої ночі та отримувати незначну компенсацію за свої зусилля.

Основними перевагами запровадження системи Pick-by-voice буде підвищення продуктивності роботи складу на 25%. Також дана технологія підвищить ефективність роботи робітників на 60%. І з великою вірогідністю вони припинять робити помилки. Адже даний метод дозволяє уникнути залежності від кваліфікації

персоналу – прості команди будуть доступні навіть новачкам. Новий співробітник зможе повноцінно працювати вже з першого дня. Зменшиться плинність кадрів. Також підвищується безпека роботи – робітник з відбору більше не відволікатиметься на папери або дисплей, що допоможе уникнути травматизму та простоїв. Ефект від запровадження Pick-by-voice можна буде побачити вже після 1-1.5 місяця після початку її роботи. Дана технологія допоможе краще працювати з запасами, покращить лояльність перспективних та існуючих клієнтів до компанії, а також підвищить рівень дохідності на 8%. Вартість введення даної системи становить близько 250 тис. грн. І як вже було сказано вище, дана технологія починає показувати позитивну динаміку вже після 1-1.5 місяця роботи.

Одним із елементів капіталу підприємства є резервний капітал, роль якого полягає у формуванні резерву, який може використовуватися на покриття збитків, виплату боргів у разі ліквідації підприємства, виплату дивідендів за привілейованими акціями (у разі відсутності та недостатності чистого прибутку або нерозподіленого прибутку минулих років) і для збільшення розміру статутного капіталу у зв'язку з розширенням діяльності підприємства.

До резервного капіталу у широкому розумінні можна віднести усі ті складові власного та залученого капіталу підприємства, які призначені для покриття можливих у майбутньому непередбачених збитків і втрат. Протез резервним капіталом необхідно ідентифікувати той капітал, що формується за рахунок відрахувань із чистого прибутку та відображений за статтею балансу «Резервний капітал» [55].

ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» має недостатній рівень чистого прибутку, щоб перерозподілити його частину до резервного фонду. Тому доцільніше провести переоцінку вартості необоротних активів і утворити за рахунок цього додатковий капітал. Також утворити додатковий капітал допоможе закупівля нових необоротних активів, які у результаті принесуть збільшення чистого доходу підприємства і дозволять перерозподілити його частку. Адже за допомогою даного виду капіталу

можна збільшити вартість статутного капіталу або перенести частину коштів у резервний капітал, і таким чином покрити непередбачувані збитки.

Питання стосовно недостатньої кваліфікації персоналу пов'язано з тим, що ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» співпрацює з університетами і бере на практику студентів, які у перспективі можуть залишитись у них працювати. Це добре для іміджу компанії, проте небезпечно для продуктивності. При наборі недосвідченого персоналу надзвичайно важливо правильно його навчити і дати необхідні знання і навички, проводити різноманітні курси підвищення кваліфікації тощо. До кожного співробітника необхідно підходити персоналізовано, тобто враховувати його потреби та особливості, орієнтуватися на людські відносини. Також потрібно поліпшувати умови та безпеку праці на робочих місцях, створювати умови для інформатизації та автоматизації робочих місць, забезпечувати управлінські, а також технічно-організаційні можливості застосування сучасних концепцій менеджменту (Time management, Benchmarking тощо); здійснювати підбір, відбір та розміщення співробітників відповідно до їх професійних та особистісних навичок, ефективно управляти талановитими та креативними працівниками.

Загалом факторами, які впливають на роботу логістичних компаній і на собівартість їхніх послуг, є поганий стан доріг (а, отже, висока вартість амортизації транспорту), тривалі терміни оплати послуг, високий рівень конкуренції, незадовільна платоспроможність замовників транспорту, постійне зростання цін на паливно-мастильні матеріали і запасні частини, підвищення страхових тарифів.

3.3. Прогнозна оцінка запропонованих заходів

Діяльність у сфері логістики різноманітна. Вона включає в себе управління транспортом, складським господарством, запасами, кадрами, організацією інформаційних систем, комерційну діяльність та ін. Новизна логістичного підходу полягає у взаємозв'язку цих гармонічно організованих, легко керованих та високоефективних сфер діяльності. Ефективність господарської діяльності

торговельних підприємств залежить від усього спектру показників логістики поставок: від надійності до ціни одиниці матеріального ресурсу. Економічна ефективність оптово-торгівельного підприємства залежить від управлінських рішень у системі закупівля — транспортування — поставки [56].

Плануючи впровадити ті чи інші заходи, необхідно в першу чергу спрогнозувати майбутній результат. У теорії і практиці в процесі прогнозування фінансових показників досить часто використовують методологію екстраполяції (поширення кількісних (статистичних) висновків щодо існуючих тенденцій, одержаних у результаті вивчення впливу минулих подій на майбутні (прогнозні) періоди), за якої висновки про значення прогнозних показників у майбутніх періодах робляться на основі вивчення їх динаміки у попередніх періодах. Необхідним елементом при цьому є побудова та аналіз так званого ряду динаміки, який класифікує значення показників у часі у розрізі окремих періодів та описує динаміку їх розвитку.

Методи екстраполяції використовують за відносно стабільного розвитку підприємства (чи окремих показників його діяльності).

Одним із таких методів є метод визначення середніх величин. Прогнозні показники досить часто розраховуються як середнє значення відповідних показників у попередніх періодах. Середні величини обчислюються здебільшого за алгоритмом середньої арифметичної простої чи середньої арифметичної зваженої. Найпоширенішим у процесі прогнозування є метод визначення ковзної середньої, за використання якого прогнозні показники розраховуються як середні величини відповідних показників за n попередніх періодів (а не з використанням усіх значень аналізованого ряду динаміки). Кожні наступні прогнозні показники розраховуються на основі значень, одержаних в 3, 4, ... n попередніх періодах заміною значень найвіддаленіших періодів на нові [57].

У попередньому підрозділі було запропоновано використовувати такі напрямки потенційного розвитку компанії, як фінансовий лізинг вантажних

автомобілів, запровадження Pick by voice, удосконалення роботи персоналу та перенаправлення частини прибутку у додатковий капітал.

Прогнозне збільшення за рахунок фінансового лізингу за три роки складе 20%. У той же час впровадження системи Pick by voice підвищить дохідність компанії на 8%. Загалом зростання складе 28%. У табл. 3.5 показано прогнозне відсоткове збільшення дохідності підприємства від запровадження даних заходів.

Таблиця 3.5

Прогнозна оцінка зміни чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) після запровадження змін у 2019-2021 роках

	Темп зростання, %		
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Чистий дохід від реалізації	7	10	11

Як ми можемо бачити, темпи зростання доходів щороку прискорюватимуться.

Також варто не забувати і про витрати, яких зазнає підприємство після запровадження даних заходів. У 2019 році ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» понесе витрати у розмірі 1780 тис.грн., з них 100 тис. грн за Pick by voice, 600 тис. грн – аванс та 1 080 тис. грн. за рік від фінансового лізингу. У відсотках це складе 6,2%. ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» отримає у майбутньому можливість направити частину прибутків у додатковий капітал, що забезпечить певний резерв коштів у випадку непередбачуваних збитків. Прогнозний графік зміни доходів над витратами представлений на рис. 3.2.

Як видно з графіку, у 2021 році відбудеться стрімкіше підвищення чистого доходу від реалізації ТОВ «ЗАММЛЕР Україна». Так само зростатиме і чистий прибуток. У 2021 році він становитиме 4946 тис. грн. За таких об'ємів чистого прибутку компанія матиме можливість направити близько 1000 тис. грн у додатковий капітал, щоб забезпечити собі майбутній захист у випадку незапланованих витрат або збитків.

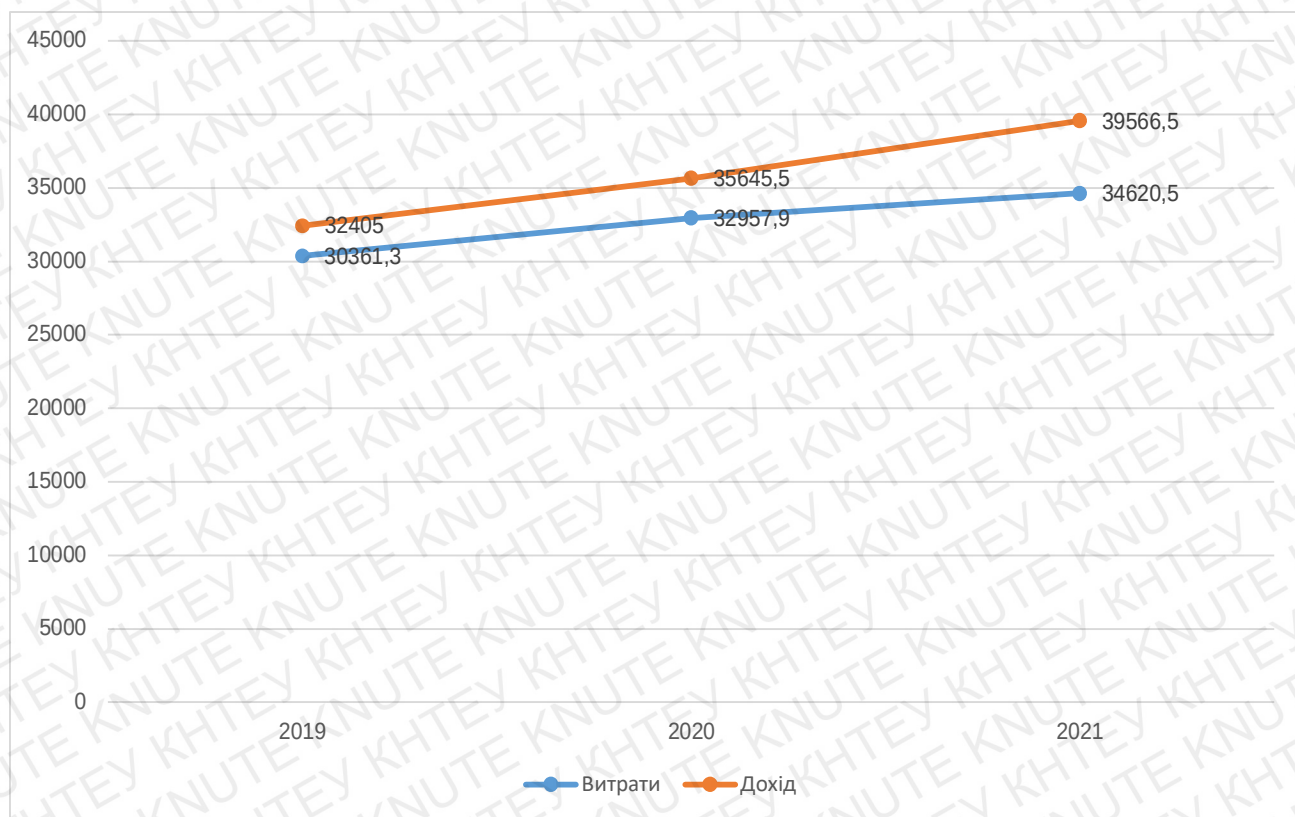


Рис.3.2 Темп зміни витрат та доходів ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» протягом 2019-2021 років.

Також не було б зайвим побудувати прогнозну конкурентну карту ринку на 2020-2021 роки. Даний розрахунок здійснюється за умови, що ринкові частки інших логістичних компаній у 2020-2021 роках залишаться на тому самому рівні або зазнають незначних змін (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Ринкові частки логістичних компаній за 2020-2021 роки

Компанія	Частка ринку, %	
	2020	2021
ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»	4	7
FM Logistic	7	9
Ekol	10	13
Raben	13	16
Kuehne+Nagel	20	22

Середні ринкові частки представлено у табл. 3.7

Таблиця 3.7

Середні ринкові частки фірм у 2020-2021 роках

Показник	Розрахунок	
	2020	2021
1. Середня ринкова частка фірми на релевантному ринку	$S_m = \frac{1}{5} = 0,2$	
2. Середня ринкова частка фірм зі слабкою конкурентною позицією:	$S_{m1} = \frac{1}{2} * (4 + 7) = 5,5$	$S_{m1} = \frac{1}{2} * (7 + 9) = 8$
3. Середня ринкова частка фірм з сильною конкурентною позицією:	$S_{m2} = \frac{1}{3} * (20 + 13 + 10) =$	$S_{m2} = \frac{1}{3} * (22 + 16 + 13) = 16,83$

Наступним кроком визначимо темпи приросту частки ринку (табл.3.8)

Таблиця 3.8

Темпи приросту частки ринку логістичних компаній за 2021 відносно 2020 року

Компанія	Розрахунок
	2020/2021
ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»	$T_s = \frac{(7 - 4)}{4} = 0,75$
FM Logistic	$T_s = \frac{(9 - 7)}{7} = 0,3$
Ekol	$T_s = \frac{(13 - 10)}{10} = 0,3$
Raben	$T_s = \frac{(16 - 13)}{13} = 0,23$
Kuehne+Nagel	$T_s = \frac{(22 - 20)}{20} = 0,1$
Ринок	$T_r = \frac{343}{323} - 1 = 0,06$

T_s max – 0,75; min – 0,06.

Отже, виходячи з отриманих результатів, можна зробити висновок про те, що ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» прискорить темпи зростання. Зіставимо конкурентну карту ринку (табл. 3.9)

Таблиця 3.9

Конкурентна карта ринку					
Класифікація за темпом зростання ринкової частки	Класифікація за розміром ринкової частки				
		Лідер	Сильна конкурентна позиція	Слабка конкурентна позиція	Аутсайдер
	Швидке покращання конкурентної позиції				
	Покращення конкурентної позиції	Kuehne+Nagel	Raben Ekol	FM Logistic ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»	
	Погіршення конкурентної позиції				
	Швидке погіршення конкурентної позиції				

Як показує конкурентна карта ринку, запропоновані заходи з удосконалення логістичної діяльності на міжнародному ринку ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» повинні призвести до поліпшення її конкурентних позицій у 2021 році. Адже компанія з аутсайдерів зможе перейти до компаній зі слабкою конкурентною позицією, яка поліпшується. І таким чином закріпитися на ринку логістичних послуг, продовжуючи покращувати свою діяльність.

Розглянемо ще один варіант розвитку для ТОВ «ЗАММЛЕР Україна». Враховуючи сучасні тенденції, вдалим варіантом щодо удосконалення роботи компанії буде відкриття дочірньої компанії за кордоном і отримання кредиту з низькою відсотковою ставкою. У нашому варіанті такою країною стане Чехія.

Відкриття дочірньої компанії в Чехії коштуватиме від 1 000 до 2 000 євро. У національній валюті це буде від 31 470 до 62 940 грн. Візьмемо крайню межу і відкриємо компанію за 2 000 євро. Після реєстрації дочірньої компанії, ЗАММЛЕР

візьме кредит у розмірі 2 500 000 чеських крон (3 041 068.14 грн) з фіксованою відсотковою ставкою 5.9% на три роки. Таким чином, компанія повинна буде сплачувати щомісяця 75 942 чеських крон (92 377,92 грн). Більш детальна інформація щодо витрат за кредит представлена у Додатку Л.

Тепер необхідно оцінити, що вигідніше – фінансовий лізинг чи кредит. По підсумках трьох років переплата компанії за фінансовим лізингом складе 711 444.41 грн (з урахуванням авансу). Переплата за кредитом – 233 912 чеських крон, тобто 284536.93. грн. Тобто лізинг дорожчий на 39,9%. (табл.3.10)

Таблиця 3.10

Порівняльна характеристика витрат між фінансовим лізингом та кредитом

Назва послуги	Початкова сума займу, грн	Аванс, грн	Відсоткова ставка, %	Загальна сума виплат, грн	Переплата, грн	Співвідношення переплати кредиту до фінансового лізингу, %
Фінансовий лізинг	3 000 000	600 000	19	3 711 444.41	711 444.41	39,9
Кредит у Чехії	3 041 068.14	0	5,9	3 325 605.07	284 536.93	

Отже, ми бачимо, що відсоткова ставка за лізингом більша, ніж за кредитом. Також під час угоди лізингу необхідно сплатити авансову суму.

Якщо майно отримане на лізингових умовах, то право власності на нього залишається за лізингодавцем. Лізингоотримувач (суб'єкт господарювання) лише користується таким майном. Тобто він не має права ним розпоряджатися, наприклад, продавати. Перехід права власності відбудеться після закінчення лізингового договору. Стосовно цільового кредиту є декілька варіантів – придбане за кредитні кошти майно може бути власністю банку; бути у заставі банку або майно може одразу стати власністю компанії. При нецільовому кредитуванні придбане за ці кошти майно одразу стає власністю суб'єкта господарювання.

Розглянемо наступну ситуацію: компанія сплатила вже половину лізингових платежів і до кінця виплат залишилося зовсім трохи. Проте коштів немає. За такої ситуації після 30 днів несплати банк або лізингова компанія повертає об'єкт лізингу

собі. У разі з кредитною схемою так просто взяти і забрати придбане в кредитні кошти майно не вийде. Стягнення тільки за рішенням суду.

За фінансового лізингу користуватися орендованим майном можна тільки за призначенням і передавати у суборенду заборонено. Під час кредиту, якщо інше не зазначено у договорі, користуватися придбаним майном можна на власний розсуд.

Отже, лізинг та кредит мають певні переваги та недоліки. Проте, на мою думку, кращим варіантом буде взяти кредит у Чехії. Даний варіант є вигідним тому, що у Чехії стабільніша економічна ситуація та менше ризиків. Також відсоток за кредит значно менший, ніж лізинг. І ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» за бажанням має можливість розтягнути його на більш довготривалий термін. Також компанія відкриє ще один відділ в іншій країні, що також позитивно позначиться на її діяльності.

Висновки до розділу 3

У сучасному світі логістика стала невід'ємною частиною підприємницької стратегії, особливо для організацій або галузей, які орієнтуються на міжнародний ринок. Глобалізація економіки викликала запеклу конкуренцію серед підприємств за місця розташування й розміщення.

Серед найважливіших тенденцій на світовому ринку транспортно-логістичних послуг в останнє десятиліття слід зазначити підвищення попиту на комплексні логістичні рішення з боку компаній і підприємств, що безпосередньо пов'язано з прискоренням процесу передачі на аутсорсинг складських і управлінських послуг.

Протягом 2016 року реальні доходи та обсяги в секторах морських і авіаперевезень рівномірно росли в різних регіонах світу. Однак це не повинно затушувати того факту, що між ринками найбільших країн і регіонів присутні відповідні відмінності.

Провівши аналіз дослідницької літератури та інтерв'ю з експертами, BVL з'ясував 15 основних тенденцій в логістиці та управлінні ланцюгів поставок. Було

вирізнено зовнішні події (екзогенні тенденції) та розвиток, який веде сама компанія, тобто внутрішні (ендогенні) тенденції.

До основних бар'єрів у системах логістики руху товарів відносяться прикордонні переходи. В умовах загального ринку прикордонний контроль практично відсутній, відбувається скорочення витрат за рахунок зменшення штату прикордонних служб, зниження витрат, обумовлених затримками під час виконання прикордонних процедур.

До проблем ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» можна віднести:

- 1) необхідність пошуку нових клієнтів;
- 2) недостатньо ефективна робота складів;
- 3) відсутність резервного (додаткового) капіталу;
- 4) плінність кадрів;
- 5) недостатні розміри власного автопарку;

Я запропонувала ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» взяти у фінансовий лізинг вантажні автомобілі на суму 3 000 000 грн на три роки (36 платежів) під 19% річних. Загальна сума, яку компанія повинна буде виплатити за перший рік, становить 1080 тис. грн. За рахунок даного заходу підприємство зможе збільшити обсяги експортної діяльності на 20% впродовж трьох років.

Для прискорення та більш ефективної роботи складської логістики ТОВ «ЗАММЛЕР СКЛАД» я пропоную запровадити систему Pick-by-voice – інноваційну технологію управління процесами розміщення і відбору товарів на складі за допомогою голосу. Дана технологія відкриває нові можливості для збільшення ефективності складу. Також Pick-by-voice запроваджується і працює з уже існуючими на складах WMS та ERP системами.

Загалом факторами, які впливають на роботу логістичних компаній і на собівартість їхніх послуг, є поганий стан доріг (а, отже, висока вартість амортизації транспорту), тривалі терміни оплати послуг, високий рівень конкуренції,

незадовільна платоспроможність замовників транспорту, постійне зростання цін на паливно-мастильні матеріали і запасні частини, підвищення страхових тарифів.

Прогнозне збільшення за рахунок фінансового лізингу за три роки складе 20%. У той же час впровадження системи Pick by voice підвищить дохідність компанії на 8%. Загалом зростання складе 28%.

У 2021 році відбудеться стрімкіше підвищення чистого доходу від реалізації ТОВ «ЗАММЛЕР Україна». Так само зростатиме і чистий прибуток. У 2021 році він становитиме 4946 тис. грн. За таких об'ємів чистого прибутку компанія матиме можливість направити близько 1000 тис. грн у додатковий капітал, щоб забезпечити собі майбутній захист у випадку незапланованих витрат або збитків.

Як показує конкурентна карта ринку, запропоновані заходи з удосконалення логістичної діяльності на міжнародному ринку ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» повинні призвести до поліпшення її конкурентних позицій у 2021 році. Адже компанія з аутсайдерів зможе перейти до компаній зі слабкою конкурентною позицією, яка поліпшується. І таким чином закріпитися на ринку логістичних послуг, продовжуючи покращувати свою діяльність.

Розглянемо ще один варіант розвитку для ТОВ «ЗАММЛЕР Україна». Враховуючи сучасні тенденції, вдалим варіантом щодо удосконалення роботи компанії буде відкриття дочірньої компанії за кордоном і отримання кредиту з низькою відсотковою ставкою. У нашому варіанті такою країною стане Чехія.

Отже, лізинг та кредит мають певні переваги та недоліки. Проте, на мою думку, кращим варіантом буде взяти кредит у Чехії. Даний варіант є вигідним тому, що у Чехії стабільніша економічна ситуація та менше ризиків. Також відсоток за кредит значно менший, ніж лізинг. І ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» за бажанням має можливість розтягнути його на більш довготривалий термін. Також компанія відкриє ще один відділ в іншій країні, що також позитивно позначиться на її діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Конкуренція є важливим елементом ефективної роботи ринків. Вона приносить користь споживачеві:

- 1) заохочує підприємництва, інновації, ефективність та розширення вибору;
- 2) дозволяє споживачам купувати товари та послуги, які вони хочуть, за найвигіднішою ціною;
- 3) сприяє національній конкурентоспроможності [7].

Невід’ємною частиною процесу аналізу конкурентоспроможності є оцінка конкурентного середовища підприємства. Оцінюючи конкурентне середовище підприємства, використовують дані про обсяги діяльності основних підприємств - конкурентів, при цьому для розрахунку показників використовують не абсолютні показники (обсяги продажів), а відносні (ринкові частки підприємств-конкурентів)[21, с.117].

На основі розрахованих ринкових часток обчислюються такі індикатори конкурентності ринку як індекс Херфіндаля-Хіршмана, коефіцієнт Лінда та формується конкурентна карта ринку [21, с. 119].

ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» - логістична 3PL компанія, заснована 2007 року, центральний офіс знаходиться у м. Київ (Україна). На сьогодні ЗАММЛЕР – це група з 6 компаній, представлених 12-ма офісами. ZAMMLER GROUP – українська логістична компанія, яка першою серед українських 3PL – операторів відкрила представництва на міжнародних ринках. Представництва ZAMMLER GROUP знаходяться в Україні, Польщі та Китаї

Узагальнюючи результати оцінки показників платоспроможності, можна сказати, що компанія має недостатню кількість найбільш ліквідних коштів для покриття власних поточних зобов’язань. Загалом компанії не вистачає власних ресурсів для погашення наявних позик. Проте у 2017 році всі показники показали

позитивну динаміку і якщо так продовжиться і надалі, ЗАММЛЕР матиме всі шанси вибратися зі скрутної ситуації і почати показувати набагато кращі результати.

Показники стану та структури капіталу вказують на те, що компанія недостатньо забезпечена оборотними коштами і ситуація погіршується. Проте у 2017 році почала спостерігатися позитивна динаміка, хоча деякі показники й лосі не відповідають критеріальним значенням

Показники ділової активності показують позитивну динаміку, поступово прискорюючи обороти з кожним роком.

Показники рентабельності свідчать про незадовільний стан компанії. Проте після 2015 року вони почали поступово зростати.

Показник загального впливу конкурентного середовища ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» становить 2,72. Отже, на ринку логістичних послуг діють максимальні конкурентні сили, тобто даний ринок близький до умов чистої конкуренції.

Розрахувавши індекс Герфіндаля-Гіршмана, можна зробити висновок про те, що ринок є конкурентним і низькоконцентрованим, проте у 2017 році ринок логістичних послуг набув рис середньоконцентрованого ринку і конкуренція стала жорсткішою.

Після побудови конкурентної карти ринку можна побачити, що серед представлених компаній ЗАММЛЕР є аутсайдером. І це не дивно, адже аналізовані компанії є логістичними гігантами. Тому обсяги експорту в них значно вищі, так само як і доходи. Проте у попередньому підрозділі ми бачили, що ЗАММЛЕР займає значну конкурентну позицію відносно складських площ, розміщених на території України.

Серед найважливіших тенденцій на світовому ринку транспортно-логістичних послуг в останнє десятиліття слід зазначити підвищення попиту на комплексні логістичні рішення з боку компаній і підприємств, що безпосередньо пов'язано з прискоренням процесу передачі на аутсорсинг складських і управлінських послуг.

До основних бар'єрів у системах логістики руху товарів відносяться прикордонні переходи. В умовах загального ринку прикордонний контроль практично відсутній, відбувається скорочення витрат за рахунок зменшення штату прикордонних служб, зниження витрат, обумовлених затримками під час виконання прикордонних процедур.

До проблем ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» можна віднести:

- 1) необхідність пошуку нових клієнтів;
- 2) недостатньо ефективна робота складів;
- 3) відсутність резервного (додаткового) капіталу;
- 4) плінність кадрів;
- 5) недостатні розміри власного автопарку;

ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» необхідно взяти у фінансовий лізинг чотири вантажні автомобілі на суму 3 000 000 .грн на три роки (36 платежів) під 19% річних. При цьому вони сплатять аванс 20%, і у висновку загальна сума лізингу становитиме 2 400 000 грн.

Для прискорення та більш ефективної роботи складської логістики ТОВ «ЗАММЛЕР СКЛАД» я пропоную запровадити систему Pick-by-voice – інноваційну технологію управління процесами розміщення і відбору товарів на складі за допомогою голосу. Дана технологія відкриває нові можливості для збільшення ефективності складу. Також Pick-by-voice запроваджується і працює з уже існуючими на складах WMS та ERP системами.

Загалом факторами, які впливають на роботу логістичних компаній і на собівартість їхніх послуг, є поганий стан доріг (а, отже, висока вартість амортизації транспорту), тривалі терміни оплати послуг, високий рівень конкуренції, незадовільна платоспроможність замовників транспорту, постійне зростання цін на паливно- мастильні матеріали і запасні частини, підвищення страхових тарифів.

Прогнозне збільшення за рахунок фінансового лізингу за три роки складе 20%. У той же час впровадження системи Pick by voice підвищить дохідність компанії на 8%. Загалом зростання складе 28%.

У 2021 році відбудеться стрімкіше підвищення чистого доходу від реалізації ТОВ «ЗАММЛЕР Україна». Так само зростатиме і чистий прибуток. У 2021 році він становитиме 4946 тис. грн. За таких об'ємів чистого прибутку компанія матиме можливість направити близько 1000 тис. грн у додатковий капітал, щоб забезпечити собі майбутній захист у випадку незапланованих витрат або збитків.

Як показує конкурентна карта ринку, запропоновані заходи з удосконалення логістичної діяльності на міжнародному ринку ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» повинні призвести до поліпшення її конкурентних позицій у 2021 році. Адже компанія з аутсайдерів зможе перейти до компаній зі слабкою конкурентною позицією, яка поліпшується. І таким чином закріпитися на ринку логістичних послуг, продовжуючи покращувати свою діяльність.

Розглянемо ще один варіант розвитку для ТОВ «ЗАММЛЕР Україна». Враховуючи сучасні тенденції, вдалим варіантом щодо удосконалення роботи компанії буде відкриття дочірньої компанії за кордоном і отримання кредиту з низькою відсотковою ставкою. У нашому варіанті такою країною стане Чехія.

Отже, лізинг та кредит мають певні переваги та недоліки. Проте, на мою думку, кращим варіантом буде взяти кредит у Чехії. Даний варіант є вигідним тому, що у Чехії стабільніша економічна ситуація та менше ризиків. Також відсоток за кредит значно менший, ніж лізинг. І ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» за бажанням має можливість розтягнути його на більш довготривалий термін. Також компанія відкриє ще один відділ в іншій країні, що також позитивно позначиться на її діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Уманців Ю.М., Міняйло О.І. Механізм економічної політики: Навч. посібник. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2010. – 436 с.
2. Кокорев Р.А., Данилова А.В. Антимонопольная политика и развитие конкуренции на финансовом рынке / Авт. Коллектив: Л.И. Барон, А.В. Данилова, Р.А. Кокорев, Г.С. Панова; Бюро экономического анализа. - М.ТЕИС. 2003.
3. Князева И.В. Антимонопольная политика в России. – М.: Омега-Л, 2007. – 493 с.
4. Борисенко З.М. Конкурентна політика держави як фактор розвитку економіки України: Монографія. – К.: Таксон, 2004. – 326 с.
5. Шнипко О. С. Конкурентоспроможність України в умовах глобалізації /О. С. Шнипко. — К. : Ін-т економіки та прогнозування, 2009.
6. Марцин В. С. Економіка торгівлі: [Електронний ресурс] / В. С. Марцин. – 2-ге вид., випр. І доп. – К.: Знання, 2008. – 603 с. – Режим доступу: <http://westudents.com.ua/glavy/16270-tema-16-konkurentna-politika-ta-efektivnst-dyalnost-torgovelnogo-pdprimstva.html>
7. The importance of competition policy [Електронний ресурс] // Office of Fair Trading. – 2016. – Режим доступу: <https://businesscasestudies.co.uk/office-of-fair-trading/the-importance-of-competition-policy/the-purpose-of-competition-policy.html>
8. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. І голов. Ред. В.Т. Бусел. – К.: Ірпінь: ВТФ „Перун”, 2003. – 1440 с.
9. Крючкова Ж. В. Дослідження сутності конкурентоспроможності та конкурентоздатності аграрних підприємств [Електронний ресурс] / Ж. В. Крючкова // Агросвіт №7. – 2016. – Режим доступу: http://www.agrosvit.info/pdf/7_2016/9.pdf

- 10.Путь І. О. Конкурентоздатність підприємства: суть та значення [Електронний ресурс] / І. О. Путь // економічні науки «Щодо наявності інформації управлінського обліку про конкурентів Документування як основа здійснення бухгалтерського обліку». – 2012. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=24741>
- 11.Дейнега О. В. Методичні аспекти оцінювання конкурентоздатності підприємств [Електронний ресурс] / О. В. Дейнега // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2008. – Режим доступу: http://vlp.com.ua/files/10_25.pdf
- 12.Zavyalova M. THE BASIS OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISE PRODUCTS [Електронний ресурс] / Marina Zavyalova // PERIODYK NAUKOWY AKADEMII POLONIJNEJ. – 2017. – Режим доступу: <https://nuife.org/index.php/pnap/article/download/170/169>
- 13.Яблочников С. Л. Конкурентоспроможність підприємства та особливості її визначення в сучасних умовах [Електронний ресурс] / С. Л. Яблочников // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – 2013. – Режим доступу: <http://www.vestnikdnu.com.ua/archive/201371/92.html>.
- 14.Полянська А.С. Формування конкурентної політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – №657. – Львів, 2009. – С. 293–298.
- 15.Людмила Є. Довгань, Юлія П. Воржакова Механізм формування конкурентної політики поліграфічних підприємств // Актуальні проблеми економіки: Збірник статей Нац. ун-ту «Київський політехнічний інститут» - №4 – Київ, 2014. – с. 32-40

16. Чеченева Э. Р. Конкурентные стратегии фирм на международных рынках [Електронний ресурс] / Э. Р. Чеченева // Экономические науки. – 2010. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58283.doc.htm
17. Богацька Н. М. Формування конкурентної політики вітчизняних підприємств у сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / Н. М. Богацька – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/34_NIEK_2010/Economics/73895.doc.htm.
18. C.K. Prahalad and Venkat Ramaswamy Co-creating unique value with customers [Електронний ресурс] // Strategy & Leadership – 2004. – Режим доступу: <https://www.cs.cmu.edu/~jhm/Readings/Co-creating%20unique%20value%20with%20customers.pdf>
19. Гальчак Х. Р. Забезпечення сталого розвитку підприємства як основа формування соціальної відповідальності [Електронний ресурс] / Х.Р. Гальчак // Національний університет “Львівська політехніка” – 2016 – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/34862/1/12_69-74.pdf
20. Концептуальні положення організації антикризового управління підприємством [Електронний ресурс] / Антикризове управління підприємством. Конспект лекцій – Режим доступу: <https://buklib.net/books/34010/>
21. Мельник Т.М. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник / Т.М. Мельник, Н.О. Іксарова. – Київ : Київ. Нац. торг.-екон. Ун-т, 2016. – 456 с
22. Чорний В. В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності залізниць на ринку вантажних перевезень [Електронний ресурс] /В.В. Чорний// Ефективна економіка: Електронне наукове фахове видання - №11, 2012 – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1531>

- 23.Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]/ Т.В. Швед, І.С. Біла// Економіка і суспільство: Збірник статей - №8, 2017 – Режим доступу:
http://www.economyandsociety.in.ua/journal/8_ukr/70.pdf
- 24.Микитюк П. BCG-аналіз як інструмент посилення конкурентних переваг птахівничих підприємств [Електронний ресурс] / П. Микитюк, Т. Фецович // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2014. – Вип. 2. – С. 20-27. – Режим доступу:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2014_2_4.
- 25.Корнелішин М. М. Матриця «Мак-Кінсі/Де» як інструмент оцінки та вибору стратегічної позиції на ринку [Електронний ресурс]/ М.М. Корнелішин// Наукові конференції – Режим доступу:
<http://intkonf.org/kornelishin-m-m-matritya-mak-kinside-yak-instrument-otsinki-ta-viboru-strategichnoyi-pozitsiyi-na-rinku/>
- 26.Бачевський Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства [Електронний ресурс]/ Б.Є. Бачевський, І.В. Заблудська, О.О. Решетняк, 2009
- 27.Літвінова В.О. Графічні методи дослідження в аналізі рівня конкурентоспроможності продукції [Електронний ресурс]/ В.О. Літвінова// Одеський національний економічний університет – Одеса – Режим доступу:
<http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2011/1/Графічні%20методи%20дослідження%20у%20аналізі%20рівня%20конкурентоспроможності%20продукції.pdf>
- 28.Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. / А.В. Кваско// Економічні науки: Збірник статей, 2017 – Режим доступу:
<http://nz.uad.lviv.ua/static/media/1-54/14.pdf>
- 29.Бондаренко С.М., Невмержицька А.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]/ С.М. Бондаренко, А.А.

Невмержицька// Технології та дизайн: Збірник статей - №2(11), 2014 –
Режим доступу:

<http://knutd.edu.ua/publications/pdf/TD/2014-2/15.pdf>

30. Характеристика комплексних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу:

https://studopedia.com.ua/1_333486_harakteristika-kompleksnih-metodiv-otsinki-konkurentospromozhnosti-pidpriemstva.html

31. Методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]/ Управління конкурентоспроможністю підприємства: Підручник – Режим доступу:

<http://posibniki.com.ua/post-metodiki-ocinyuvannya-konkurentospromozhnosti-pidpriemstva>

32. Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]/ Київський національний університет культури та мистецтв – Київ – Режим доступу:

<https://studfiles.net/preview/5043969/page:5/>

33. Індекс Герфіндаля – Гіршмана [Електронний ресурс] – 2018 – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Індекс_Герфіндаля_-_Гіршмана

34. Визначення місця підприємства на конкурентній карті ринку [Електронний ресурс] – 2016 – Режим доступу: <https://helpiks.org/7-16803.html>

35. Мельник Т.М, Іксарова Н.О., Пугачевська К.С. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Методичні рекомендації до самостійної роботи/Т.М. Мельник, Н.О. Іксарова, К.С. Пугачевська – Київ. Нац. торг.-екон. Ун-т, 2017 – 55 с.

36. Zammler [Електронний ресурс] – 2018 – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Zammler>

37. ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» – надійний 3PL-оператор на ринку логістичних послуг [Електронний ресурс] – Режим доступу:

<https://www.zammler.com.ua/ua/>

38.Період одного обороту оборотних активів [Електронний ресурс] – Режим доступу:

<https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/317-period-odnogo-oborotu-oborotnikh-aktiviv>

39.Рентабельність активів [Електронний ресурс] – Режим доступу:

https://uk.wikipedia.org/wiki/Рентабельність_активів

40.Білик М.Д., Павловська О.В. Аналіз показників рентабельності [Електронний ресурс]/ М.Д. Білик, О.В. Павловська, Н.М. Притуляк, Н.Ю. Невмержицька// Фінансовий аналіз: навч. посібник, 2005 – Режим доступу:

http://www.srinest.com/book_1316_chapter_68_11.5._Analz_pokaznikv_rentabelnost.html

41.CBRE Ukraine: Логістичний ринок України показав у 2017-му впевнене зростання [Електронний ресурс], 2018 – Режим доступу:

<https://rau.ua/uk/novyni/cbre-logisticheskij-rynok-ukrainy/>

42.Анализ рынка логистических услуг Украины: тренды, сложности и возможности [Електронний ресурс], 2018 – Режим доступу:

<https://trademaster.ua/articles/312756>

43.Обсяг перевезених вантажів за видами транспорту [Електронний ресурс]/ Державна служба статистики України – Режим доступу:

<http://www.ukrstat.gov.ua/>

44. Кількість підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2017 році [Електронний ресурс] – Режим доступу:

<http://donetskstat.gov.ua/statinform1/ekonomichna-statystyka/ekonomichna-diialnist/diialnist-pidpriemstv/kilkist-pidpriyemstv-za-yikh-rozmiramy-za-vydamy-ekonomichnoyi-diyalnosti/20170000/>

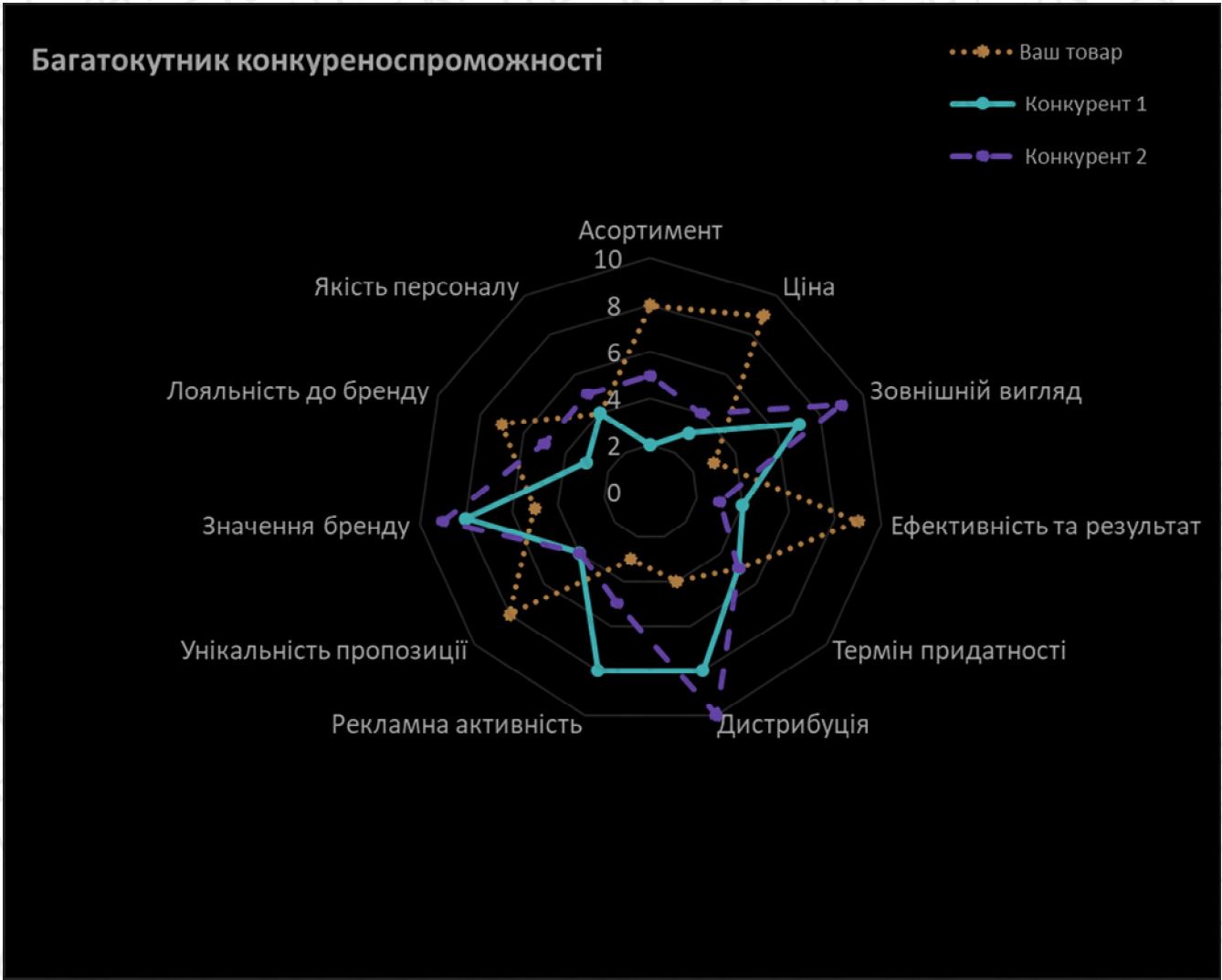
- 45.Глушенко Т.М Аналіз розвитку логістичних послуг на сучасному світовому ринку [Електронний ресурс]/Т. М. Глушенко//Науковий вісник Херсонського державного університету -№6, 2018 – Режим доступу: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_06/41.pdf
- 46.Малашук Д.В., Гринчак Н.А. Сучасний стан та особливості розвитку світового ринку логістичних послуг [Електронний ресурс]/ Д.В, Малашук, Н.А. Гринчак// Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» - №6, 2018 – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/34.pdf
- 47.Шевченко М. Глобальный рынок логистики: игроки, прибыльность, дигитализация [Електронний ресурс]/ М. Шевченко – Режим доступу: <https://ports.com.ua/articles/globalnyy-rynok-logistiki-igroki-pribylnost-digitalizatsiya>
- 48.Індекс ефективності логістики [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Індекс_ефективності_логістики
- 49.International LPI, Global Rankings [Електронний ресурс]/ World Bank Group – Режим доступу: <https://lpi.worldbank.org/international/global/2018>
- 50.Revenue of the global third-party logistics (3PL) industry from 2010 to 2017 (in billion U.S. dollars) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/418206/3pl-logistics-industry-revenue-worldwide/>
- 51.Trends and Strategies in Logistics and Supply Chain Management [Електронний ресурс]/ BVL – Режим доступу: <https://www.bvl.de/files/1951/2130/BVL2017-TAS-Digital-Transformation-Study.pdf>
- 52.Передовой опыт логистических и транспортных компаний США – равняемся на лучших! [Електронний ресурс]/ Павло Івлєв – Режим доступу: <https://trademaster.ua/articles/312583>

- 53.Зеленський К.А., Толпежнікова Т.Г. Шляхи підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності транспортного підприємства [Електронний ресурс]/ К.А. Зеленський, Т.Г. Толпежнікова// Ефективна економіка - № 12, 2017 – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5971>
- 54.Транспорт — собственный или наемный? [Електронний ресурс], 2016 – Режим доступу: <http://www.ols.com.ua/wp/2016/05/19/транспорт-собственный-или-наемный/>
- 55.Щегельська М. Проблеми формування та оцінки резервного капіталу підприємств [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://cyberbrains.org.ua/uk/problems-formuvannya-ta-otsinky-rezervnoho-kapitalu-pidpryemstv/>
- 56.Федькович І.В. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві [Електронний ресурс]/ І. В. Федькович// Економічні науки: збірник статей – Режим доступу: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2018/24.pdf
- 57.Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.virtual.ks.ua/essays-term-papers-and-diplomas/1006-the-economic-justification-of-the-effectiveness-of-proposed-measures.html>
58. Короговний О.А. Особливості формування конкурентної політики підприємства [Електронний ресурс]/ О.А. Короговний, м. Київ – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/12188/1/Korogovnyi.pdf>
- 59.Экспорт и импорт Украины [Електронний ресурс]/ Минфин – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/economy/gdp/eximp/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Багатокутник конкурентоспроможності як інструмент інтерпретації результатів оцінки графічним методом



Механізм розрахунку відносних показників для оцінки конкурентності ринку

Показник	Розрахунок
Ринкова частка фірми на початок аналізованого періоду (або на кінець базового)	$S = V_b/V_m$
Ринкова частка фірми на кінець аналізованого періоду	$S' = V'_b/V'_m$
Середня ринкова частка фірми на релевантному ринку	$S_m = 1/N$
Середня ринкова частка фірм із слабкою конкурентною позицією	$S_{m1} = 1/N_1 \times \sum S_i$, де $i = 1 \dots N_1$
Середня ринкова частка фірм з сильною конкурентною позицією	$S_{m2} = 1/N_2 \times \sum S_i$, де $i = 1 \dots N_2$
Темп приросту частки ринку	$T_s = (S' - S)/S$
Темп зростання ринку	$T_T = V'_m/V_m - 1$
Середньоквадратичне відхилення ринкових часток фірм із слабкою конкурентною позицією	$\sigma_1 = ((\sum (S_i - S_{m1})^2)/N_1)^{0,5}$
Середньоквадратичне відхилення ринкових часток фірм із сильною конкурентною позицією	$\sigma_2 = ((\sum (S_i - S_{m2})^2)/N_2)^{0,5}$
Середньоквадратичне відхилення темпів приросту ринкових часток фірм	$\sigma_T = ((\sum (T_s - T_t)^2)/N)^{0,5}$

де S, S' – ринкова частка фірми на початок та кінець періоду;

S_m – середньоарифметична ринкова частка;

S_{m1} – середньоарифметична ринкова частка фірм із слабкою конкурентною позицією.

Конкурентна позиція фірми вважається слабкою, якщо її ринкова частка є меншою за середньоарифметичну;

S_{m2} – середньоарифметична ринкова частка фірм із сильною конкурентною позицією.

Конкурентна позиція фірми вважається сильною, якщо її ринкова частка перевищує середньоарифметичну;

V_m, V'_m – обсяг ринку на початок і кінець періоду;

V_b, V'_b – обсяг реалізації фірми на початок і кінець періоду;

N – кількість фірм на ринку;

N_1 – кількість фірм зі слабкою конкурентною позицією;

N_2 – кількість фірм з сильною конкурентною позицією.

Конкурентна карта ринку

Класифікація за темпом зростання ринкової частки	Класифікація за розміром ринкової частки				
		Лідер	Сильна конкурентна позиція	Слабка конкурентна позиція	Аутсайдер
	Швидке покращення конкурентної позиції	$S_{\max} > S > S_m + 3\sigma_2$ $T_{\max} > T_s > T_t + 3\sigma_t$	$S_m + 3\sigma_2 > S > S_m$ $T_{\max} > T_s > T_t + 3\sigma_t$	$S_m > S > S_m - 3\sigma_1$ $T_{\max} > T_s > T_t + 3\sigma_t$	$S_m - 3\sigma_1 > S > S_{\min}$ $T_{\max} > T_s > T_t + 3\sigma_t$
	Покращення конкурентної позиції	$S_{\max} > S > S_m + 3\sigma_2$ $T_t + 3\sigma_t > T_s > T_t$	$S_m + 3\sigma_2 > S > S_m$ $T_t + 3\sigma_t > T_s > T_t$	$S_m > S > S_m - 3\sigma_1$ $T_t + 3\sigma_t > T_s > T_t$	$S_m - 3\sigma_1 > S > S_{\min}$ $T_t + 3\sigma_t > T_s > T_t$
	Погіршення конкурентної позиції	$S_{\max} > S > S_m + 3\sigma_2$ $T_T > T_s > T_t - 3\sigma_t$	$S_m + 3\sigma_2 > S > S_m$ $T_T > T_s > T_t - 3\sigma_t$	$S_m > S > S_m - 3\sigma_1$ $T_T > T_s > T_t - 3\sigma_t$	$S_m - 3\sigma_1 > S > S_{\min}$ $T_T > T_s > T_t - 3\sigma_t$
	Швидке погіршення конкурентної позиції	$S_{\max} > S > S_m + 3\sigma_2$ $T_t - 3\sigma_t > T_s > T_{\min}$	$S_m + 3\sigma_2 > S > S_m$ $T_t - 3\sigma_t > T_s > T_{\min}$	$S_m > S > S_m - 3\sigma_1$ $T_t - 3\sigma_t > T_s > T_{\min}$	$S_m - 3\sigma_1 > S > S_{\min}$ $T_t - 3\sigma_t > T_s > T_{\min}$

Актуальність поточних тенденцій в управлінні логістикою та ланцюгами постачання, а також адаптованість фірм до цих подій



Додаток Д

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

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

			КОДИ		
			2015	01	01
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ	Дата (рік, місяць, число)			
	ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»	за ЄДРПОУ	35007717		
Територія	Шевченківський район	за КОАТУУ	8039100000		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності	Діяльність вантажного автомобільного транспорту	за КВЕД	49.14		
Середня кількість працівників, осіб	54				
Одиниця виміру:	тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон:	Вулиця Григорія Андрющенка, буд. 4-Г, м.КИЇВ, 01135		0445375662		

1. Баланс
На 31 грудня 2014 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	401,7	382,5
первісна вартість	1011	1 788,3	1 386,6
знос	1012	(1 344,5)	(942,8)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	5 957,0	5 228,0
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	6 358,7	5 610,5
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	4 289,6	3 750,5
у тому числі готова продукція	1103	4 003,9	3 527,1
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	12 246,3	12 638,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	70,3	152,7
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 670,0	2 041,0
Фінансові інвестиції	1160	-	-
	1165	2 063,5	1938,1
	1170	-	-
	1190	21,7	15,2
	1195	24 365,3	24063,4
Вані для продажу, та	1200	-	-
тя	1300	30 724,0	29 673,9



Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	7 716,6	7 716,6
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(1 920,6)	(4 031,8)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	5 796,0	3 684,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		-
товари, роботи, послуги	1615	16 920,9	17 538,2
розрахунками з бюджетом	1620	10,1	20,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	9,1
розрахунками зі страхування	1625	2,3	3
розрахунками з оплати праці	1630	1,1	2,7
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	7 993,6	8 415,2
Усього за розділом III	1695	24 928,0	25 989,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	30 724,0	29 673,9

2. Звіт про фінансові результати за 2014 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14 278,5	14 930,4
Інші операційні доходи	2120	5 521,1	5 480,1
Інші доходи	2240	20,2	30,9
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	19 819,8	20 441,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 317,7)	(4 510,6)
Інші операційні витрати	2180	(14 280,3)	(14 731,6)
Інші витрати	2270	(6,9)	(5,2)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(18 604,9)	(19 247,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2268 – 2285)	2290	1 214,9	1 319,8
прибуток	2300	(218,7)	(237,6)
збиток	2300	(218,7)	(237,6)
Фінансовий результат (2300)	2350	996,2	1 082,2



ЕЦП Шевченко
В.М.

Шевченко Віктор Миколайович

ЕЦП Лук'янова
Ю.В.

(ініціали, прізвище)
Лук'янова Юлія Валеріївна

(ініціали, прізвище)

Додаток Е

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

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

			КОДИ		
			2016	01	01
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ	Дата (рік, місяць, число)			
	ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»	за ЄДРПОУ	35007717		
Територія	Шевченківський район	за КОАТУУ	8039100000		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності	Діяльність вантажного автомобільного транспорту	за КВЕД	49.14		
Середня кількість працівників, осіб	54				
Одиниця виміру:	тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон:	Вулиця Григорія Андрущенка, буд. 4-Г, м.КИЇВ, 01135		0445375662		

1. Баланс
На 31 грудня 2015 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	14,1	14,1
Основні засоби:	1010	382,5	410,8
первісна вартість	1011	1 386,6	1 414,9
знос	1012	(942,8)	(1 004,1)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	5 228,0	6 998,6
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	5 610,5	7 423,5
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	3 750,5	3 346,9
у тому числі готова продукція	1103	3 527,1	3 240,2
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	12 638,8	12 570,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	152,7	98,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 041,0	1 792,3
Фінансові інвестиції	1160	-	-
	1165	1 938,1	2 161,0
	1170	-	-
	1190	15,2	16,8
	1195	24 063,4	19 986
Забезпечення для продажу, та інші активи	1200	-	-
	1300	29 673,9	27 409,5



Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	7 716,6	7 716,6
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(4 031,8)	(3 301,6)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	3 684,8	4 415,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	17 538,2	16 753
розрахунками з бюджетом	1620	20,9	11,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	9,1	11,4
розрахунками зі страхування	1625	3	3,5
розрахунками з оплати праці	1630	2,7	1,0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	8 415,2	6 225,6
Усього за розділом III	1695	25 989,1	22 994,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	29 673,9	27 409,5

2. Звіт про фінансові результати за 2015 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15 735,9	14 278,5
Інші операційні доходи	2120	5 987,7	5 521,1
Інші доходи	2240	41,3	20,2
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	21 764,9	19 819,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5 792,7)	(4 317,7)
Інші операційні витрати	2180	(14 986,6)	(14 280,3)
Інші витрати	2270	(5,8)	(6,9)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(20 785,1)	(18 604,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2268 – 2285)	2290	979,8	1 214,9
Збиток (прибуток) від операційної діяльності (2300 – 2290)	2300	(176,7)	(218,7)
Збиток (прибуток) від фінансових операцій (2350 – 2300)	2350	803,1	996,2



ЕЦП Шевченко
В.М.

Шевченко Віктор Миколайович

ЕЦП Лук'янова
Ю.В.

(ініціали, прізвище)
Лук'янова Юлія Валеріївна

(ініціали, прізвище)

Додаток Ж

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

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

			КОДИ		
			2017	01	01
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ	Дата (рік, місяць, число)			
	ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»	за ЄДРПОУ	35007717		
Територія	Шевченківський район	за КОАТУУ	8039100000		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності	Діяльність вантажного автомобільного транспорту	за КВЕД	49.14		
Середня кількість працівників, осіб	54				
Одиниця виміру:	тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон:	Вулиця Григорія Андрушенка, буд. 4-Г, м.КИЇВ, 01135		0445375662		

1. Баланс
На 31 грудня 2016 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	14,1	-
Основні засоби:	1010	410,8	1 525,6
первісна вартість	1011	1 414,9	2 940,8
знос	1012	(1 004,1)	(1 415,2)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	6 998,6	8 178
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	7 423,5	9 703,6
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	3 346,9	1 939,2
у тому числі готова продукція	1103	3 240,2	1 865,9
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	12 570,4	12 761,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	98,6	0,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість	1155	1 792,3	1 760,5
	1160	-	-
	1165	2 161,0	1 730,1
	1170	-	-
	1190	16,8	17,4
	1195	19 986,0	18 208,4
Відрахування з дебіторської заборгованості	1200	-	-
	1300	27 409,5	27 912,0



Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	7 716,6	7 716,6
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(3 301,6)	(1 714,2)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	4 415,0	6 002,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	16 753,0	12 073,8
розрахунками з бюджетом	1620	11,4	134,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	11,4	88,3
розрахунками зі страхування	1625	3,5	3,9
розрахунками з оплати праці	1630	1	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6 225,6	9 697,1
Усього за розділом III	1695	22 994,5	21 909,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	27 409,5	27 912,0

2. Звіт про фінансові результати за 2016 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22 126,0	15 735,9
Інші операційні доходи	2120	2 623,1	5 987,7
Інші доходи	2240	664,0	41,3
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	25 413,1	21 764,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(8 130,7)	(5 792,7)
Інші операційні витрати	2180	(15 346,4)	(14 986,6)
Інші витрати	2270	(-)	(5,8)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(23 477,1)	(20 785,1)
Результат до оподаткування (2268 – 2285)	2290	1 936	979,8
	2300	(348,7)	(176,7)
	2350	1 587,3	803,1



ЕЦП Шевченко
В.М.

Шевченко Віктор Миколайович

ЕЦП Лук'янова
Ю.В.

(ініціали, прізвище)
Лук'янова Юлія Валеріївна

(ініціали, прізвище)

Додаток 3

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

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

КОДИ

		Дата (рік, місяць, число)			2018	01	01
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ	за ЄДРПОУ			35007717		
	ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»	за КОАТУУ			8039100000		
Територія	Шевченківський район	за КОПФГ			240		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КВЕД			49.14		
Вид економічної діяльності	Діяльність вантажного автомобільного транспорту						
Середня кількість працівників, осіб	54						
Одиниця виміру:	тис. грн з одним десятковим знаком						
Адреса, телефон:	Вулиця Григорія Андрющенка, буд. 4-Г, м.КИЇВ, 01135				0445375662		

1. Баланс
На 31 грудня 2017 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	1 525,6	2 047,2
первісна вартість	1011	2 940,8	3 462,4
знос	1012	(1 415,2)	(1 983,2)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	8 178,0	5 180,3
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	9 703,6	7 227,5
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	1 939,2	4873,3
у тому числі готова продукція	1103	1 865,9	2851,7
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	12 761,1	12 530,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,1	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 760,5	1 639,9
фінансові інвестиції	1160	-	-
	1165	1 730,1	2 051,7
	1170	-	-
	1190	17,4	18,3
	1195	18 208,4	21 113,4
Забов'язаності:	1200	-	-
у тому числі заборгованість за кредитними лініями, отриманими для продажу, та	1300	27 912,0	28 340,9
з інших джерел			



Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	7 716,6	7 716,6
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(1 714,2)	(1 009,3)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	6 002,4	6 707,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	12 073,8	11 920,7
розрахунками з бюджетом	1620	134,8	127,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	88,3	60,3
розрахунками зі страхування	1625	3,9	4,2
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	9 697,1	9 521,1
Усього за розділом III	1695	21 909,6	21 633,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	-	-
Баланс	1900	27 912,0	28 340,9

2. Звіт про фінансові результати за 2017 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	25 197,4	22 126,0
Інші операційні доходи	2120	3 801,5	2 623,1
Інші доходи	2240	851,6	664,0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	29 850,5	25 413,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(10 505,3)	(8 130,7)
Інші операційні витрати	2180	(15 742,1)	(15 346,4)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(26 247,4)	(23 477,1)
Результат до оподаткування (2268 – 2285)	2290	3 603,1	1 936
	2300	(648,6)	(348,7)
2300)	2350	2 954,5	1 587,3



ЕЦП Шевченко
В.М.

Шевченко Віктор Миколайович

ЕЦП Лук'янова
Ю.В.

(ініціали, прізвище)
Лук'янова Юлія Валеріївна

(ініціали, прізвище)

Додаток К

Розрахунок вартості фінансового лізингу протягом трьох років (у гривнях)

№ платежу	Місяць	Основний борг, залишок	Основний борг, погашення	Відсотки	Усього внесок
1	21.12.2018	2333333.33	66666.67	36733.33	103400.00
2	21.01.2019	2266666.66	66666.67	38175.93	104842.60
3	21.02.2019	2199999.99	66666.67	37085.19	103751.86
4	21.03.2019	2133333.32	66666.67	32511.11	99177.78
5	21.04.2019	2066666.65	66666.67	34903.70	101570.37
6	21.05.2019	1999999.98	66666.67	32722.22	99388.89
7	21.06.2019	1933333.31	66666.67	32722.22	99388.89
8	21.07.2019	1866666.64	66666.67	30611.11	97277.78
9	21.08.2019	1799999.97	66666.67	30540.74	97207.41
10	21.09.2019	1733333.30	66666.67	29450.00	96116.67
11	21.10.2019	1666666.63	66666.67	27444.44	94111.11
12	21.11.2019	1599999.96	66666.67	27268.52	93935.19
13	21.12.2019	1533333.29	66666.67	25333.33	92000.00
14	21.01.2020	1466666.62	66666.67	25087.04	91753.71
15	21.02.2020	1399999.95	66666.67	23996.30	90662.97
16	21.03.2020	1333333.28	66666.67	21427.78	88094.45
17	21.04.2020	1266666.61	66666.67	21814.81	88481.48
18	21.05.2020	1199999.94	66666.67	20055.55	86722.22
19	21.06.2020	1133333.27	66666.67	19633.33	86300.00
20	21.07.2020	1066666.60	66666.67	17944.44	84611.11
21	21.08.2020	999999.93	66666.67	17451.85	84118.52
22	21.09.2020	933333.26	66666.67	16361.11	83027.78
23	21.10.2020	866666.59	66666.67	14777.78	81444.45
24	21.11.2020	799999.92	66666.67	14179.63	80846.30
25	21.12.2020	733333.25	66666.67	12666.67	79333.34
26	21.01.2021	666666.58	66666.67	11998.15	78664.82
27	21.02.2021	599999.91	66666.67	10907.41	77574.08
28	21.03.2021	533333.24	66666.67	8866.67	75533.34
29	21.04.2021	466666.57	66666.67	8725.92	75392.59
30	21.05.2021	399999.90	66666.67	7388.89	74055.56
31	21.06.2021	333333.23	66666.67	6544.44	73211.11
32	21.07.2021	266666.56	66666.67	5277.78	71944.45
33	21.08.2021	199999.89	66666.67	4362.96	71029.63
34	21.09.2021	133333.22	66666.67	3272.22	69938.89
35	21.10.2021	66666.55	66666.67	2111.11	68777.78
36	21.11.2021	0.00	66666.55	1090.74	67757.29
Разом		0.00	2400000	711444.41	3111444.41

Розрахунок вартості кредиту протягом трьох років (чеських крон)

№ платежу	Місяць	Основний борг, залишок	Основний борг, погашення	Відсотки	Усього внесок
1	21.12.2018	2436350	63650	12292	2500000
2	21.01.2019	2372387	63963	11979	2436350
3	21.02.2019	2308110	64277	11664	2372387
4	21.03.2019	2243516	64593	11348	2308110
5	21.04.2019	2178605	64911	11031	2243516
6	21.05.2019	2113375	65230	10711	2178605
7	21.06.2019	2047824	65551	10391	2113375
8	21.07.2019	1981951	65873	10068	2047824
9	21.08.2019	1915754	66197	9745	1981951
10	21.09.2019	1849232	66522	9419	1915754
11	21.10.2019	1782382	66850	9092	1849232
12	21.11.2019	1715204	67178	8763	1782382
13	21.12.2019	1647695	67509	8433	1715204
14	21.01.2020	1579855	67840	8101	1647695
15	21.02.2020	1511681	68174	7768	1579855
16	21.03.2020	1443172	68509	7432	1511681
17	21.04.2020	1374326	68846	7096	1443172
18	21.05.2020	1305141	69185	6757	1374326
19	21.06.2020	1235616	69525	6417	1305141
20	21.07.2020	1165750	69867	6075	1235616
21	21.08.2020	1095540	70210	5732	1165750
22	21.09.2020	1024985	70555	5386	1095540
23	21.10.2020	954083	70902	5040	1024985
24	21.11.2020	882832	71251	4691	954083
25	21.12.2020	811231	71601	4341	882832
26	21.01.2021	739278	71953	3989	811231
27	21.02.2021	666971	72307	3635	739278
28	21.03.2021	594309	72662	3279	666971
29	21.04.2021	521289	73020	2922	594309
30	21.05.2021	447910	73379	2563	521289
31	21.06.2021	374171	73739	2202	447910
32	21.07.2021	300069	74102	1840	374171
33	21.08.2021	225603	74466	1475	300069
34	21.09.2021	150770	74832	1109	225603
35	21.10.2021	75570	75200	741	150770
36	21.11.2021	0	75570	372	75570
Разом		0	2500000	233912	2733912