

66
08.12.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

ЧУПИРА Олександр Вікторович
(студент групи ЗМО-22-1М)

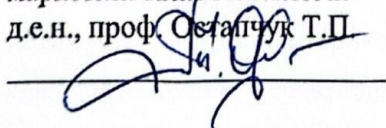


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ТОВ «АКРІС-ЛОГІСТИК»

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

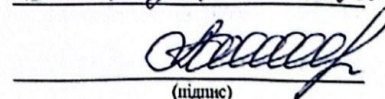
Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту, бізнесу та
маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Світличин І.І.


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Мельченко О.П.


(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Чупира О. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства та забезпечення його ефективного функціонування на підприємстві. Досліджено теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Представлена аналітична оцінка механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. Обґрунтовано напрями підвищення ефективності механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність підприємства, конкурентний розвиток, конкурентна стратегія, конкурентний стан.

Annotation

Chupira O. V. The mechanism of managing the competitiveness of the enterprise. - Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

In the master's qualification work, the features of building a mechanism for managing the competitiveness of the enterprise and ensuring its effective functioning at the enterprise are considered. The theoretical foundations of enterprise competitiveness management were studied. An analytical assessment of the mechanism of managing the competitiveness of the enterprise is presented. The directions for increasing the effectiveness of the mechanism of managing the competitiveness of the enterprise are substantiated.

Keywords: competition, enterprise competitiveness, competitive development, competitive strategy, competitive status.

ЗМІСТ

ВСТУП	1
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність та складові системи управління конкурентоспроможністю підприємства.....	8
1.2. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства	15
1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	23
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління конкурентоспроможністю підприємств.....	31
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «АКРІС-ЛОГІСТИК»	41
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	41
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	49
2.3. Оцінка сучасного стану та рівня конкурентоспроможності підприємства.....	48
Висновки до розділу 2	68
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «АКРІС-ЛОГІСТИК»	70
3.1. Напрями оптимізації управління конкурентоспроможністю підприємства.....	70
3.2. Розробка проекту з удосконалення стратегії розвитку конкурентоспроможності підприємства.....	76
3.3. Прогнозування рівня конкурентоспроможності та прибутку підприємства від реалізації запропонованих заходів	83
Висновки до розділу 3	90
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
ДОДАТКИ.....	103

ВСТУП

Актуальність теми дослідження пов'язана з ключовою характеристикою підприємства в умовах конкуренції, а саме конкурентоспроможністю. Конкурентоспроможність визначає здатність підприємства досягати переваг на ринку над виробниками аналогічної продукції/послуг, а також ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства в умовах постійної конкуренції.

Конкуренція є стимулом для підприємств будь-якої форми власності постійно стежити за змінами попиту на послуги і продукцію, цін на матеріальні ресурси, постійно шукати шляхи зниження собівартості продукції та використовувати нові технології для підвищення якості продукції та послуги, що надаються для покращення ринку, підвищення показників конкурентоспроможності.

Необхідність управління конкурентоспроможністю підприємства визначається насамперед динамічними змінами ринкової ситуації та виникненням важкопрогнозованих економічних і фінансових ситуацій. Конкурентоспроможність компанії є найважливішим критерієм доцільності виходу на національний і світовий ринки продукції. Так, конкурентоспроможність розуміється як результат конкурентної боротьби так і основа розвитку економіки окремого суб'єкта господарювання та суспільства в цілому. На рівні підприємства конкурентоспроможність розглядається з різних позицій: або як фактор чи комбінація факторів, які роблять діяльність підприємства більш успішною у порівнянні з конкурентами; або як здатність компанії випускати конкурентоздатну продукцію, перевага фірми по відношенню до інших фірм даної галузі усередині країни і за її межами; або як сукупність можливостей підприємства ефективно використовувати свій ресурсний потенціал з метою отримання бажаних результатів.

Вагомий внесок у дослідження конкурентоспроможності, формування

механізмів управління конкурентоспроможністю, розробку методологічних підходів щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства та його продукції досліджували такі відомі вітчизняні й іноземні вчені, як: Г. Азов, І. Ансофф, Л. Балабанова, В. Холод, Л. Варава, О. Гудзь, Р.Грецький, Х.Гринько, І. Должанський, Н. Євтушенко, А. Кузьмин, Ф. Котлер, І. Кирчата, М. Корінько, А. Левицька, Ю.Плугина, Н.Тарнавська, Т. Халімон, Р. Фатхутдинов та інші. Незважаючи на значну кількість робіт, присвячених дослідженню конкуренції, багато питань щодо формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємств України потребують подальшого дослідження.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження та подальше узагальнення теоретико-методичних засад побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Акріс-Логістик».

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі **завдання:**

- вивчити сутність та складові системи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- дослідити механізм управління конкурентоспроможністю підприємства;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління конкурентоспроможністю підприємств;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінку сучасного стану та рівня конкурентоспроможності підприємства;

- розробити напрями оптимізації управління конкурентоспроможністю підприємства;
- здійснити розробку проекту з удосконалення стратегії розвитку конкурентоспроможності підприємства;
- представити прогнозування рівня конкурентоспроможності та прибутку підприємства від реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління конкурентоспроможністю підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження. Теорія та методологія дослідження базуються на загальнонаукових методах дослідження та наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, які розглядають проблеми, які пов'язані з конкурентоспроможністю підприємства. У магістерській роботі використані наступні методи дослідження: історичний аналіз, синтез – для розкриття теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємства; групування, економіко-математичне моделювання, системний аналіз – для обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення конкурентоспроможності підприємства.

Інформаційну базу дослідження становлять дані фінансової та статистичної звітності компанії, наукові статті, монографії з проблематики управління конкурентоспроможністю підприємства, наукові посібники, експертні оцінки вітчизняних та зарубіжних аналітичних та інформаційно-статистичних установ.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в наступному:

- розроблено систему збалансованих показників спеціально для логістичної компанії для аналізу сильних і слабких сторін компанії та визначення конкурентних переваг;
- удосконалено поняття управління конкурентоспроможності та встановлено додаткові критерії показників конкурентоспроможності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в наступному: реалізація запропонованого автором проекту дає можливість захопити нову частку на ринку логістичних послуг, де ще немає великих гравців. Новий сегмент ринку забезпечить компанії низку конкурентних переваг перед іншими компаніями, що пропонують аналогічні послуги. Реалізація проекту також принесе позитивну динаміку в розвитку чистого прибутку підприємства.

За результатами дослідження опубліковано: Чупира О.В. Процес управління конкурентоспроможністю підприємства: тези виступів IV Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир: Житомирська політехніка, 2023. С. 126.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (09–10 листопада 2023 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 102 сторінках друкованого тексту. Робота містить 34 таблиці та 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 87 найменувань. Робота містить 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та складові системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Питання конкурентоспроможності компанії займає важливе місце в діяльності та розвитку компанії. Будь-яка компанія, яка виробляє товари або надає послуги, спрямовує свою діяльність на збільшення кількості споживачів і збільшення частки ринку. У сучасному висококонкурентному середовищі кожна компанія повинна аналізувати свою конкурентну позицію. З цієї причини компанія повинна визначити свої основні цілі. Одне з них - підвищення конкурентоспроможності всієї компанії, а не лише продуктів чи послуг. Виходячи з цього, тема дипломної роботи на даний час є актуальною [85, с.3].

Конкурентоспроможність – ринкова категорія, що характеризується динамічністю та мінливістю. Тому при відносно незмінних якісних характеристиках товару його конкурентні позиції можуть сильно змінюватися в залежності від ринкової ситуації, політики конкурентів, зміни цінової політики та маркетингових заходів. Універсального каталогу критеріїв для визначення конкурентоспроможності не існує, але необхідно розробити методи, які дозволяють інтегрувати різні показники в оцінці конкурентоспроможності [48, с.22].

Багато національних економістів розглядали питання дослідження конкурентоспроможності компаній. Серед них варто виділити напрацювання В. Базилевича, Я. Базилюк, О. Космина, С. Шевельова, В. Вінокуров, Я. Жаліло, З. Варналій. Дане дослідження є дуже актуальним у контексті необхідності вдосконалення та розширення методів оцінки

конкурентоспроможності організацій з метою оптимізації управлінських рішень.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є складовою управління бізнесом, яка зосереджена на процесі виявлення та формування конкурентних переваг та забезпечення ефективного функціонування підприємства як учасника економічної конкуренції [60, с. 36]. Управління конкурентоспроможністю підприємства розуміється як процес планування, забезпечення необхідного рівня та підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом цілеспрямованого впливу на умови та фактори, що впливають на конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність досліджували багато вітчизняних вчених – економістів. Цю економічну категорію варто систематизувати у вигляді табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення категорії «конкурентоспроможність підприємства»
українськими вченими-економістами

Автори	Розкриття категорії «конкурентоспроможність підприємства»
Космина О.М. [27]	Здатність виробляти і виводити на ринок продукцію в необхідних обсягах з використанням нових технологій; Це вміння ефективно управляти наявними ресурсами (технологіями, капіталом, людськими ресурсами) в сучасних ринкових умовах.
Шарко В.В. [84]	Прибуткова діяльність даної компанії, розширення частки ринку, досить привабливе інвестиційне поле для інвесторів, формування позитивного іміджу.
Валінкевич Н.В. [5]	Здатність до конкуренції - це сукупність певних характеристик, які забезпечують певні переваги перед компаніями, що виробляють аналогічні товари (послуги).
Іванова М.І. [19]	Здатність компанії порівняно з іншими максимально використовувати виробничий потенціал, вдосконалювати технології та методи управління, розвивати потенціал персоналу.
Лупак Р.Л. [33]	Здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища; у цьому полягає перевага певної системи економічних показників підприємства над такими ж показниками підприємства, що здійснює аналогічну діяльність.

З поданої табл. 1.1 можна зробити висновок, що конкурентоспроможність – це сукупність деяких характеристик своєчасного реагування, від яких залежить ефективність функціонування підприємства на

ринку. У магістерській роботі визначено основні складові поняття конкурентоспроможності, а саме: конкурентоспроможність продукції, система технологічного обладнання, система збуту продукції, якість сировини. Зазначені показники взаємопов'язані, ефективне поєднання яких створює можливість стабільності ринкових операцій.

Необхідно виявити чинники конкурентоспроможності підприємства, наприклад, внутрішні процеси діяльності підприємства, а також явища економічної та соціальної сфери суспільства, які прямо чи опосередковано впливають на зміну рівня виробництва та витрати на збут продукції або надання послуг [41, с.110].

Варто згадати класифікацію факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, що працює в сучасному ринковому середовищі, систематизовану в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація факторів впливу на конкурентоспроможність
підприємства [14; 67]

Ознака класифікації	Види факторів
Залежно від регіону походження (щодо конкурентного контексту)	- внутрішні (виникнення та ступінь інтенсивності впливу внутрішніх факторів безпосередньо залежать від функціонування підприємств у конкурентній сфері, рівня їх ресурсної забезпеченості, специфіки стратегічного управління та організаційної структури, а також лідерства та управління стиль підприємства в цілому. - зовнішні (наявність та ступінь інтенсивності впливу зовнішніх факторів не залежать від діяльності підприємств і визначаються станом зовнішнього середовища)
Залежно від області виникнення	- фактори наукової сфери впливу, - управління, - економічний, - техніко-технологічний, - суспільно-політичний, - екологічний.
Через спеціалізацію	- загальний (зачіпає абсолютно всі без винятку компоненти конкурентного середовища), - специфічний (впливає на компоненти конкурентного середовища, що діють у певній галузі чи регіоні), - індивідуальний (викликає зміну окремої ділянки)

Продовження таблиці 1.2

Залежно від рівня подразника	- стимулюючі (чинники, що сприяють зміцненню конкурентних позицій підприємства та стимулюванню якісного зростання конкурентоспроможності), - дестимулюючі чинники (фактори, що негативно впливають на конкурентну позицію компанії та перешкоджають процесу підвищення конкурентоспроможності)
Залежно від ступеня взаємозалежності	- основними чинниками є рівень забезпеченості природними ресурсами, переваги географічного положення, - вторинний: це стосується забезпечення обладнанням, технологією та економічним середовищем.
За ступенем контролю впливу держави і компанії	- неконтрольовані державою; - контрольовані державою, неконтрольовані компанією; - контролюється компанією

Серед суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства слід виділити наступні:

Власник компанії – визначає довгострокові стратегічні цілі та завдання для компанії, які в основному стосуються економічних планів, складених власником на майбутні періоди, які повинні бути зіставлені з фінансовими можливостями.

Керівний персонал компанії, тобто директор компанії, його заступник, керівники відділів, які формують цінності компанії [56, с.6].

У деяких випадках до розробки стратегії залучаються керівники з операційних сфер компанії, які відповідають за реалізацію поставлених цілей для забезпечення конкурентоспроможності [65, с.99].

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах розвитку економіки слід розглядати як сукупність планування, організації, мотивації та контролю, поєднання яких необхідне для досягнення поставлених цілей [41, с.98]. Для управління конкурентоспроможністю компанії ми враховуємо наступні елементи: планування: розвиток послуг або продуктів, виробництва, політики збуту; організація: забезпечення ресурсами, система розподілу, робоче місце, оптимізація організаційної

структури; мотивація: співробітники компанії, постачальники, партнери; контроль за якістю продукції, що випускається, прийнятих управлінських рішень; якість сировини або ресурсів; відповідно до маркетингової політики; фінансова політика [5, с.87].

Основним у системі управління конкурентоспроможністю підприємств є управління конкурентоспроможністю продукції, яке починається на етапі виробництва і продовжується на етапах розробки продукту та його продажу. Категорія конкурентоспроможності продукції є окремою і самостійною, оскільки пов'язана більше з успіхом продукції на ринках збуту, ніж зі специфікою діяльності компанії. Тобто вирішальну роль в управлінні конкурентоспроможністю підприємства має відігравати управління конкурентоспроможністю його продукції [12].

Класичним методом оцінки конкурентоспроможності компаній є порівняння майже ідентичних компаній, які виробляють подібну продукцію. В умовах глобалізації економіки компанії диверсифікують асортимент товарів і послуг, тому стає все важче визначити прямих конкурентів, географічні межі ринку, товари-конкуренти та товари-замінники. Тому вибір методів оцінки конкурентоспроможності залежить від різних факторів [20, с.127].

Управління конкурентоспроможністю підприємства визначає механізм застосування інтеграційного підходу щодо основних функцій менеджменту: планування, аналізу, організації, мотивації, регулювання, контролю.

Механізм управління конкуренцією підприємства повинен торкатися всіх аспектів забезпечення підприємства достовірною інформацією, кадрового потенціалу, ресурсів, фінансів, інвестицій, каналів збуту тощо. Отже, обов'язковими елементами такого механізму мають бути [2, с.7]:

- нормативно-правова база для розвитку конкурентоспроможності компанії, включаючи внесення змін до чинних законів або розробку нових нормативно-правових законів, що стосуються певного сектора;
- організаційне забезпечення підвищення конкурентоспроможності

підприємства, що визначає ефективну співпрацю та комунікацію функціональних структур підприємства;

- обов'язкове забезпечення фінансово-економічного зростання конкурентоспроможності на основі підвищення фінансових результатів діяльності підприємства, забезпечення збалансованості між доходними та видатковими статтями тощо;

- кадровий потенціал, який полягає в наявності освітньої бази для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікаційного рівня персоналу для формування високоефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства;

- належний рівень забезпечення інформаційних потоків, що полягає у створенні ефективних систем моніторингу ключових показників конкурентоспроможності підприємства;

- науково-технічний супровід, який полягає у створенні центрів науково-технічного супроводу для розробки та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Слід також зазначити, що ланцюжок створення механізму управління конкурентоспроможністю підприємств включає послідовність і системність усіх видів діяльності підприємства, спрямованих на підвищення необхідного рівня конкурентних переваг для досягнення стратегічно важливих для ефективного функціонування цілей компанії досягнень. Ступінь застосування окремих сфер діяльності залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів, а також наявності конкурентного потенціалу. Ланцюжок створення механізму контролю конкурентоспроможності компаній має проходити за такими етапами [14]:

- визначення мети та розробка стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства означає впровадження концепції, яка поєднує проблемно-орієнтований та інтегрований підходи до діяльності підприємства, надає можливість розробляти цілі розвитку, порівнювати їх з

наявними можливостями, конкурентним потенціалом підприємства тощо, організовувати їх у відповідно до створення портфоліо альтернатив розвитку;

- визначення завдань із встановленням термінів;

- порівняти та діагностувати конкурентоспроможність підприємства та визначити його конкурентну позицію;

- розробка з подальшою реалізацією покрокового плану впровадження визначеної стратегії управління конкурентоспроможністю компанії в практику із встановленням термінів і поетапним впровадженням з подальшим порівнянням очікуваних результатів;

- створення мотиваційних факторів підтримки конкурентоспроможності підприємства, що означає застосування адаптивного підходу у виборі мотиваційних напрямів, а також реалізацію мотиваційних впливів на всіх рівнях управління, покликаних впливати на підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- прийняття рішень та практична реалізація заходів з управління конкурентоспроможністю компанії;

- застосування системи контролю в побудові ланцюга управління конкурентоспроможністю підприємства;

- розробка коригувальних дій, спрямованих на зміну конкурентної стратегії управління компанією з визначенням нових пріоритетних напрямків діяльності;

- внести зміни до встановлених заходів.

Тому розробка та впровадження будь-якого заходу з побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства складається з цілого комплексу підготовчих процедур. Крім того, необхідно накопичити достатні ресурси, особливо фінансові. Обов'язковою ознакою є певна кількість працівників, які безпосередньо беруть участь у побудові та реалізації механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. Досягнення високої конкурентоспроможності підприємства є стратегічною метою діяльності підприємства в ринкових умовах, досягнення якої потребує

консолідації всіх підрозділів і ланок системи його управління. Управління конкурентоспроможністю компанії – це не вся діяльність компанії для досягнення кінцевих цілей, а функції, пов'язані з розробкою та реалізацією конкурентної стратегії, які сприяють реалізації стратегії. Конкурентоспроможність підприємства в загальній класифікації об'єктів управління класифікується як функціональна (на відміну від продуктивної та структурної), що потребує розробки спеціального механізму управління.

1.2. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства

Для досягнення мети дослідження актуальним є застосування загальних та специфічних наукових показників для окремих сфер діяльності в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Також варто розглянути ефективність перерозподілу ресурсів відповідно до конкретних ситуацій, що виникають залежно від встановлених пріоритетів при вирішенні проблем [5, с.87].

Для більш ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах зростання ризиків для ринкової діяльності пріоритетним є узгодження цілей і завдань із обраною стратегією їх розвитку.

Високоєфективне виконання поставлених завдань досягається на основі постійної діагностики фінансового стану підприємства, аналізу виробничих і збутових показників, контролю за використанням наявних ресурсів, що дає змогу виявити проблемні сторони діяльності та забезпечити використання наявних коштів за цільовим призначенням.

Необхідно звернути увагу на ще один важливий критерій управління конкурентоспроможністю, а саме поєднання фінансових можливостей підприємства для досягнення стратегічних цілей його діяльності. Реалізація критерію конкурентоспроможності здійснюється за допомогою наявного в компанії потенціалу інтелектуальних кадрів [25, с.336].

Аналізуючи існуючий рівень конкурентоспроможності підприємств, необхідно також враховувати можливості протидії негативним факторам зовнішнього середовища: суб'єкт господарювання має необхідні фінансові ресурси для подолання кризової ситуації, є передумови для збереження рівень конкурентоспроможності Організації в конкретному сегменті.

Потрібно утримувати стабільні позиції на ринку протягом тривалого часу. Це забезпечується ефективним застосуванням принципів маркетингової політики.

Конкурентоспроможність підприємства можна визначити за допомогою критеріїв, наведених у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Критерії показників конкурентоспроможності підприємства [21; 68]

Критерій	Характеристика критерію
Наявність виробничих ресурсів у компанії	рівень забезпеченості технологічним обладнанням, спорудами, обладнанням, технічними можливостями і технологіями; коефіцієнт виробничого потенціалу; матеріаломісткість; коефіцієнт продуктивності праці
Наявність матеріально-технічної бази	характеристика та джерела матеріально-технічного постачання; кількість, надійність постачальників, тип взаємовідносин з постачальниками
Допоміжний персонал	забезпеченість та кваліфікаційний рівень кадрів, ступінь плинності кадрів; потреба в нових кадрах; психологічний клімат в колективі; корпоративна культура
Система/стиль управління	організаційно-правова форма товариства; тип і форма власності; розподіл прав і обов'язків; стандарти управління, витрати на управління; режим управління; стилі керівництва; система зв'язку; схема інформаційних потоків, їх ефективність
Система розподілу	рентабельність продажів; канали збуту; рівень надійності постачальника
Конкурентоспроможність продукції	якісні інгредієнти та ціна
Фінансовий результат діяльності	коефіцієнт рентабельності капіталу; індекс рентабельності, індекс рентабельності продажів, індекс ліквідності; чистий дохід; економічна діяльність; коефіцієнт покриття; коефіцієнт автономності; фактор ризику

У табл. 1.3 наведено найбільш поширені методи оцінки конкурентоспроможності підприємств, які в основному використовуються на

практиці. Вважаю за доцільне згадати й інші методи оцінки конкурентоспроможності, запропоновані в найсучаснішій літературі. З наведених таблиць можна зробити висновок, що методи оцінки конкурентоспроможності підприємства потребують більш детального вивчення, оскільки не існує універсальної групи показників, яка б дозволяла максимально ефективно оцінити конкурентоспроможність. Крім того, більшість методів, що розглядаються в сучасній економічній літературі, базуються на експертному методі, який є досить суб'єктивним показником. Враховуючи все вищесказане, необхідно розробити заходи щодо посилення конкурентних переваг підприємства [41, с.110].

Зі зростанням ролі впливу зовнішніх ринків змінюються тактичні та стратегічні цілі та завдання управління конкурентоспроможністю. У такий спосіб цілі зводяться до зміцнення конкурентних позицій компаній на зовнішніх ринках і підвищення ринкової вартості компанії. Ефективність досягнення таких поставлених цілей пояснюється тим, що завдяки наявності сформованого резерву фінансових ресурсів, які можуть бути використані для впровадження нових методів управління, підприємства здатні швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Заходи, що забезпечують досягнення конкурентоспроможності підприємства [62, с.387]:

- максимально ефективного використання власних фінансових ресурсів та залучення інвесторів, тобто розробка інвестиційно-економічної стратегії;
- залучати фінансові ресурси на найвигідніших умовах для реалізації інвестиційних проектів та здійснення поточної діяльності;
- розробка фінансової стратегії компанії;
- підвищення ефективності використання власних фінансових ресурсів, оптимізація структури капіталу;
- оптимізація рівня фінансового контролю та фінансової дисципліни.

Розробка інструментів стратегічного аналізу: трансформація SWOT-аналізу в матричне представлення з виділенням стратегічних проблем і

альтернатив, що дозволяють сформулювати стратегічні напрямки розвитку, модифікація матриці BKG для умов внутрішнього ринку, розширення PEST-аналізу в TEMPLES-аналізі з використанням прогнозів трендів. У світі розвивається сучасний інструментарій, який включає: методи прогнозування, «дорожні карти», «технологічні платформи», аналіз критичних технологій; інноваційний сценарний дизайн; динамічне економічне моделювання, застосування стохастичних моделей загальної рівноваги; чотиривимірне управління цільовою архітектурою; багатовимірне мережецентроване управління потенціалом розвитку; підхід ACE (Agent-Based Computational Economics), який враховує діалектичну природу агентів і передбачає необхідність змін внутрішньої структури у відповідь на зміни зовнішньої структури [56, с.7].

Розглянемо деякі інструменти докладніше:

- дорожня карта – це візуальне відображення покрокового сценарію досягнення стратегічних цілей компанії, сценарію досягнення ефективності або підтримки стабільного стану виробничого процесу з подальшим виконанням робочими групами практичних завдань щодо виконання «*hosin kanri*» (метод стратегічного планування та інструмент управління складними проектами, система управління якістю, що дозволяє врахувати потреби та побажання замовника). Дорожня карта дозволяє керувати та покращувати кожний процес виробничої структури завдяки застосуванню циклу Демінга або PDCA (Plan-Do-Check-Act, тобто «Plan-Do-Check-Correct/Act») [66];

- розробка інноваційних сценаріїв складається з ряду науково-технічних, виробничих, організаційних, фінансових і комерційних заходів, що здійснюються в певній послідовності і ведуть до інновацій. Основні методи генерації інноваційних сценаріїв включають мозковий штурм, метод вдосконалення прототипу, синектику та використання морфологічних карт; багатовимірне мережеве управління потенціалом розвитку. Об'єктом управління є розподілена система, тобто сукупність автономних об'єктів, оснащених комп'ютерним інтелектом, об'єднаних загальною глобальною

мережею та здатних діяти як самотійно, так і в групі для виконання спільної цільової функції [82, с.107].

Найважливішою властивістю мережево-центрованої системи управління є емерджентність, тобто ефект появи в загальній системі нових якостей і властивостей, не притаманних жодному з структурно-функціональних елементів, що в ній містяться. Крім того, вона має властивості потенційної ефективності та необхідної різноманітності, тобто складність структури системи пов'язана зі складністю її поведінки і не повинна бути меншою за складність задач, що вирішуються.

Вибір інструменту стратегічного аналізу базується на конкретних критеріях відбору, а ітеративний вибір за багатьма критеріями базується на процедурі, розробленій із заздалегідь визначеного набору (варіант «набору інструментів»), коли множина можливих виборів чітко визначена і всі її елементи відомі. Тому можна сказати, що вибір інструментів стратегічного управління залежить від рівня розвитку компанії та цілей, які вона ставить. Застосування формалізованого, багатокритеріального підходу до вибору інструментів стратегічного аналізу дозволяє осмислено виділити із сукупності інструментів ті, які найбільше підходять для аналізу в конкретних умовах підприємства [79, с.156].

Сучасні онлайн-інструменти управління для забезпечення конкурентоспроможності та безпечної роботи компаній галузі:

- opendatabot – сервіс для моніторингу реєстраційних даних українських компаній та судового реєстру для захисту від рейдерства та контролю контрагентів;

- YouControl – онлайн досьє на кожну компанію в Україні;

- Taxer: онлайн бухгалтерія для малого бізнесу;

- СМС Маяк – сервіс моніторингу реєстраційних операцій щодо об'єктів нерухомого майна фізичних та юридичних осіб;

- бізнес калькулятор - інструмент для вибору оптимальної моделі організаційної форми підприємства, розрахунку податків і порівняння

податкових платежів;

- податки – сервіс, що дозволяє визначити суму податкових зобов'язань компаній різних форм власності;
- публічні закупівлі – доступ до інформації про тендерні оголошення;
- ProZorro – електронна система публічних закупівель;
- електронна податкова служба – інформація з реєстрів, податкових календарів, форм податкової декларації, декларації про майновий стан [30].

Підвищення конкурентоспроможності діяльності є однією з основ функціонування будь-якої компанії та основним критерієм її здатності до подальшого розвитку. У ході вивчення наукових праць вітчизняних вчених попередньо було виділено кілька підходів до визначення поняття конкурентоспроможності організації [87].

Проблемним моментом оцінки конкурентної позиції підприємства часто є неоднорідність показників, які можуть наочно відображати економічне становище суб'єкта управління менеджера. Наприклад, ми вважаємо, що критеріями ефективності підприємства є обсяг виробництва, рентабельність власного капіталу, прибуток, продуктивність праці тощо [85, с.3].

Враховуючи той факт, що вартість, створена в компанії, є результатом послідовного здійснення різних видів діяльності, відповідно поділу компанії на певну кількість функціональних підсистем, стає можливим і необхідним визначити внесок кожного виду діяльності в конкурентоспроможність. створює кінцевий результат роботи підприємства, тобто прибуток (рис. 1.1).

Рентабельність можна охарактеризувати як консолідоване економічне явище, яке виражається в підтвердженій здатності підприємства отримувати позитивний фінансовий результат від здійснення як основної, так і всієї господарської діяльності, що виражається в перевищенні підприємством обсягу продажів по відношенню до витрати в розмірі, необхідному для ефективного подальшого функціонування [33].

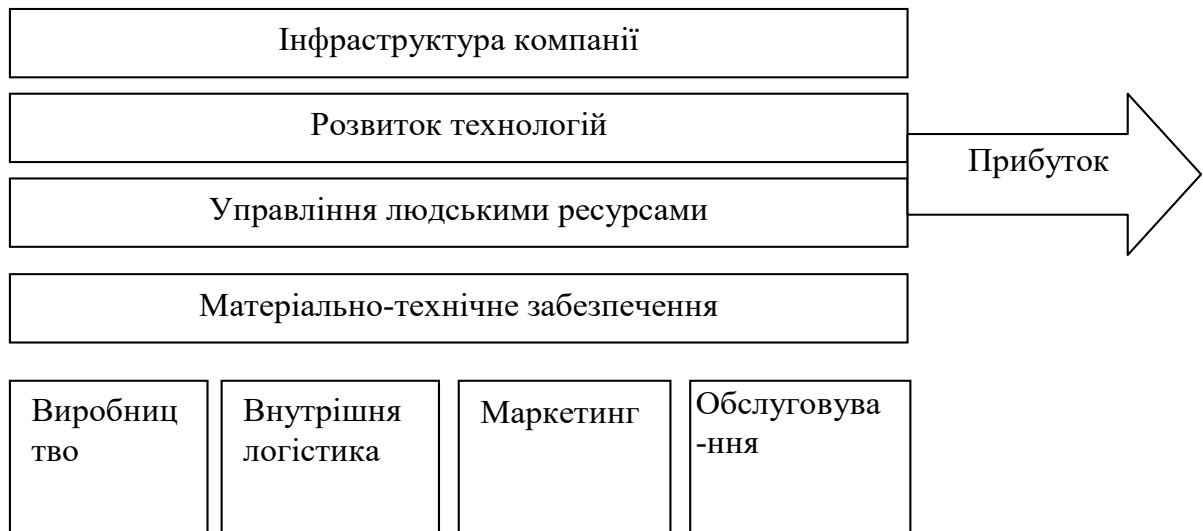


Рис. 1.1. Управління конкурентоспроможністю підприємства в забезпеченні прибутковості підприємства [73, с.487]

Рентабельність підприємства вимірюється двома показниками: прибутком і рентабельністю. Тому можна навести табл. 1.4, де наведено показники для визначення рентабельності підприємства.

Таблиця 1.4

Показники прибутковості підприємства [66]

Показник	Розрахунок
Чистий фінансовий результат: прибуток	Звіт про фінансові результати, Р.2350
Рентабельності активів	обчислюється як частка від ділення чистого прибутку або прибутку від звичайної діяльності до оподаткування, на середньорічну величину активів
Рентабельності власного капіталу	обчислюється відношенням чистого прибутку до середньорічної вартості власного капіталу
Рентабельності діяльності	розраховується як відношення чистого прибутку до чистої виручки
Рентабельність продажів	розраховується як відношення чистого прибутку до собівартості продукції
Рентабельності продукції	розраховується як відношення валового прибутку чистої виручки

Збалансована система показників характеризується переліком переваг: містить цільові показники, що охоплюють усі стратегічно важливі напрями діяльності організації, формує причинно-наслідкові зв'язки між усіма групами показників (рис. 1.2).

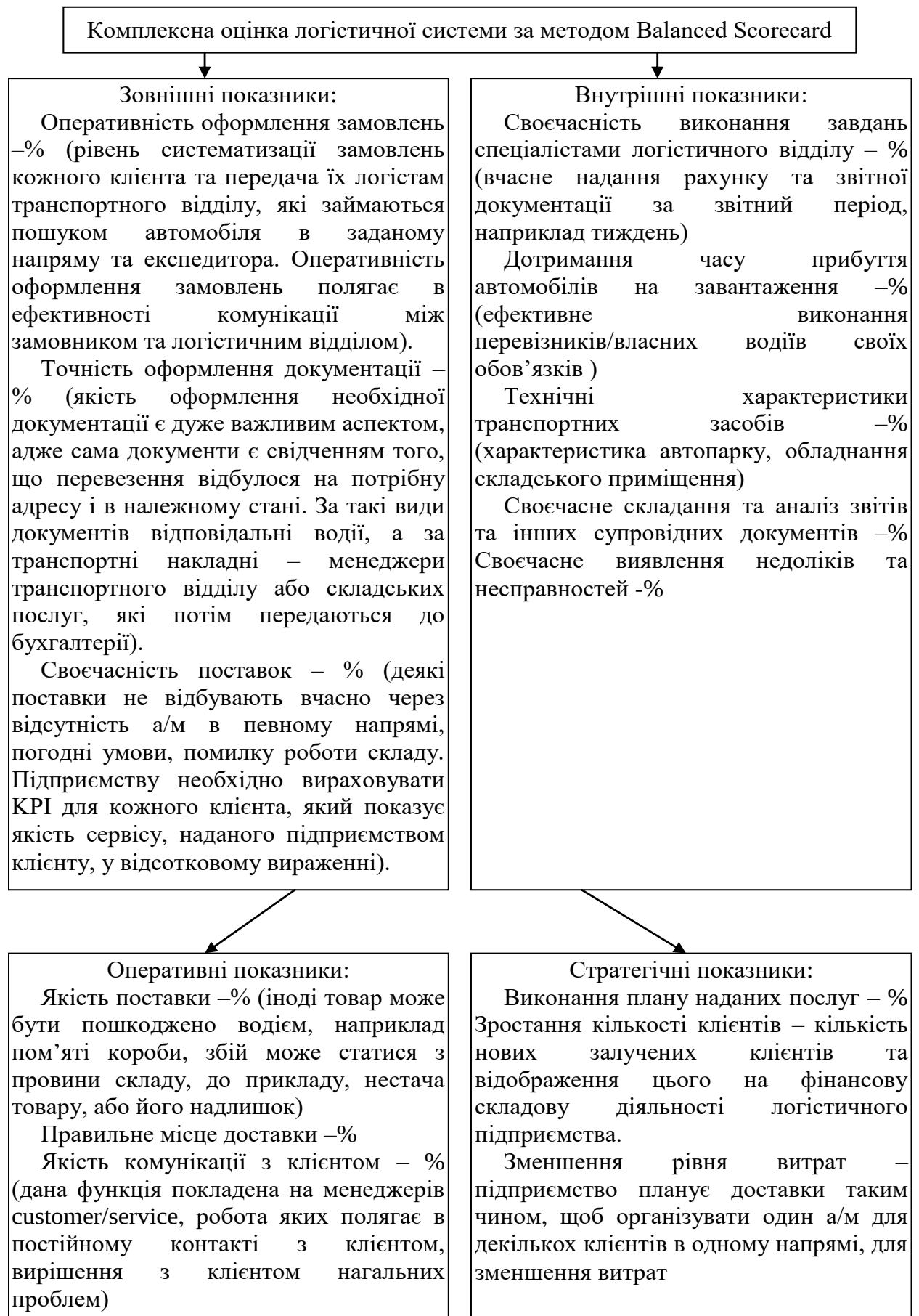


Рис. 1.2. Комплексна оцінка логістичної системи BSC [68]

Оцінка конкурентоспроможності підприємства потребує більш детального дослідження, оскільки проблеми, пов'язані з вибором універсального показника та комплексу факторів конкурентоспроможності підприємства потребують більш детального вивчення та мінімізації суб'єктивності при його оцінці. Запропоновані методи та фактори експрес-оцінки дозволяють керівництву та зацікавленим особам отримувати оперативну інформацію про існуючу конкурентну позицію в контексті ринку.

Аналіз особливостей механізму управління конкуренцією на підприємствах показав, що сучасне підприємство, яке функціонує в умовах ринкових відносин, має застосовувати як один із основних механізмів забезпечення своєї життєдіяльності системне стратегічне управління конкуренцією, сутністю якого є розробка довгострокової стратегії та програми дій для досягнення цілей і вирішення завдань щодо підтримки/підвищення конкурентоспроможності в умовах обмежених ресурсів у конкретній ринковій ситуації.

1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Необхідність перегляду та вдосконалення теоретико-методологічних засад оцінки конкурентоспроможності сучасних компаній зумовлена особливостями розвитку національної та світової економіки. Найважливішими мотиваційними факторами є: активізація процесів глобалізації та інтеграції; функціонування та розвиток сучасних економічних систем будь-якого рівня у відкритому режимі; входження економіки в черговий цикл, який характеризується кризовими явищами того чи іншого рівня; значна динаміка трансформації економічних процесів під впливом активного розвитку новітніх технологій, комп'ютеризації та інтелектуалізації суспільства та економіки в цілому [35, с.176].

Економічне середовище, в якому функціонують сьогодні компанії,

характеризується значним зростанням динаміки всіх економічних процесів, особливо конкуренції. З цієї причини актуальною стає проблема управління конкурентоспроможністю компаній. Значна кількість робіт, присвячених проблемам конкурентоспроможності та управління нею, свідчить, насамперед, про об'єктивну складність виділення основних категорій цього процесу. Незважаючи на досить широке використання терміна «конкурентоспроможність» в економічній, науково-технічній і нормативно-технічній документації, загальноприйняте тлумачення цієї категорії не є єдиним. Крім того, відсутнє чітке трактування інших основних категорій процесу управління конкурентоспроможністю підприємства, що спонукає до вивчення та систематизації існуючих наукових підходів з метою їх подальшого вдосконалення та використання в наукових дослідженнях.

Аналіз статей українських та зарубіжних науковців дозволяє зробити висновок, що існують такі основні критерії вимірювання конкурентоспроможності підприємства [12]:

1. Рентабельність.
2. Стабільна позиція на ринку.
3. Швидкість зростання компанії.
4. Конкурентоспроможність товарів/послуг.

З аналізу наукової літератури можна зробити висновок, що найкращим визначенням конкурентоспроможності є показник прибутку. Використання коефіцієнта прибутку як показника конкурентоспроможності компанії має численні недоліки [19; 45]:

1. Головною метою ведення бізнесу є досягнення постійного зростання прибутку. При цьому збільшення чистого прибутку може бути досягнуто за рахунок непрофільної діяльності підприємства, що може призвести до втрати позицій на основному ринку та погіршення конкурентних позицій. У цьому випадку компанія отримує стабільний прибуток протягом певного періоду, але втрачає свої конкурентні позиції.

2. На показник чистого прибутку впливають два основних показники:

доходи і витрати. Управлінські рішення щодо збільшення прибутку або зменшення витрат можуть мати позитивний або негативний вплив на бізнес. Дохід підприємства може збільшитися за рахунок збільшення кількості виробленої та реалізованої продукції, а також за рахунок підвищення цін на ресурси та послуги у виробництві цієї продукції при незмінному обсязі виробництва.

3. Політика максимізації прибутку компанії супроводжується високим рівнем підприємницького ризику, зростання обсягів виробництва супроводжується зростанням оборотних і фінансових активів, часто це відбувається за рахунок залучення позикового капіталу. Це, в свою чергу, створює ризик неплатоспроможності та банкрутства компанії. Тому максимізація прибутку створює нові ризики для існуючої компанії та може знизити конкурентоспроможність.

4. Важливим чинником є не тільки здатність підприємства генерувати високий прибуток, а й уміння менеджменту правильно ним розпоряджатися. Дослідження показують, що лише невеликий відсоток підприємців інвестує свій чистий прибуток в модернізацію існуючого обладнання та технологій, що, в свою чергу, знижує їхню конкурентну позицію. Активні інвестиції в модернізацію чи інноваційну діяльність або просто розширення портфеля послуг призводять до скорочення чистого прибутку на певний період.

Конструкцію ключових елементів системи управління конкурентоспроможністю формують блоки програмних завдань, які виділяють певні економічні, організаційно-технологічні та управлінські заходи в їх безпосередньому контексті, реалізація яких сприяє ефективній реалізації управлінських рішень у цій сфері. діяльність. До основних належать: вибір стратегічно важливих напрямів досягнення синергії корпоративної культури організації; глобальний підхід до управління конкурентоспроможністю продукції; зміна/реструктуризація системи управління персоналом; системний підхід до підвищення ефективності календарного планування та диверсифікації виробництва; удосконалення

обліково-аналітичної системи, фінансового контролю [12, с.79].

Кожна одиниця розглядається як система, що включає різні компоненти системи. Всі блоки системи пов'язані один з одним і утворюють певний комплекс. Їх об'єднує принцип, що кожен блок являє собою вирішення проблеми підвищення конкурентної позиції компанії, зміцнення її позицій на зовнішньому ринку та забезпечення сталого розвитку в цілому через створення конкурентних переваг.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства повинна, виходячи з мети планування та контролю на рівні оперативного, тактичного та стратегічного забезпечення, передбачати створення функціонального дизайну системи управління, розробку організаційних правил роботи та побудову ефективної інформаційної бази для прийняття виважених рішень щодо контролю конкурентоспроможності підприємства [23, с.5].

Виходячи з теоретичних засад формування організаційно-економічного механізму конкурентоспроможного управління, необхідно визначити його як зв'язок взаємозалежних організаційно-економічних і управлінських факторів і методів впливу на об'єкт управління, який має забезпечити аналіз, оцінка, планування, конкурентоспроможність компанії, і необхідно розглядати її в безпосередньому зв'язку зі стратегічним управлінням і системою маркетингу.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства побудована відповідно до загальних принципів управління [3, с.7]:

- здійснити аналіз механізму дії економічних засад ринкової економіки, що дає змогу підвищити ефективність використання ресурсних можливостей підприємства;
- аналіз механізму дії принципів організації бізнес-процесів організації, що дозволяє підвищити якість управління;
- дотримання принципів наукових підходів до управління організацією, увага до конкретних ринків;
- використання системи сучасних інформаційних технологій для комплексної автоматизації процесу управління;

- використання комплексу аналітичних методів, ефективного прогнозування, нормування та контроль виробництва;
- використання кількісних методів для оцінки, контролю та оперативного управління конкурентоспроможністю компанії;
- використання стратегічного маркетингу, заходів мотивації та регулювання діяльності в компанії.

Необхідно створити або вдосконалити існуючі системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Виділимо наступні етапи [4, с.5]:

- 1 – оцінка конкурентоспроможності підприємства;
- 2 – постановка цілей і завдань управління;
- 3 – ідентифікація функцій управління, на основі яких здійснюється управління;
- 4 – проектування системи управління;
- 5 – формування організаційно-економічного механізму системи;
- 6 – аналіз ефективності системи управління.

На сучасному етапі розвитку економічних відносин конкурентоспроможність характеризується здатністю підприємств створювати нові продукти та послуги на основі відповідності експортної продукції новітнім тенденціям зовнішніх ринків та можливості впровадження інновацій. Це не тільки забезпечить підтримку поточного рівня конкурентоспроможності, а й створить додаткові умови для її підвищення в наступні періоди діяльності. Тому основним завданням суб'єктів господарювання є визначення основних піднапрямів управління конкурентоспроможністю залежно від галузі та сфери діяльності з метою досягнення стратегічних цілей і завдань підприємства та підтримання запланованого рівня та його підвищення. у майбутньому рентабельність і чистий прибуток [28].

Тому для забезпечення конкурентоспроможності компаній важливо використовувати комплексні методи управління, контролю та діагностики їх діяльності. Встановлення параметрів оцінки та аналізу

конкурентоспроможності дозволить об'єктивно оцінити сильні та слабкі сторони економічної діяльності, здатність досягати стратегічних та операційних цілей, здатність розширювати конкурентні позиції, а також підтримувати та покращувати їх у наступні пікові періоди фінансового та господарської діяльності, а також постійний розвиток і вдосконалення, які складають основу умов забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів в умовах нестабільного стану (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства [11; 34; 78]

Назва методу	Характеристика методу
Матриця Бостонської консалтингової групи	Здатність збалансувати портфоліо заходів і продуктів і поєднувати види діяльності; можливість використання цієї матриці як для всієї компанії, так і для окремих підрозділів
Матриця Ансоффа	Складається з кількох сфер, утворених двома осями: горизонтальною віссю, яка розділяє існуючі активи на старі та нові, і вертикальною віссю – ринки компанії (старі та нові). Ця матриця допомагає у виборі стратегії випуску та просування продукту на ринку.
Матриця McKinsey	Це більш складна форма Бостонської матриці. У цій матриці горизонтальна лінія відображає статус компанії, а вертикальна – рівень ринкової привабливості для певного виду бізнесу. Водночас за допомогою цієї моделі неможливо проаналізувати, як можна оптимізувати портфель компанії.
Матриця Shell	Матриця визначає позицію компанії на ринку. Матриця Shell/DPM дозволяє вибрати конкретну бізнес-стратегію на основі життєвого циклу конкретного типу продукту або грошового потоку.
Матриця Хофера-Шендела	Матриця заснована на тому, що оптимізувати діяльність компанії можна шляхом придбання нового виду активів або продажу одного з видів активів, якими компанія вже володіє.

Зазначені методи оцінки конкурентної позиції підприємства на окремому сегменті ринку можна умовно поділити на три групи за показниками змінних, що використовуються в аналізі:

1) методи, що характеризують ринкову позицію компанії: модель BKG, модель М. Портера, метод McKinsey, модель Shell/DRM, метод RIMS, модель Hofer/Schendel;

2) методи, що описують існуючий характер управління бізнесом: метод

LOTS, метод GAP, аналіз ситуації, метод експертної оцінки, метод стратегічного призначення груп;

3) методи, що характеризують фінансово-господарську діяльність підприємства: фінансово-економічний метод, метод маржинального аналізу.

Найбільш узагальнено конкурентоспроможність підприємства можна визначити як потенційну або реалізовану здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі. Конкурентоспроможність підприємства [24, с.100]:

- ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства;
- визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку;
- відображає позицію даного підприємства відносно конкурентів.

Враховуючи досить значну кількість різноманітних методів, вважаємо доцільним систематизувати їх, виділивши три групи [39, с.226]:

- методи, які характеризують ринкові позиції підприємства (продукції);
- методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства;
- методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства.

Можна запропонувати наступну класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка передбачає їх розподіл на окремі групи за певною ознакою. Найчастіше такою ознакою виступає форма представлення результатів оцінки, відповідно до якої виділяють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи.

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності базується на побудові так званої «Радіальної діаграми конкурентоспроможності» або «Багатокутника конкурентоспроможності». Перевагою графічного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства є його простота та наочність; недоліком слід вважати те, що він не дає змоги встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих по рядках та стовпцях елементів. Найбільш показовим прикладом може слугувати широко відома матриця БКГ («Бостонської консалтингової групи»), побудована за принципом системи координат: по вертикалі – темпи росту місткості ринку, що розміщуються по рядках матриці у лінійному масштабі; по горизонталі, тобто по стовпцях матриці – в логарифмічному масштабі відкладається відносна частка виробника продукції на ринку. Найбільш конкурентоздатними вважаються підприємства, що займають значну частку на швидко зростаючому ринку [30, с.268].

Табличний метод оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства фактично являє собою варіацію матричного і тому не виділяється тут у окрему категорію.

Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства є вельми численними. Вони поділяються на:

- специфічні методи – методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства по окремих аспектах його діяльності – виробничому, інноваційному, маркетинговому, фінансовому тощо;
- комплексні методи – методи, що базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

До ключових методів оцінки конкурентоспроможності підприємства відносяться методи, в основі яких лежить: життєвий цикл товару (послуги); оцінка конкурентоспроможності одиниці продукції; частка ринку; теорія ефективної конкуренції; конкурентна перевага; метод бенчмаркінга; споживча вартість тощо.

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції [3, с.75]. Згідно цієї теорії найбільш конкурентоздатними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожною із служб впливає безліч чинників - ресурсів фірми. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів припускає оцінку ефективності

використання ними цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників - критеріїв конкурентоспроможності.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, і як будь-який процес, особливо той, який викликає певні протидії, він потребує управління і, зокрема, стратегічного підходу. Оскільки зміни стосуються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, зайнятість, кваліфікацію, технологію, обладнання, продукцію, ринки збуту, то, відповідно, вихідним моментом підвищення конкурентоспроможності виступає розробка стратегії такого підвищення з врахуванням всіх аспектів сприяння та протидії. Процес підвищення конкурентоспроможності потребує врахування специфіки взаємозв'язку як між елементами організації, так і з їх оточенням, і являє собою процес прийняття рішень (включаючи цілі, методи, плани) по досягненню цілей підвищення конкурентоспроможності.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління конкурентоспроможністю підприємств

На сьогодні конкурентні відносини в нашій державі є регульованими. Процес їх регулювання полягає в розробці своєрідного балансу між силами що конкурують та тими, що їх регулюють. Державне регулювання конкуренції забезпечується шляхом здійснення законодавчого та нормативного контролю щодо дотримання визначених правил функціонування та організації взаємовідносин між учасниками ринку. А також шляхом здійснення вибіркового моніторингу органами місцевої виконавчої влади [74, с.336].

В Україні на законодавчому рівні визначено обмеження щодо недопущення монополізму та шляхи дотримання правил добросовісної конкуренції між учасниками ринкових взаємовідносин [3]. Зазначимо, що на сьогодні не лише в нашій державі, а і у світовій практиці мають місце факти

недотримання, часткового або повного ігнорування законодавства антимонопольного спрямування. Спричинене це відсутністю чітких формулювань в змісті існуючих нормативних та правових документів та «формальною» діяльністю органів що забезпечують регулювання конкуренції на ринках.

У світі, в державах з сформованою ринковою економікою та у тих що знаходяться на шляху її формування відмічається тенденція до збільшення рівня державної підтримки щодо регулювання конкурентних сил шляхом зміни пріоритетів та економічних функцій держави. Насамперед, завданням є організація та створення сприятливого клімату для залучення інвестицій та стимулювання процесу капіталоутворення в приватному секторі, що можливо досягнути шляхом [84, с.122]:

- реалізації кредитно-грошової та бюджетно-податкової політики;
- створення приватному сектору окремо визначених умов з метою сприяння розвитку ринкової діяльності;
- заохочення усіх сторін конкурентної боротьби;
- здійснення дерегуляційних заходів в окремих економічних галузях;
- проведення реформи управління компаній, що знаходяться в державній власності;
- створення нових законів що регулювали б антимонопольну діяльність;
- здійснення ревізії існуючого законодавства та нормативних засад.

За умов сучасності, процес ринкових відносин, за своїм змістом передбачає створення рівних умов діяльності та конкурентних умов для учасників ринкових відносин. Створення належної системи регулювання конкуренції можливе лише за умови наявності досконало розробленого антимонопольного законодавства та висококваліфікованої співпраці органів центральної влади держави та профільних органів.

На сьогодні, в нашій державі має місце значна кількість монополістичних структур. Таке становище спричинене, в першу чергу політикою спеціалізації та територіальної концентрації виробництва.

Загалом, основу правового забезпечення процесу регулювання конкурентних відносин в державі покладено в Конституції України, а саме в статті № 42 «Держава забезпечує захист конкуренції у підприємницькій діяльності. Не допускаються зловживання монопольним становищем на ринку, неправомірне обмеження конкуренції та недобросовісна конкуренція. Види і межі монополії визначаються законом» [26].

Підґрунтям, що слугувало подальшою основою для розвитку законодавчої бази щодо регулювання конкурентних взаємовідносин між учасниками ринку в Україні став Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції в підприємницькій діяльності» від 18.02.1992 року [18]. В зміст його було покладено основні принципи регулювання конкурентних відносин, оскільки визначено правові основи щодо обмежень і попередження проявів монополізму, здійснення державного контролю за дотриманням норм антимонопольного законодавства та недопущення недобросовісної конкуренції в підприємницькій діяльності.

Наступним кроком Уряду був Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції в підприємницькій діяльності» де чітко визначено, що монопольним становищем слід вважати таке, за умови якого ринкова частка п'яти найбільших підприємств становитиме більше 70% ринку; трьох підприємств - більше 50% ринку; одного виробника товарів чи послуг більше – 35% обсягу ринку [18].

Слід відмітити, що відповідно до даного закону лише у випадку наявності фактів зловживання на ринку монопольною владою їх можна класифікувати як порушення діючого законодавства, оскільки саме монопольне становище не є підставою для визнання протиправними дій окремого суб'єкта господарювання. Сьогодні, переважна більшість ринків в державі є неконкурентними, оскільки лише незначна кількість підприємств в ній є конкурентоспроможними. Спричинене таке становище, як слідство

пануванням тіньової економіки в нашій державі.

Також, важливим етапом був Закон України «Про антимонопольний комітет України» від 26 листопада 1993 року [15], зміст якого визначив становище комітету, його структурних підрозділів та посадових осіб. В свою чергу, правила захисту споживачів та суб'єктів, що господарюють від впливу нечесної конкуренції визначаються ЗУ «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 7 червня 1996 року [16].

Зазначимо, що процес формування державної системи конкурентного законодавства пройшов ще ряд етапів пов'язаних з прийняттям важливих нормативних документів, а саме: Постанова Верховної Ради України «Про Державну програму демонополізації економіки й розвитку конкуренції» (21.12.1993 р.); Указ Президента України від 21.03.1995 р. «Про створення Міжвідомчої комісії з питань демонополізації економіки» (існувала до 2001 р.); Указ Президента України від 26.02.1999 р. № 219/99. «Про Основні напрями конкурентної політики на 1999–2000 роки та заходи щодо їх реалізації»; Закон України «Про природні монополії» (20.04.2000 р.).

В свою чергу, з врахуванням досвіду роботи Антимонопольного комітету, та досягнень світової правової та економічної думки в сфері конкурентного законодавства наступним суттєвим етапом в процесі становлення законодавчого підґрунтя щодо регулювання конкурентних відносин в Україні стало прийняття Закону України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року [17]. Що створило нові механізми конкурентного захисту за рахунок суттєвого збільшення рівня відповідальності за його порушення. Даний закон став суттєвим правовим підсумком діяльності Антимонопольного Комітету України. Державна політика щодо заходів направлених на демонополізацію економіки та розвиток конкуренції стала одним з основних нормативних документів, які забезпечили основу реформування економіки України. Завдяки її прийняттю та практичному застосуванню процес демонополізації став керованим державою.

Зазначимо, що в результаті набрання чинності ЗУ «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 р. [17] ЗУ «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції в підприємницькій діяльності» [18] втратив свою чинність.

Отже, в результаті введення в дію запропонованих актів, законодавство антимонопольної дії трансформувалося в законодавство що захищає економічну конкуренцію. На даний час, в Україні визначено правові основи щодо обмеження монополізму, недопущення недобросовісної конкуренції у діяльності виробників товарів, послуг та здійснення державного контролю за його дотриманням.

З огляду на вищезазначене бачимо, що процес регулювання конкурентних відносин в Україні полягає в дотриманні оптимального балансу конкуренторегуючих та монопольних сил на ринках. Засобами ж, завдяки яким здійснюється вплив держави є нормативно-правове забезпечення щодо правил створення, функціонування, припинення діяльності підприємств та регулярний вибіркового контроль з боку виконавчої влади.

Інформаційна база даних управління конкурентоспроможністю підприємства формується на основі інформації, отриманої з джерел внутрішнього та зовнішнього походження. На основі сформованої інформаційної бази управління конкурентоспроможністю підприємства визначаються показники, що характеризують результативність господарської діяльності цього підприємства і порівняно з середньогалузевою результативністю господарської діяльності підприємств дають змогу визначити рівень оперативної та стратегічної конкурентоспроможності. В інформаційній базі даних міститься також інформація про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на оперативну та стратегічну конкурентоспроможність [3, с.5].

З вищевикладеного випливає, що правильність і цінність управлінських рішень значною мірою залежить від інформаційного забезпечення. Процес

управління конкурентоспроможністю підприємства, як і будь-який інший процес управління, має розпочинатися зі стадії визначення цілей управління. Така ціль може бути сформульована як укріплення конкурентних позицій підприємства, забезпечення зростання його конкурентоспроможності.

В ході розробки плану збору даних потрібно визначитися з багатьох питань щодо видів майбутнього дослідження, яке може бути повним або вибіркоvim, одиничним або багаторазовим, одно цільовим або багатоцільовим, а також його форм та інструменти збору даних. Крім того, необхідно вирішити, що може служити джерелом інформації - вже наявний матеріал або новий збір даних. На даному етапі дослідження необхідно також вказати необхідний час і вартість пропонованого дослідження, що необхідно менеджеру для прийняття рішення про проведення дослідження і вирішення організаційних питань його проведення. Не можна допускати, щоб зміна кількісних і якісних взаємозв'язків між окремими явищами діяльності виробничого об'єкта, необхідних для управління цією діяльністю, обходилося дорожче, ніж ефект, одержуваний від урахування цих взаємозв'язків в управлінні [37, с.116].

Для отримання інформації використовується безліч методів: опитування, експертний метод, спостереження, експеримент, автоматична реєстрація даних та інші методи. Не виключена і закрита система одержання інформації. Важливо при цьому не допускати порушень законодавства і комерційної етики. Процес формування інформаційної бази управління конкурентоспроможністю має декілька етапів.

На першому етапі здійснюється постановка цілей та завдань в сфері інформаційного забезпечення процесу управління конкурентоспроможністю підприємства. Ціль інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю можна сформулювати як отримання достовірної інформації про показники, що характеризують конкурентоспроможність підприємства та фактори, які чинять на неї вплив, а також забезпечення доступності цієї інформації в ході управління конкурентоспроможністю

підприємства.

На другому етапі відбувається визначення показників, інформація щодо яких має знайти відображення в інформаційній базі управління конкурентоспроможності. В рамках нашого дослідження такі показники можна розподілити на кілька груп [12; 56]:

- дані щодо вагомості окремих складових конкурентоспроможності та оціночних показників в рамках кожної складової з точки зору оперативної та стратегічної конкурентоспроможності;
- дані щодо рівня та динаміки оціночних показників даного підприємства в рамках складових конкурентоспроможності;
- дані щодо рівня та динаміки середніх по підприємствах області оціночних показників;
- дані щодо вагомості впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства.

На третьому етапі визначаються суб'єкти формування інформаційної бази, тобто особи, які будуть безпосередньо займатися збиранням необхідної інформації та її переробкою. В рамках цього етапу обов'язково слід визначити конкретних осіб, що нести будуть персональну відповідальність за якісне формування інформаційної бази управління конкурентоспроможністю.

На наступному етапі відбувається пошук внутрішніх та зовнішніх джерел інформації.

Наступні етапи передбачають безпосередній процес збирання інформації та перевірку її якісних характеристик. Слід відзначити, що якісною є та інформація, що відповідає вимогам повноти, достовірності та точності, порівнянності даних (за часом, одиницями вимірювання, методиці обчислення тощо), своєчасності та, доступності. Лише з дотриманням усіх перерахованих вимог сформована інформаційна база може надати належну та якісну інформаційну підтримку процесу управління конкурентоспроможністю [12, с.79].

На останньому етапі передбачається здійснення обробки отриманої

інформації та представлення її у сприятливому для подальшого дослідження та аналізу вигляді. При цьому можуть бути використані наступні функції перетворення даних: узагальнення, концептуалізація, комунікація та екстраполяція. Далі проводиться статистичний аналіз даних за допомогою дескриптивного, поточного, перспективного аналізів, а також аналізу відмінностей і зв'язків [40, с.5].

Таким чином, на основі сформованої інформаційної бази даних управління конкурентоспроможністю підприємства визначаються показники, які характеризують результативність господарської діяльності даного підприємства і в порівнянні з середньогалузевою результативністю господарської діяльності підприємств дають змогу визначити рівень оперативної та стратегічної конкурентоспроможності. В інформаційній базі даних міститься також інформація про внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на оперативну та стратегічну конкурентоспроможність. На основі визначеного рівня оперативної, стратегічної та загальної конкурентоспроможності, а також з врахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів конкурентоспроможності і діє розроблений механізм управління конкурентоспроможністю та ро зробляються заходи щодо її підвищення.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ управління конкурентоспроможністю підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що конкурентоспроможність – це ринкова категорія, яка характеризується динамічністю та мінливістю. Тому при відносно незмінних якісних характеристиках товару його конкурентні позиції можуть сильно змінюватися в залежності від ринкової ситуації, конкурентної політики, змін цінової політики та маркетингових заходів. Не існує універсального набору критеріїв для визначення конкурентоспроможності, але необхідно розробити методи, які дозволять інтегрувати багато різних показників в оцінці конкурентоспроможності.

2. Визначено, що управління конкурентоспроможністю підприємств є складовою корпоративного управління, у центрі уваги якого – процес виявлення та формування конкурентних переваг та забезпечення ефективного функціонування підприємства як учасника економічної конкуренції. Управління конкурентоспроможністю підприємства розуміється як процес планування, забезпечення необхідного рівня та підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом цілеспрямованого впливу на умови та фактори, що впливають на конкурентоспроможність.

3. Аналіз особливостей механізму управління конкуренцією на підприємствах показав, що сучасна компанія, яка працює в умовах ринкових відносин, як один із основних механізмів забезпечення своєї життєдіяльності повинна використовувати стратегічне управління системною конкурентоспроможністю, суть якого полягає в розробці довгострокової стратегії та програми дій для досягнення цілей і вирішення завдань щодо підтримки/підвищення конкурентоспроможності за обмежених ресурсів у конкретній ринковій ситуації.

4. Узагальнено, що система управління конкурентоспроможністю

підприємства, виходячи з мети планування та контролю на рівнях оперативного, тактичного та стратегічного забезпечення, має передбачати створення функціонального дизайну системи управління та розробку правил організаційної функціонування та побудова ефективної інформаційної бази, для прийняття виважених рішень щодо управління конкурентоспроможністю.

5. Обґрунтовано, що підвищення конкурентоспроможності є процесом змін і, як будь-який процес, особливо той, що породжує певний опір, вимагає управління та особливо стратегічного підходу. Оскільки зміни стосуються всіх основних організаційних компонентів, включаючи структуру персоналу, зайнятість, навички, технології, обладнання, продукцію, ринки збуту, то відправною точкою підвищення конкурентоспроможності є розробка стратегії такого підвищення, враховуючи всі аспекти просування та протидія.

6. Визначено, що законодавство антимонопольної дії трансформувалося в законодавство що захищає економічну конкуренцію. На даний час, в Україні визначено правові основи щодо обмеження монополізму, недопущення недобросовісної конкуренції у діяльності виробників товарів, послуг та здійснення державного контролю за його дотриманням. З огляду на вищезазначене бачимо, що процес регулювання конкурентних відносин в Україні полягає в дотриманні оптимального балансу конкуренторегуючих та монопольних сил на ринках. Засобами ж, завдяки яким здійснюється вплив держави є нормативно-правове забезпечення щодо правил створення, функціонування, припинення діяльності підприємств та регулярний вибірковий контроль з боку виконавчої влади.

7. Доведено, що на основі сформованої інформаційної бази даних управління конкурентоспроможністю підприємства визначаються показники, які характеризують результативність господарської діяльності даного підприємства і в порівнянні з середньогалузевою результативністю господарської діяльності підприємств дають змогу визначити рівень оперативної та стратегічної конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «АКРІС-ЛОГІСТИК»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Об'єктом дослідження механізму управління конкурентоспроможністю підприємства обрана відома логістична компанія ТОВ «Акріс-Логістик». Логістична компанія ТОВ «Акріс-Логістик» - лідер логістики на Житомирщині. Компанія пропонує вантажні перевезення, складські послуги, митні послуги та інші послуги [53].

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Акріс-Логістик», як суб'єкта господарювання представлена у табл. 2.1.

Отже, компанія ТОВ «Акріс-Логістик» зареєстрована 09.02.2009 р. за юридичною адресою: Україна, 12430, Житомирська область, Житомирський район, територіальна громада Станишівська, інше Комплекс будівель і споруд №11, будинок 1. Керівником організації є Губатюк Олег Володимирович. Розмір статутного капіталу складає 500 000,00 грн. На момент останнього оновлення даних 29.11.2023 р. стан організації - не перебуває в процесі припинення.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Акріс-Логістик» було створене в 2009 р. на базі компанії «Айс Тім» з метою реалізації наступних видів діяльності [53]:

- неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- роздрібна торгівля у неспеціалізованих магазинах з перевагою продовольчого асортименту;
- автоперевезення вантажним транспортом;
- інші види транспортних послуг.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства
ТОВ «Акріс-Логістик», як суб'єкта господарювання

Ознака	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АКРІС ЛОГІСТИК
Скорочена назва	ТОВ «Акріс-Логістик»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	36330737
Дата реєстрації	09.02.2009 р.
Уповноважені особи	Губатюк Олег Володимирович
Розмір статутного капіталу	500 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	Основний: 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами Інші: 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 12430, Житомирська область, Житомирський район, територіальна громада Станишівська, інше Комплекс будівель і споруд №11, будинок 1

З 2009 р. компанія ТОВ «Акріс-Логістик» надає такі послуги:

1. Складські послуги.
2. Логістичні послуги.
3. Дистрибуція та експедиція.
4. Експедиція.

Місія ТОВ «Акріс-Логістик» – надання логістичного сервісу максимальної якості клієнту, спільні зусилля людей, залучення нових технологій, сучасного складського комплексу [53].

Основні види діяльності підприємства із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД:

- 46.39 - неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування,

напоями та тютюновими виробами;

- 45.20 - технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;

- 45.31 - оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;

- 45.32 - роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів.

Розглянемо більш детально види послуг, які надає підприємство ТОВ «Акріс-Логістик»:

1. Складські послуги [53].

Компанія ТОВ «Акріс-Логістик» - це великий логістичний центр в Житомирі з добре укомплектованою базою. Складські площі, їх сучасне оснащення, наявність усієї необхідної внутрішньо-складської техніки та інфраструктури, часткова автоматизація роботи та ефективна система впорядкування вантажів – усе це дозволяє компанії бути однією з кращих у сфері складської логістики. У розпорядженні компанії ТОВ «Акріс-Логістик» є величезні ангари складських площ закритого типу та просторі відкриті майданчики.

Підрозділ складської логістики компанії ТОВ «Акріс-Логістик» пропонує такі послуги оренди складів у Житомирі:

- закриті склади класів А+, А, В, В+ і С по міжнародній класифікації;

- склади відповідального зберігання з системою контрольно-перепускних пунктів і спеціальною системою безпеки;

- комплекси спеціальних складських приміщень з регулюванням температурного режиму для продуктів харчування або інших вантажів, що вимагають особливих умов зберігання та температурних режимів;

- усі види складів професійно обслуговуються досвідченим персоналом і сучасною складською технікою.

Окрім оренди площ, компанія ТОВ «Акріс-Логістик» пропонує складські послуги по роботі з товаром:

- вантаження-відвантаження партій товару, розташування товару на

складі;

- чітке сортування товару, розділення по видах та адресне зберігання товару;

- стелажне, поличне, дрібно-комірне, підлогове, паллетне зберігання;

- підготовка перед продажем (формування партій, упаковка, вкладання стикерів, інструкцій та ін.);

- перевірка і сортування товару на предмет браку. Упаковка товару нестандартного розміру і форми;

- формування партій по терміну придатності, географії продажу та ін.;

- облік і відстеження товару по серійному номеру та комп'ютеризована система інвентаризації;

- наскрізне штрихкодування під час будь-яких складських операцій з товаром;

- відправлення товару на реалізацію зі складів в порядку FEFO і FIFO;

- правильна підготовка необхідних товаросупровідних документів;

- чітка взаємодія з системами обліку ERF, що використовуються замовниками та багато іншого.

2. Логістичні послуги [53].

Компанія ТОВ «Акріс-Логістик» запрошує до співпраці великих національних та зарубіжних виробників. ТОВ «Акріс-Логістик» - це професійні логістичні послуги повного спектру для сучасного успішного бізнесу. У рамках співпраці ТОВ «Акріс-Логістик» готові запропонувати наступні логістичні послуги:

2.1. Закупівельно-виробнича логістика:

- створення індивідуального логістичного проекту для кожного замовника;

- моніторинг ринку попиту і пропозиції продукції;

- суворий контроль усіх систем, задіяних у проекті;

2.2. Складська логістика:

- просторі сучасні склади різних типів для тривалого зберігання товарів;

- тимчасові склади;
- склади відповідального зберігання;
- холодильні склади глибокого заморожування;
- оформлення і підготовка (упаковка) вантажу для зручного транспортування.

2.3. Розподільна логістика:

- просування товарів від виробника до роздрібного споживача;
- вигідний і раціональний розподіл товару між торговими мережами;
- оптимізація фінансування логістичних завдань проекту;
- формування надійних партнерських зв'язків з дилерами на місцях;
- координування роботи регіональних підрозділів відділу дистрибуції.

2.4. Транспортна логістика:

- вантажоперевезення по всій Україні та Європі;
- професійний автопарк великовантажних авто з ізотермічними фургонами для різних температурних режимів;
- персональний супровід професійних експедиторів під час транспортування;
- оптимізація витрат на експедицію вантажів;
- транспортне страхування вантажу;
- охорона вантажу в дорозі.

А також деякі інші додаткові логістичні послуги, які пропонуються індивідуально для кожного проекту у разі потреби.

3. Дистрибуція продуктів харчування [53].

Компанії, що пропонують дистрибутивні послуги - це сполучна ланка між виробником і оптово-роздрібною торговою мережею. Прибуток залежить від ефективності рішень по оптимізації і загальній структурі продажів, а також узгодженої роботи дистриб'юторської компанії.

Компанія ТОВ «Акріс-Логістик» є одним з визнаних лідерів у сфері дистрибуції продуктів харчування. Головний логістичний центр і складська база знаходиться у місті Житомирі, дистриб'юторська мережа охоплює на

сьогодні Київську область, Житомирську область і Волинську область.

Одним з наших багаторічних і надійних партнерів є виробнича компанія ПАТ «Житомирський маслозавод» ТМ «Рудь».

4. Експедиція.

Експедиція вантажів – це один з найдинамічніших етапів в усій логістичній системі, ефективна робота якого безпосередньо залежить не стільки від правильно побудованої логістичної системи, скільки від самих людей, які працюють у відділі експедиції. Налагодити ефективну роботу відділу експедиції вантажів настільки важливо, наскільки і важко.

Саме тому компанія ТОВ «Акріс-Логістик» так гордиться своєю структурою експедиції вантажів та різноманітністю автопарку.

Автопарк ТОВ «Акріс-Логістик» - це сучасні автомобілі різної вантажопідйомності. Вони орієнтовані як на транспортування швидкопсувних вантажів (продукти харчування), так і інших, менш залежні від умов середовища вантажів.

Регіональне представництво у Волинській області має власний автопарк різного температурного класу та вантажопідйомності для експедиції різних вантажів по всій території України.

Загальна характеристика ТОВ «Акріс-Логістик» [53]:

- склад класу «А» – 21 кілометр міжнародної траси Е-40, що дозволяє здешевити вантажопотоки з Європи;

- зручний плацдарм для розподілу товарів по всій Україні;

- має досвід успішної співпраці з мультибрендовими виробниками - світовими компаніями (Unilever, Hipp, Beiersdorf, P&G, Subaru, Gorenje);

- має сертифікат якості ISO 9001, сертифікат управління безпечністю харчових продуктів ISO 22000, успішно пройшов соціальний аудит SA 8000 і сертифікат IFS Logistics (International Featured Standart). Мета просування в сертифікації та впровадження стандартів ТОВ «Акріс-Логістик» – максимально задовольнити потреби клієнтів у якісному сучасному логістичному сервісі та стати лідером у сфері надання комплексних

логістичних послуг;

- наявність сучасної системи WMS Logistic Vision. Повна автоматизація управління складом. Система WMS гарантує майже 100% точність обліку товарів за кількістю, асортиментом, терміном придатності тощо, як на етапі надходження та зберігання, так і під час відвантаження товару, завдяки повній автоматизації процесу управління складом та зниженню людський фактор;

- компанія бере на себе матеріальну відповідальність за вантаж, тобто мінімізує можливі збитки клієнта при зберіганні та доставці товару.

Наведемо організаційну структуру ТОВ «Акріс-Логістик» (рис. 2.1).

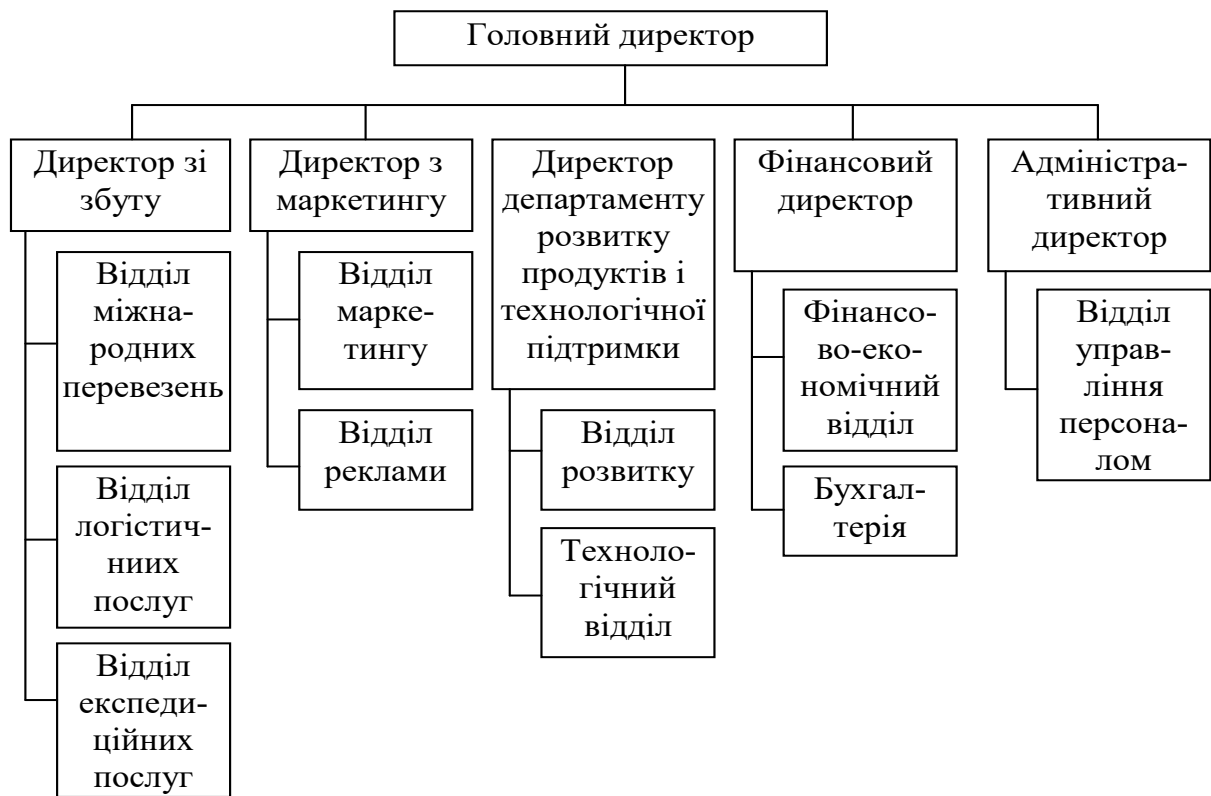


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Акріс-Логістик»

Лінійна функціональна структура. Ця типологія є найбільш поширеною і характеризується значною кількістю вертикальних і горизонтальних зв'язків, при цьому повноваження приймати рішення не надаються членам нижчого рівня організаційної структури. У цій структурі розрізняють лінійних керівників і функціональних керівників. Переваги лінійно-функціональної

структури полягають у залученні функціональних менеджерів для подальшої підтримки прийняття рішень. До недоліків можна віднести тривалий час узгодження конкретного рішення та складність передачі інформації відповідальному керівнику [15].

Основні функціональні відділи:

- фінанси – фінансовий директор – відповідає за підготовку бюджету для кожного клієнта та роботу кожного відділу компанії;

- у відділі збуту менеджер відділу збуту відповідає за розповсюдження продукції в торгових точках;

- у відділі транспорту і перевезень начальник транспортної служби відповідає за своєчасне виконання всіх транспортних замовлень по Україні, контролює виконання водіями окремих вказівок і доставку вантажів належної якості.

- у відділі міжнародних перевезень начальник відділу міжнародних перевезень відповідає за своєчасне виконання всіх транспортних замовлень за кордон і зв'язок з митними агентами.

ТОВ «Акріс-Логістик» надає такі основні послуги: складські, транспортно-експедиторські послуги, послуги центру перепакування, послуги з митного оформлення. Щоб запропонувати цей спектр послуг, підприємство повинно мати відповідне обладнання та досвідчений персонал, а також стежити за дотриманням правил зберігання та транспортування продукції. Процес надання такого спектру послуг досить складний і вимагає налагодженої системи контролю за кожним аспектом бізнесу.

Таким чином, можна зробити висновок, що логістична компанія ТОВ «Акріс-Логістик» - лідер логістики на Житомирщині. Компанія пропонує вантажні перевезення, складські послуги, митні послуги та інші послуги. ТОВ «Акріс-Логістик» надає такі послуги: складські послуги; логістичні послуги; дистрибуція та експедиція; експедиція.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Суб'єкт господарювання як економічна система є основною ланкою, де відбувається реалізація мети виробництва. Фінансово-економічний стан характеризується системою показників, що відображають реальні та потенційні фінансові можливості суб'єкта господарювання як об'єкта по бізнесу, об'єкта інвестування капіталу, платника податків. Стійке фінансове становище - це ефективне використання ресурсів, здатність повністю й у визначені терміни відповісти за своїми зобов'язаннями, достатність власні кошти виключення високого ризику, хороші перспективи отримання прибутку та інше. Достовірна та об'єктивна діагностика фінансово-економічного стану підприємства потрібна багатьом користувачам. Щоб її отримати на основі первинних документів, даних поточного обліку, показників бізнес-плану, балансу та інших фінансових звітів, необхідні певні показники, правила та методика їхньої оцінки. Для цілей діагностики фінансово-економічного стану теорія та практика виділяє показники рентабельності та ліквідності ТОВ «Акріс-Логістик».

Предметом комплексної економічної діагностики є розгляд поточного та майбутнього фінансово-економічного стану суб'єкта, що змінюється під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища та управлінських рішень, з метою діагностики його фінансової стійкості та ефективності діяльності. Сучасна фінансова діагностика охоплює досить широке коло питань, що виходять далеко за межі традиційної діагностики фінансово-економічного стану. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Акріс-Логістик» дозволяє виявити вже існуючі, і лише проблеми, що намітилися, і привернути до них увагу керівництва підприємства. Важливо мати на увазі також і те, що пріоритетність розділів і послідовність проведення фінансової діагностики повинні визначатися з урахуванням конкретних цілей і практичних умов, що склалися. Результати діагностики фінансово-економічного стану ТОВ «Акріс-Логістик» є основою для розробки управлінських рішень.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ТОВ «Акріс-Логістик» представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Акріс-Логістик»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	69270,8	61274,9	94778,8	25508,0	36,82
Валовий прибуток, тис. грн.	29442,5	26778,3	48284,9	18842,4	64,00
Чистий прибуток, тис. грн.	4101,8	5384,9	10507,5	6405,7	156,17
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	39302,5	38480,0	37807,2	-1495,3	-3,80
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	9100,8	14870,6	15461,6	6360,9	69,89
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	30201,7	23609,4	22345,6	-7856,1	-26,01
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	120	135	144	24	20,00
Фондовіддача, грн.	7,61	4,12	6,13	-1,48	-19,47
Фондоозбросеність, тис. грн /ос.	75,84	110,15	107,37	31,53	41,58
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	577,26	453,89	658,19	80,93	14,02
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,29	2,60	4,24	1,95	84,93

За результатами представленої діагностики визначено, що у 2022 р. зафіксовано підвищення обсягів чистого доходу ТОВ «Акріс-Логістик» на 25508,0 тис.грн., або на 36,82 %, що в підсумку становило 94778,8 тис.грн. Відповідно, валовий прибуток мав значення в сумі 48284,9 тис.грн., що на 18842,4 тис.грн., або на 64,00 % більше, ніж у 2020 р. Чистий фінансовий результат компанії ТОВ «Акріс-Логістик» зафіксовано у розмірі 10507,5 тис.грн., що на 6405,7 тис.грн., або на 156,7 % більше, ніж у 2020 р.

Результати діагностики засвідчили, що у 2020-2022 рр. спостерігалось нарощування вартості майна компанії. У 2022 р. середньорічна вартість активів ТОВ «Акріс-Логістик» становила 37807,2 тис.грн., що на 1495,3 тис.грн., або на 3,80 % менше, ніж у 2020 р. Також, відбулося зростання середньорічної вартості необоротних активів на 6360,9 тис.грн., або на 69,89 %, що становило 15461,6 тис.грн. Середньорічна вартість оборотних

активів, навпаки, скоротилась на 7856,1 тис.грн., або на 26,01 %, що становило 22345,6 тис.грн.

ТОВ «Акріс-Логістик» нарощувало власний трудовий потенціал, оскільки у 2022 р. середньооблікова чисельність персоналу збільшилась на 24 особи, або на 20,0 %, що складало 144 особи. Також, встановлено зростання значення показника продуктивності праці у ТОВ «Акріс-Логістик» на 80,93 тис.грн., або на 14,02 %, що у 2022 р. становило 658,19 тис.грн. Аналіз показав, що у 2022 р. спостерігалось певне скорочення значення фондівіддачі, а саме на 1,48 грн., або на 19,47 %, що становило 6,13 грн.

Оцінка майнового стану підприємства ТОВ «Акріс-Логістик» дає можливість визначити абсолютні та відносні зміни статей балансу за певний період, відстежити тенденції їх зміни та визначити структуру фінансових ресурсів підприємства.

Аналіз фінансового стану починають із вивчення складу та структури майна підприємства ТОВ «Акріс-Логістик» за даними балансу. Баланс дозволяє дати загальну оцінку зміни всього майна підприємства, виділити у його складі оборотні (мобільні) та необоротні (імобілізовані) кошти, вивчити динаміку структури майна. Під структурою розуміється відсоткове співвідношення окремих груп майна усередині цих груп.

Аналіз динаміки складу та структури майна дає можливість встановити розмір абсолютного та відносного приросту чи зменшення всього майна підприємства та окремих його видів. Приріст (зменшення) активу свідчить про розширення (звуження) діяльності підприємства.

Аналізуючи причини збільшення вартості майна підприємства, необхідно враховувати вплив інфляції, високий рівень якої спричиняє значні відхилення номінальних даних балансового звіту від реальних.

Щоб вижити в умовах ринкової економіки та не допустити банкрутства підприємства, потрібно добре знати, як управляти фінансами, якою має бути структура капіталу за складом та джерелами освіти, яку частку мають позичати власні кошти, а яку – позикові.

Характеристика майна підприємства ТОВ «Акріс-Логістик» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика майна підприємства ТОВ «Акріс-Логістик»
та джерел його формування за балансом

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	7638,2	18,5	22102,9	61,9	8820,3	22,1	1182,1	15,48	3,59
в т.ч. основні засоби	7638,2	18,5	10136,2	28,4	8810,3	22,1	1172,1	15,35	3,56
2. Оборотні активи	33611,2	81,5	13607,6	38,1	31083,6	77,9	-2527,6	-7,52	-3,59
в т.ч. запаси	6556,1	15,9	2187,2	6,1	8191,6	20,5	1635,5	24,95	4,63
дебіторська заборговність	20952,5	50,8	9632,3	27,0	16619,6	41,6	-4332,9	-20,68	-9,15
грошові кошти	6100,6	14,8	1788,1	5,0	6262,4	15,7	161,8	2,65	0,90
Пасиви									
1. Власний капітал	29656,2	71,9	28657,1	80,2	28448,5	71,3	-1207,7	-4,07	-0,60
в т.ч. зареєстрований капітал	26500,0	64,2	35227,3	98,6	35227,3	88,3	8727,3	32,93	24,04
нерозподілений прибуток	3156,2	7,7	2157,3	6,0	1948,7	4,9	-1207,5	-38,26	-2,77
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	11593,2	28,1	7053,4	19,8	11455,4	28,7	-137,8	-1,19	0,60
Баланс	41249,4	100,0	35710,5	100,0	39903,9	100,0	-1345,5	-3,26	x

Аналіз показав, що вартість активів (майна) ТОВ «Акріс-Логістик» у 2022 р. становила 39903,9 тис.грн., що на 1345,5 тис.грн., або на 3,26 % менше, ніж у 2020 р. Потрібно сказати, що сума необоротних активів компанії становила 8820,3 тис.грн. (22,1 % в структурі активів), що на 1182,1 тис.грн., або на 15,48 % більше, ніж у 2020 р. Відповідно, вартість оборотних активів ТОВ «Акріс-Логістик» мала значення 31083,6 тис.грн. (77,9 % в структурі активів), що на 2527,6 тис.грн., або на 7,52 % менше, ніж у 2020 р.

Діагностика розміру пасивів балансу ТОВ «Акріс-Логістик» показала, що у 2022 р. власний капітал компанії займав надзвичайно високу питому

частку, а саме 71,3 % структури загальних зобов'язань ТОВ «Акріс-Логістик», а поточні зобов'язання і забезпечення встановлено в обсязі 28,7 % структури. Вартість зареєстрованого капіталу ТОВ «Акріс-Логістик» була на рівні 35227,3 тис.грн. ТОВ «Акріс-Логістик» характеризувалося достатньо вагомим значенням нерозподіленого прибутку, а саме 1948,7 тис.грн. у 2022 р., що на 1207,5 тис.грн., або на 38,26 % менше, ніж у 2020 р.

Будь-яке комерційне підприємство основою своєї діяльності ставить отримання прибутку. Значення прибутку є основним показником фінансових результатів діяльності підприємства та відображає її результат. Прибуток є джерелом виплат дивідендів власникам, зростання потенціалу підприємства, поповнення бюджету.

Фінансовий результат – це відображення результату діяльності підприємства. При якісному визначенні структури фінансового результату, аналізі факторів дозволяє більш ефективно розподіляти ресурси та визначати майбутній вектор роботи підприємства. Тому аналіз структури прибутку, факторів, що впливають, є потужним інформаційним інструментом для ефективного використання та раціонального розподілу прибутку, що є невід'ємною частиною фінансового менеджменту ТОВ «Акріс-Логістик».

Аналіз фінансових результатів - один із найголовніших аспектів дослідження господарську діяльність організацій. За допомогою фінансового аналізу можна об'єктивно оцінити внутрішні та зовнішні параметри об'єкта, що аналізується, а потім за його результатами прийняти обґрунтовані рішення.

Аналіз прибутку полягає у процесі дослідження умов та результатів її формування та використання для виявлення резервів з метою підвищення ефективності діяльності підприємства. Фінансовий аналіз проводиться на підставі даних бухгалтерської звітності компанії, отримана аналітична інформація використовується з метою отримання уявлення про фінансове становище ТОВ «Акріс-Логістик». Для аналізу використовують різні методики.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Акріс-Логістик» проаналізовано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ТОВ «Акріс-Логістик», тис.грн.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	69270,8	61274,9	94778,8	25508,0	36,82
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	39828,3	34496,6	46493,9	6665,6	16,74
Валовий прибуток	29442,5	26778,3	48284,9	18842,4	64,00
Інші операційні доходи	2658,5	1593,2	1174,5	-1484,0	-55,82
Інші операційні витрати	27243,9	17915,0	36794,5	9550,6	35,06
Фінансовий результат від операційної діяльності	4857,1	10456,5	12664,9	7807,8	160,75
Інші витрати	0,0	12154,3	0,0	0,0	0,00
Фінансовий результат до оподаткування	4963,3	6648,5	12801,4	7838,1	157,92
Чистий фінансовий результат	4101,8	5384,9	10507,5	6405,7	156,17

Аналіз засвідчив, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) компанії ТОВ «Акріс-Логістик» становив 94778,8 тис.грн., що на 25508,0 тис.грн., або на 36,82 % більше, ніж у 2020 р. Собівартість реалізованої продукції, також, зросла на 6665,6 тис.грн, або на 16,74 %, що у 2022 р. складало 46493,9 тис.грн. Компанія ТОВ «Акріс-Логістик» відзначалася вагомим значенням валової прибутковості в сумі 48284,9 тис.грн., що на 18842,4 тис.грн., або на 64,00 % більше, ніж у 2020 р. Підприємство генерувало вагомий обсяг інших операційних витрат в розмірі 36794,5 тис.грн., що на 9550,6 тис.грн., або на 35,06 % більше, ніж у 2020 р. Чистий прибуток фірми у 2022 р. становив 10507,5 тис.грн., що на 6405,7 тис.грн., або на 156,17 % більше, ніж у 2020 р.

У сучасних ринкових умовах для ефективного ведення бізнесу та оперативного реагування на потреби та вимоги ринку, необхідно проводити якісний фінансовий аналіз та всебічну оцінку фінансового стану підприємства.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Акріс-Логістик» представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану
підприємства ТОВ «Акріс-Логістик»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,90	1,93	2,71	-0,19	-6,41
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,53	0,25	0,55	0,02	3,89
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	22018	6554,2	19628,2	-2389,8	-10,85
Коефіцієнт автономії	0,72	0,80	0,71	-0,01	-0,84
Коефіцієнт фінансової залежності	1,39	1,25	1,40	0,01	0,84
Коефіцієнт фінансової стійкості	2,56	4,06	2,48	-0,07	-2,92
Коефіцієнт оборотності активів	2,36	1,59	2,51	0,14	6,05
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,47	2,10	3,32	0,85	34,63
Рентабельність господарської діяльності, %	7,40	12,69	15,37	7,97	x
Рентабельність власного капіталу, %	14,60	18,47	36,80	22,20	x
Рентабельність продукції, %	73,92	77,63	103,85	29,93	x

Таким чином, за результатами представленої фінансової діагностики встановлено, що спостерігається стабілізація стану фінансової стійкості підприємства ТОВ «Акріс-Логістик». Коефіцієнт загальної ліквідності компанії зменшився на 0,19 пунктів та у 2022 р., проте мав позитивне значення в обсязі 2,71. Визначено, що поточні активи мають значення вище за поточні зобов'язання, отже відповідно фіксуємо, що коефіцієнт автономії мав значення 0,71, тобто майже 71 % в пасивах складає власний капітал. Чистий оборотний капітал компанії відзначався достатньо високим, позитивним значенням на рівні 19628,2 тис.грн., що на 2389,8 тис.грн., або на 10,85 % менше, ніж у 2020 р. Узагальнюючими індикаторами діагностики ефективності розвитку ТОВ «Акріс-Логістик» є показники рентабельності, що за усіма представленими напрямками характеризувалися зростанням в динаміці та мають позитивне значення.

2.3. Оцінка сучасного стану та рівня конкурентоспроможності підприємства

На етапі діагностики поточний стан і рівень конкурентоспроможності компанії ТОВ «Акріс-Логістик» потрібно оцінити конкурентні сили та їх вплив на ситуацію в галузі. М. Портер наводить 5 конкурентних сил (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Конкурентні сили та їх вплив на ситуацію в логістичній галузі

Конкурентні сили	Опис
Суперництво між компаніями в галузі	Існує високий рівень конкуренції, ТОВ «Акріс-Логістик» входить до п'ятірки найбільших логістичних компаній України, але деякі конкуренти пропонують послуги залізничного та морського транспорту крім автомобільного.
Спроби компаній завоювати ринок послугами-замінниками	Не спостерігається
Поява нових конкурентів у галузі	Нові конкуренти в галузі найближчим часом не зможуть вийти на рівень розвитку ТОВ «Акріс-Логістик», оскільки для цього потрібне нове обладнання та велика клієнтська база.
Здатність постачальників диктувати свої умови компанії	Значна залежність від експедиторів, оскільки компанія не має власного автопарку.
Здатність споживачів диктувати свої умови	ТОВ «Акріс-Логістик» буде надійні партнерські відносини зі своїми клієнтами, тому часто йде на поступки для їх залучення, наприклад, можливість відстрочки оплати за надані послуги

Проаналізуємо статус ТОВ «Акріс-Логістик» на конкурентному ринку.

1. Лідерство – здійснення корпоративного управління, яке здійснюється керівниками окремих підрозділів або всієї компанії. Керівну роль в ТОВ «Акріс-Логістик» виконують керівники деяких відділів і директор компанії. Цим керівникам надається можливість за погодженням з директором підприємства розробляти пропозиції щодо розвитку свого підрозділу та контролювати процес виконання запланованих заходів. Керівники ТОВ «Акріс-Логістик» мають вищу освіту та орієнтовані на постійний розвиток

компанії. Керівникам важливо розуміти важливість пояснення співробітникам причин тих чи інших змін і їх впливу на ефективність роботи відділу або компанії в цілому.

2. Концентрація на ринку - ТОВ «Акріс-Логістик» фокусується на ринку логістичних послуг та надання комплексних послуг, а саме транспортування, зберігання, митне оформлення, маркування, пакування.

3. Орієнтація на якість - оскільки ринок логістичних компаній відрізняється високою конкуренцією, надзвичайно важливо забезпечити споживача якісним сервісом (своєчасний збір і доставка продукції, постійний зв'язок з клієнтом, відсутність пошкоджень товару під час завантаження / розвантаження і транспортування продукції). ТОВ «Акріс-Логістик» впроваджує сучасні та якісні сервісні системи та обладнання. Повна автоматизація управління складом через систему. WMS, що гарантує абсолютну точність обліку та інвентаризації товару за кількістю, асортиментом та терміном придатності. Крім того, як оператор 3RL компанія має сертифікати якості та безпеки харчових продуктів (ISO 9001, ISO 22000, SA 8000).

4. Орієнтація на знання та навички: відділ кадрів ТОВ «Акріс-Логістик» при співбесіді звертає увагу на Вашу освіту та досвід роботи. На підприємстві висока плинність кадрів у поєднанні з неконкурентоспроможною оплатою праці на ринку праці, відсутністю додаткового матеріального стимулювання та низьким рівнем оплати праці призводять до плинності кадрів. Таким чином, компанія втрачає працівників, які вже мають необхідні знання для виконання необхідної роботи, і інвестує час у навчання нових працівників.

Очікується, що він дозволить визначити компанії з найсильнішими та найслабшими конкурентними позиціями та їхні ймовірні кроки.

Для ТОВ «Акріс-Логістик» основними конкурентами є: ТОВ «ZAMMLER», ТОВ «Kuehne+Nagel», ТОВ «FM Logistic», ТОВ «Пан-Логістик», ТОВ «Європа Транс Агро». Серед цих конкурентів можна

виділити прямого – ТОВ «Пан-Логістик», який також являється комплексним логістичним оператором, потенційний – ТОВ «ZAMMLER», найбільший логістичний оператор України, який надає всі види перевезень, а не лише автомобільні.

Ключові фактори успіху ТОВ «Акріс-Логістик» та його основного конкурента, ТОВ «Пан-Логістик», представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Ключові фактори успіху ТОВ «Акріс-Логістик» та ТОВ «Пан-Логістик»

Ключові фактори успіху	Оцінка фактора	ТОВ «Акріс-Логістик»		ТОВ «Пан-Логістик»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
Якість	0,4	5	2,0	4	1,6
Обсяги продажів	0,15	5	0,75	4	0,6
Частка ринку	0,15	4	0,6	4	0,6
Ціна	0,3	4	1,2	4	1,2
Усього	1,0	-	4,55	-	4

Розвиток підприємства в обраній галузі супроводжується високим ступенем ризику. Тому для розробки подальших заходів розвитку ТОВ «Акріс-Логістик» необхідно розрахувати ступінь ризику, дані наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка рівня ризику ТОВ «Акріс-Логістик» та ТОВ «ПанЛогістик»

Показник	Формула розрахунку	Значення для ТОВ «Акріс-Логістик»	Значення для «ПанЛогістик»
X1	ОА/Сер. підсумок балансу	0,85	0,62
X2	НП/ Сер. підсумок балансу	0,08	0,1
X3	ВП/Св реалізованої прод.	0,74	0,7
X4	ВК/Позичковий капітал	2,45	2,4
X5	Виручка від реаліз./ Сер. підсумок балансу	1,01	0,75

$$Z\text{-фактор ТОВ «Акріс-Логістик»} = 0,85*1,2+0,08*1,4+0,74*3,3+2,45*0,6+1,01=6,054$$

$$Z\text{-фактор «Пан-Логістик»} = 0,62*1,2+0,1*1,4+0,7*3,3+2,4*0,6+0,75=5,38$$

Розмір Z-фактора вказує на скільки ризик впливає на реалізацію запланованих цілей підприємства. Отримане значення свідчить про середній ступінь ризику та можливість протистояння на конкурентному логістичному ринку.

Оцінимо за допомогою агрегатного методу конкурентний потенціал ТОВ «Акріс-Логістик» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Матриця оцінювання СПП ТОВ «Акріс-Логістик»

Локальні потенціали	Вага	Бали	Зважене значення
Виробничий	0,25	8	2
Ресурсно-сировинний	0,15	6	0,9
Фінансовий	0,1	9	0,9
Маркетинговий	0,2	10	2
Інноваційний	0,05	5	0,25
Інвестиційний	0,04	5	0,2
Трудовий	0,03	5	0,15
Організаційно-управлінський	0,06	9	0,54
Інфраструктурний та екологічний	0,02	5	0,1
Експортний потенціал	0,1	0	0
Сума	1	-	7,04

ТОВ «Акріс-Логістик» має стабільний рівень СПП. Найбільшу вагу мають виробничий, маркетинговий, організаційно-управлінський, фінансовий потенціали. Найменші: екологічний, трудовий, інвестиційний, експортний.

Агрегатний метод оцінки СПП ТОВ «Акріс-Логістик»:

$$SP = 0,25*8+0,15*6+0,1*9+0,2*10+0,05*5+0,04*5+0,03*5+0,06*9+0,02*5+0,1*0=7,04$$

Графоаналітичний метод оцінки СПП ТОВ «Акріс-Логістик» наведено нижче.

Таблиця 2.10

Виробництво, розподіл і збут продукції
ТОВ «Акріс-Логістик» та ТОВ «Пан-Логістик»

№ п/п	Показник	Коеф. чутлив. $k_{\text{ч}}$	«Акріс- Логістик»	«ПанЛогістик»
1	Потужність підприємства, обсяг перевезень	1,2	3600	2350
2	Якість продукції, % Fe	1,25	85,5	84,5
3	Фондовіддача, грн	1,1	10,76	11,7
4	Витрати на 1 грн послуг	1,1	0,7	0,73
5	Екологія виробництва (штрафи, тис. грн)	1,05	0	0
6	Прибуток, тис. грн	1,15	10507	7263
7	Рентабельність виробництва, %	1,15	22	20

Для виробництва:

$$P_{j \text{ акр.лог}} = 1,2*1+1,25*1+1,1*2+1,1*1+1,05*1+1,15*1+1,15*1=9,1$$

$$P_{j \text{ пан.лог.}} = 1,2*2+1,25*2+1,1*1+1,1*2+1,05*2+1,15*2+1,15*2=14,9$$

Таблиця 2.11

Організаційна структура і менеджмент
ТОВ «Акріс-Логістик» та ТОВ «Пан-Логістик»

№ п/п	Показник	Коеф. чутлив. $k_{\text{ч}}$	«Акріс- Логістик»	«ПанЛогістик»
1	Ділові якості менеджерів, балів	1,2	9	9
2	Ефективність організаційної структури управління, балів	1,15	9	9
3	Вік персоналу, % до 45 років	1,15	93	82
4	Рівень освіти, % з вищою освітою	1,05	67	63
5	Продуктивність роботи, грн	1,2	658,2	689,2
6	Середньомісячна оплата роботи, тис.грн	1,25	1050	1238

Для організаційної структури:

$$P_{j \text{ акр.лог}} = 1,2*1+1,15*1+1,15*1+1,05*1+1,2*2+1,25*2=9,45$$

$$P_{j \text{ пан.лог}} = 1,2*2+1,15*2+1,15*2+1,05*2+1,2*1+1,25*1=11,55$$

Показники маркетингу ТОВ «Акріс-Логістик» та ТОВ «Пан-Логістик» наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Маркетинг ТОВ «Акріс-Логістик» та ТОВ «Пан-Логістик»

№ п/п	Показник	Коеф. чутлив. к _ч	«Акріс-Логістик»	«Пан-Логістик»
1	Обсяги поставань на внутрішній ринок	1,2	3600	2350
2	Місце в експорті	1,15	345	355
3	Фінансування рекламної діяльності, % до загальних витрат підприємства	1,15	0,05	0,06
4	Фірмовий стиль (розвинуті напрямки), од.	1,15	7	8
5	Ціна за одиницю продукції, грн.	1,1	658	720
6	Витрати на інноваційну діяльність, тис. грн	1,25	55	650

Для маркетингу:

$$P_{j \text{ акр.лог}} = 1,2*1+1,15*2+1,15*2+1,15*2+1,1*1+1,25*2=11,5$$

$$P_{j \text{ пан.лог}} = 1,2*2+1,15*1+1,15*1+1,15*1+1,1*2+1,25*1=9,3$$

Показники оцінки фінансового потенціалу обох компаній наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Фінанси ТОВ «Акріс-Логістик» та ТОВ «Пан-Логістик»

№ п/п	Показник	Коеф. чутлив. к _ч	Еталон	«Акріс-Логістик»	«Пан-Логістик»
	Коефіцієнти ліквідності				
1	Коефіцієнт поточної оцінки	1,05	2-3	2,98	2,67
2	Коефіцієнт критичної оцінки	1,1	2-3	2,86	2,53
3	Оборот матеріально-товарних запасів	1,05	1-5	9,6	4,8
4	Термін погашення дебіторської заборгованості	1,05	до 60 днів	65	54
	Коефіцієнти рентабельності				
5	Рентабельність продажу	1,15	> 10 %	26	25
6	Рентабельність активів	1,05	> 20 %	37	25
7	Рентабельність власного капіталу	1,1	близько 100 %	22	35
	Показники ефективності				

Продовження таблиці 2.13

8	Оборотність активів, обертів	1,1	3-7	2,87	2,3
9	Прибуток на одного працюючого, тис. грн	1,05	1,54	6,1	3,9
10	Виторг на одного працюючого, тис. грн	1,05	39	35,4	32,5
	Коефіцієнти залежності				
11	Коефіцієнт заборгованості	1,1	До 0,7	0,1	0,08
12	Коефіцієнт капіталізації	1,15	До 10	3,4	4,5

Для фінансів:

$$P_{j_{\text{акр.лог}}} = 1,05 \cdot 1 + 1,1 \cdot 1 + 1,05 \cdot 1 + 1,05 \cdot 2 + 1,15 \cdot 1 + 1,05 \cdot 1 + 1,1 \cdot 2 + 1,1 \cdot 1 + 1,05 \cdot 1 + 1,05 \cdot 1 + 1,1 \cdot 2 + 1,15 \cdot 2 = 17,4$$

$$P_{j_{\text{пан.лог}}} = 1,05 \cdot 2 + 1,1 \cdot 2 + 1,05 \cdot 2 + 1,05 \cdot 1 + 1,15 \cdot 2 + 1,05 \cdot 2 + 1,1 \cdot 1 + 1,1 \cdot 2 + 1,05 \cdot 2 + 1,05 \cdot 2 + 1,1 \cdot 1 + 1,15 \cdot 1 = 21,6$$

Трансформуємо отриману в ході ранжування суму місць у довжину вектора, що створює квадрат потенціалу підприємства.

Для виробництва:

$$V_{\text{акр.лог}} = 100 - (9,1 - 8) \cdot (100/8) = 86,25$$

$$V_{\text{пан.лог}} = 100 - (14,9 - 8) \cdot (100/8) = 13,75$$

Для організаційної структури:

$$V_{\text{акр.лог}} = 100 - (9,45 - 7) \cdot (100/7) = 65$$

$$V_{\text{пан.лог}} = 100 - (11,55 - 7) \cdot (100/7) = 35$$

Для маркетингу:

$$V_{\text{акр.лог}} = 100 - (11,5 - 7) \cdot (100/7) = 36$$

$$V_{\text{пан.лог}} = 100 - (9,3 - 7) \cdot (100/7) = 64$$

Для фінансів:

$$V_{\text{акр.лог}} = 100 - (17,4 - 13) \cdot (100/13) = 66,15$$

$$V_{\text{пан.лог}} = 100 - (21,6 - 13) \cdot (100/13) = 33,85$$

Визначивши довжину всіх векторів, створюємо квадрат потенціалу для розглянутих підприємств та розглянемо його на прикладі даних, показаних на рис. 2.2.

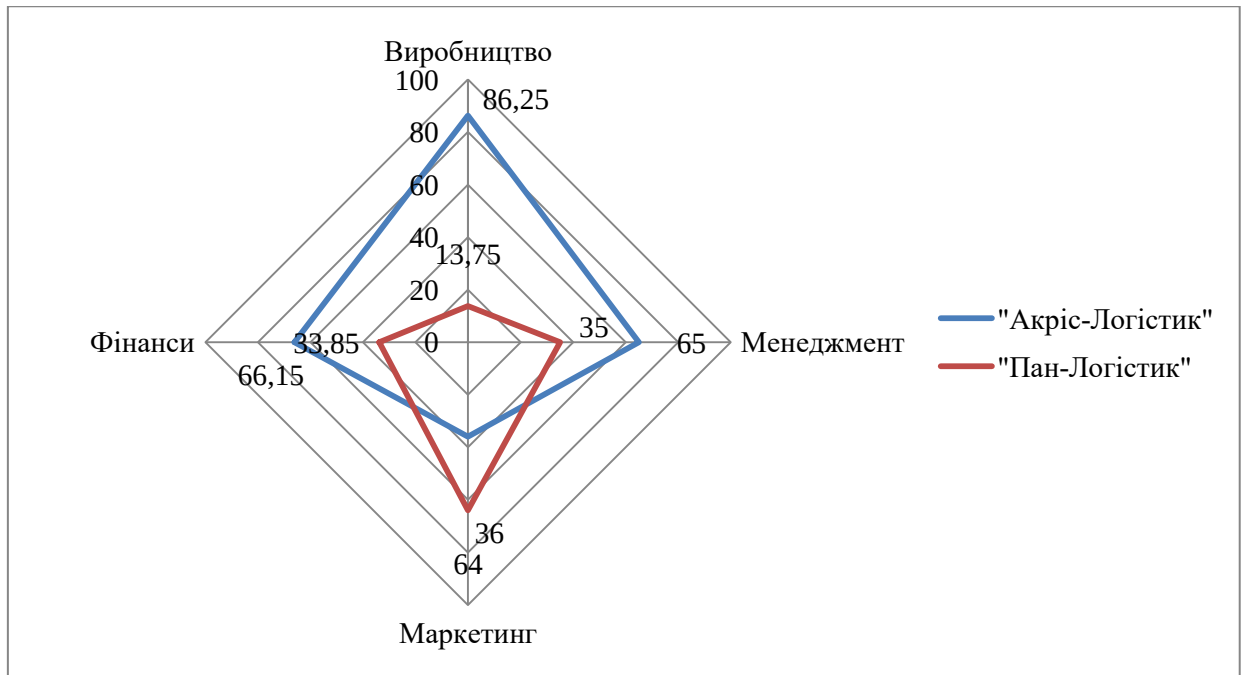


Рис. 2.2. Квадрат потенціалу ТОВ «Акріс-Логістик» та ТОВ «Пан-Логістик»

Форма квадрата потенціалу ТОВ «Акріс-Логістик» має дещо непропорційну форму, хоча виробничий, фінансовий та управлінський вектори мають високі значення, вектор маркетингу має низьке значення порівняно з конкурентом. Потенціал збалансований.

Важливий процес прийняття рішень для ТОВ «Акріс-Логістик» базується на детальному аналізі логістичного середовища. Для проведення комплексного аналізу конкурентоспроможності підприємства необхідно вивчити фактори, що впливають на внутрішнє і зовнішнє середовище, і провести детальний аналіз кожної складової.

Аналіз ступеня впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на показники конкурентоспроможності підприємства дає ряд переваг, а саме: зниження рівня невизначеності та ризику при здійсненні підприємством виробничо-господарської діяльності; підвищення якості стратегічного планування та перспективних прогнозів важливих показників господарської діяльності підприємства [55, с.15].

Загальний аналіз конкурентоспроможності логістичної компанії має сенс представити схематично (рис. 2.3).

Логістичне середовище		
Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище	
	Мікросередовище	Макросередовище
Складський комплекс – клас складського приміщення (А, В, В+) Наявність перелічених послуг: - комплекс розвантажувально-навантажувальних робіт - тимчасове, постійне, відповідальне зберігання, - облік, сортування, комплектація, пакування, маркування; - підготовка до перевезення, інвентаризація, - кросс-докінг; - утилізація; - новітнє складське обладнання - підготовка необхідної документації, звітності	Постачальники (якість та оперативність роботи з постачальниками, ступінь вибудованої довіри)	Держава та правове регулювання
Послуги перевезення – наявність автоперевезень, авіаперевезень, залізничних, морських; – наявність різних видів вантажівок – наявність власних засобів перевезення – страхування вантажів	Споживачі (рівень комунікації з клієнтом, оцінка його фінансової спроможності)	Економічна ситуація
Митно-брокерські послуги	Партнери	Технічний прогрес
Фінансова діяльність	Конкуренти (кількість основних конкурентів в галузі, рівень інтенсивності конкурентної боротьби,)	Міжнародна інтеграція
Ефективність роботи персоналу		Демографічні та культурні фактори
Ефективність системи менеджменту		
Ступінь координації діяльності структурних підрозділів		
Ефективність обміну інформацією		
Форми співробітництва з партнерами		

Рис. 2.3. Комплексний аналіз конкурентоспроможності для
ТОВ «Акріс-Логістик»

Збалансована система показників дозволяє аналізувати цільові показники, які охоплюють усі стратегічно важливі сфери діяльності організації та формують причинно-наслідкові зв'язки між усіма групами показників [70, с.45]. Необхідно навести приклад комплексної оцінки логістичної системи ТОВ «Акріс-Логістик» (рис. 2.4).

Отже, за допомогою методу збалансованої системи показників можна виявити проблеми в логістичній системі підприємства, які можна вирішити силами логістичної діяльності.

Для подальшого всебічного вивчення конкурентоспроможності компанії необхідно більш детальне вивчення ринку логістичних компаній.

Ринок логістичних компаній включає 40 національних компаній. Основну кількість складають транснаціональні компанії, які співпрацюють зі світовими брендами, такими як: Кюне і Нагель Україна, Рабен Україна, Фіге Україна, Rhenus Revival, Asstra Holding, Жефко Україна, Шенкер та ін. Окрему конкуренцію складають українські компанії, наприклад УВК, Rap-Logistic, Євро Транс Агро. Просування на ринок кожного з цих операторів здійснюється на основі:

- категорії можливих вантажних перевезень: збірні, продукти харчування, побутова хімія, алкогольна продукція, рефрижератори, тентовий транспорт;
- узгодження транспорту: на замовлення; маршрути по території України та за кордон; кур'єрські послуги; послуги з митного оформлення, страхування вантажів;
- консолідація вантажів: Європа, СНД, Азія;
- повний складський асортимент;
- другорядні послуги: наявність системи управління запасами, єдиної ERP системи.

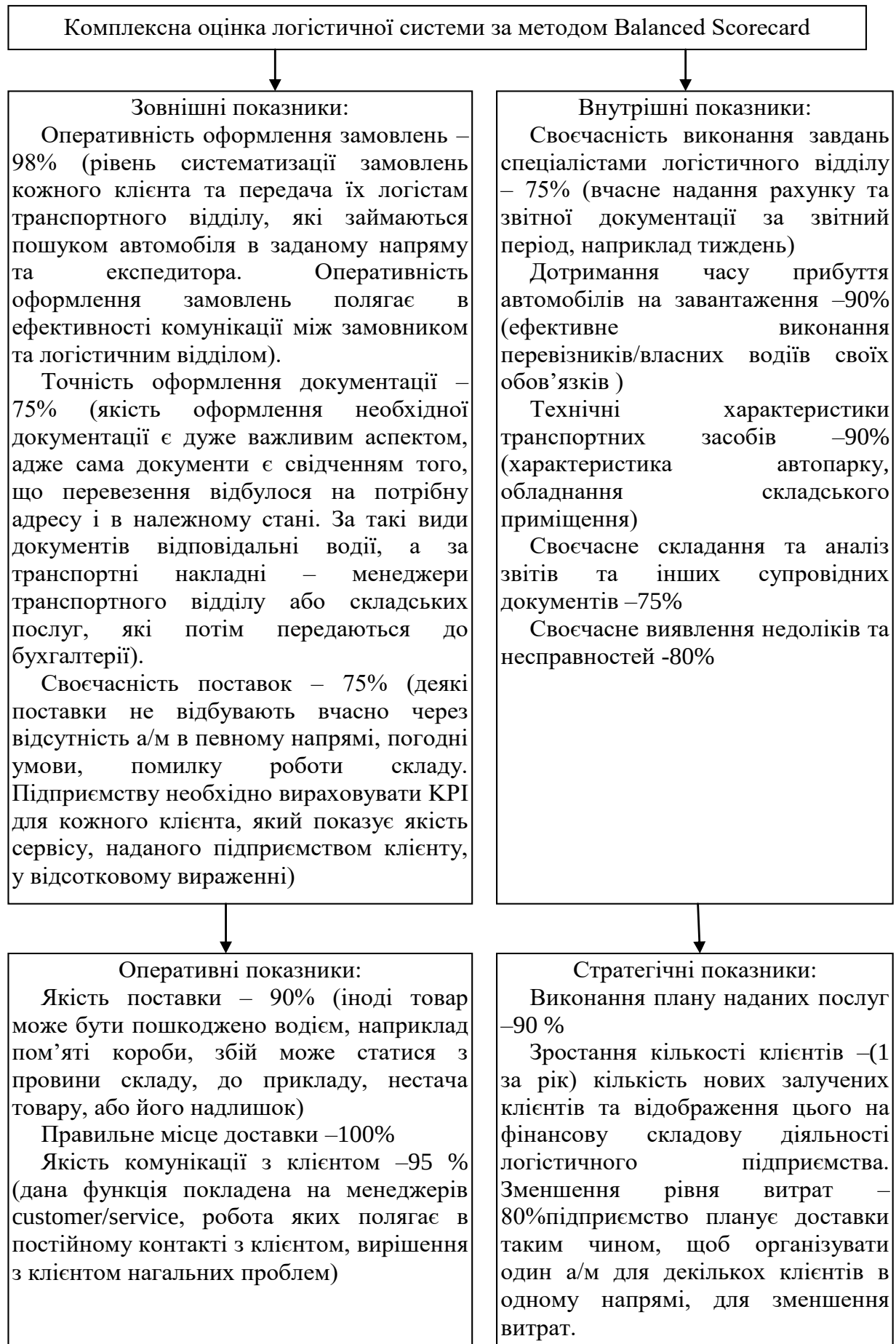


Рис. 2.4. Комплексна оцінка логістичної системи ТОВ «Акріс-Логістик»

Таким чином, якщо розглядати прямих конкурентів ТОВ «Акріс-Логістик», то основними конкурентами є ТОВ «Пан-Логістик» та ТОВ «УВК». Усі ці компанії є незалежними операторами 3PL. Перевагою ТОВ «Акріс-Логістик» є найбільша кількість наявних клієнтів завдяки досвіду та відносно низькі ціни. Але недоліком ТОВ «Акріс-Логістик» є відсутність власного автопарку, а значить, немає гарантії, що всі замовлення клієнтів будуть забрані зі складу в призначений день. Конкурентом можна вважати і ТОВ «Євро Транс Агро», але воно спеціалізується на перевезеннях. Компанія має власний автопарк із 650 автомобілів, але не має високотехнологічного складу та не надає послуг з маркування та пакування.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки механізму управління конкурентоспроможністю підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що логістична компанія ТОВ «Акріс-Логістик» - лідер логістики на Житомирщині. Компанія пропонує вантажні перевезення, складські послуги, митні послуги та інші послуги. Місія ТОВ «Акріс-Логістик» – надання логістичного сервісу максимальної якості клієнту, спільні зусилля людей, залучення нових технологій, сучасного складського комплексу. ТОВ «Акріс-Логістик» надає такі послуги: складські послуги; логістичні послуги; дистрибуція та експедиція; експедиція.

2. Встановлено, що у 2022 р. зафіксовано підвищення обсягів чистого доходу ТОВ «Акріс-Логістик» на 25508,0 тис.грн., або на 36,82 %, що в підсумку становило 94778,8 тис.грн. Відповідно, валовий прибуток мав значення в сумі 48284,9 тис.грн., що на 18842,4 тис.грн., або на 64,00 % більше, ніж у 2020 р. Чистий фінансовий результат компанії ТОВ «Акріс-Логістик» зафіксовано у розмірі 10507,5 тис.грн., що на 6405,7 тис.грн., або на 156,7 % більше, ніж у 2020 р.

3. Аналіз показав, що спостерігається стабілізація стану фінансової стійкості підприємства ТОВ «Акріс-Логістик». Коефіцієнт загальної ліквідності компанії зменшився на 0,19 пунктів та у 2022 р., проте мав позитивне значення в обсязі 2,71. Визначено, що поточні активи мають значення вище за поточні зобов'язання, отже відповідно фіксуємо, що коефіцієнт автономії мав значення 0,71, тобто майже 71 % в пасивах складає власний капітал. Чистий оборотний капітал компанії відзначався достатньо високим, позитивним значенням на рівні 19628,2 тис.грн., що на 2389,8 тис.грн., або на 10,85 % менше, ніж у 2020 р.

4. Обґрунтовано, що для ТОВ «Акріс-Логістик» основними конкурентами є: ТОВ «ZAMMLER», ТОВ «Kuehne+Nagel», ТОВ «FM Logistic», ТОВ «Пан-Логістик», ТОВ «Європа Транс Агро». Серед цих

конкурентів можна виділити прямого – ТОВ «Пан-Логістик», який також являється комплексним логістичним оператором, потенційний – ТОВ «ZAMMLER», найбільший логістичний оператор України, який надає всі види перевезень, а не лише автомобільні.

5. Узагальнено, що ТОВ «Акріс-Логістик» має стабільний рівень СПП. Найбільшу вагу мають виробничий, маркетинговий, організаційний, управлінський і фінансовий потенціали. Маленькі: екологія, робота, інвестиції, експорт. Форма квадрата потенціалу ТОВ «Акріс-Логістик» має дещо непропорційну форму, хоча виробничий, фінансовий та управлінський вектори мають високі значення, вектор маркетингу має низьке значення порівняно з конкурентом. Потенціал збалансований.

6. Аналіз показав, що на ринку логістичних компаній представлено 40 вітчизняних компаній. Основну кількість складають транснаціональні компанії, які співпрацюють зі світовими брендами, такими як: Кюне енд Нагель Україна, Рабен Україна, Фіге Україна, Ренус Ревівал, Асстра Холдинг, Жефко Україна, Шенкер та ін. Окрему конкуренцію складають українські компанії, наприклад УВК, Pan-Logistic, Євро Транс Агро.

7. Обґрунтовано, що якщо розглядати прямих конкурентів ТОВ «Акріс-Логістик», то основними конкурентами є ТОВ «Пан-Логістик» та ТОВ «УВК». Усі ці компанії є незалежними операторами ЗРЛ. Перевагою ТОВ «Акріс-Логістик» є найбільша кількість наявних клієнтів завдяки досвіду та відносно низькі ціни. Але недоліком ТОВ «Акріс-Логістик» є відсутність власного автопарку, а значить, немає гарантії, що всі замовлення клієнтів будуть забрані зі складу в призначений день. Конкурентом можна вважати і ТОВ «Євро Транс Агро», але воно спеціалізується на перевезеннях. Компанія має власний автопарк із 650 автомобілів, але не має високотехнологічного складу та не надає послуг з маркування та пакування.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «АКРІС-ЛОГІСТИК»

3.1. Напрями оптимізації управління конкурентоспроможністю підприємства

Доцільно надати ряд рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності компанії ТОВ «Акріс-Логістик».

Першим аспектом бізнесу, який потребує вдосконалення, є високий рівень дебіторської заборгованості, на який важко вплинути, оскільки клієнти компанії не встановлюють ділові відносини з її клієнтами для своєчасного отримання платежів. Рекомендація автора полягає в законному укладенні споживчого договору, в якому вказується термін оплати наданих послуг. З іншого боку, ТОВ «Акріс-Логістик» створює сприятливі умови для співпраці для клієнтів, тому допускає оплату понад встановлений термін.

Також слід зазначити, що ТОВ «Акріс-Логістик» отримує значний обсяг документації як підтвердження наданих послуг, а це означає, що менеджери по роботі з клієнтами витрачають багато часу на її обробку, оскільки всі види документів, які оборотні в компанії, не стандартизовані. З цього випливає, що працювати з документами складно, оскільки кожен із 18 клієнтів компанії має свій вид документації. Пропонується затвердити конкретну стандартизовану форму товарно-транспортних документів, товарно-приймних документів, видаткових накладних та документів на повернення товару у разі неякості, а також рахунків-фактур.

Третій аспект бізнесу, який потребує вдосконалення, це те, що ТОВ «Акріс-Логістик» має значну плинність кадрів, тому видно, що 70% офісного персоналу змінюється кожні 18 місяців, а складський персонал кожні 6-12 місяців. Цей показник свідчить про необхідність створення

системи матеріального та нематеріального стимулювання.

Необхідно проаналізувати фактори, що впливають на плинність кадрів, а саме:

- напружений характер роботи, це пояснюється тим, що логістична діяльність призводить до значної кількості транспортних пересадок в залежності від різних складських потреб і незапланованих затримок через складні погодні умови, пошкодження вантажів на піддонах і відсутність перевізника. На кожен робочий день припадають певні періоди та напрямки. Тому перевізники повинні знаходити вихід із таких ситуацій і звертатися до споживача, посередника, водія, перевізника, у разі пошкодження товару або до працівників складу;

- неконкурентоспроможна оплата праці на ринку праці, цей фактор найбільше впливає на рівень плинності кадрів;

- відсутність морального стимулювання праці працівників транспортного відділу. Топ-менеджмент не дякує менеджерам за ефективне вирішення проблем зі споживачем, побудову ефективної системи комунікації з клієнтом, збільшення чистого прибутку та виконання запланованих заходів понад норму. Це говорить про те, що працівники не усвідомлюють своєї ролі в діяльності компанії.

Наступною проблемою, яка потребує уваги, є відсутність єдиної інформаційної системи, необхідної для ефективної роботи співробітників усіх підрозділів. Можна зробити висновок, що діюча економічна система 1С ТМС (управління транспортом) не має необхідної ефективності, оскільки всі наявні частини економічних програм не інтегровані. Тому використання різних програм призводить до дублювання співробітниками одних і тих же дій. Так, ТОВ «Акріс-Логістик» використовує три програми для обліку всіх здійснених перевезень та наданих послуг: 1С ТМС (управління транспортом), Mantis Logistic Vision, Бітрікс. Деякі клієнти мають власну ERP-систему, тому необхідно вносити необхідну інформацію в їх базу (Procter & Gamble). В результаті співробітники дублюють отриману інформацію в чотирьох

системах, що є нераціональним використанням робочого часу. Тому керівництво має вибрати найбільш відповідну систему ERP, яка дозволяє відстежувати надані послуги.

Система ERP (рекомендована SAP) здатна автоматизувати робочі процеси офісних співробітників. В результаті, приймаючи замовлення від клієнта, співробітник транспортного відділу має необхідну інформацію про ділові відносини з клієнтом і його платоспроможність. Коли працівники відділу транспортування та експедиції завершують роботу з конкретним клієнтом у цій інформаційній базі, вона автоматично передається наступному користувачеві. Перевага використання єдиної економічної системи полягає в тому, що в джерелі інформації відсутні помилки, викликані постійним дублюванням у різних інформаційних системах, втратою документів і подібними проблемами. Це означає, що отримане замовлення обробляється швидко і з мінімумом помилок. Подібні перспективи виникають і в інших функціональних відділах: кадрова служба, складські працівники, відділ маркетингу, служба збуту. Єдина інформаційна система дозволяє врахувати взаємозв'язки окремих процесів, наприклад необхідну кількість транспортних поставок на місяць і планування відпусток працівників [80].

ERP-система здатна змінити нормальне функціонування співробітників усіх відділів компанії. З його впровадженням менеджери по роботі з клієнтами отримують повну та достовірну інформацію про всі аспекти діяльності конкретного споживача: чи успішно пройшла операція оплати за надані послуги, чи є необхідна кількість безкоштовних кур'єрів і чи включено їх замовлення в графік. необхідних послуг протягом необхідного періоду. Наприклад, якщо співробітники складу не вчасно вносять інформацію про наявні запаси в систему, співробітник, який отримав запит клієнта, перевібивши інформацію про стан запасів в системі, може відповісти відхиленням його запиту., сказавши, що запасів недостатньо або що потрібного товару немає в наявності. Тому система ERP підвищує відповідальність кожного за спільну справу [26; 35].

На основі аналізу діяльності підприємства в табл. 3.1 представляємо SWOT-матрицю для ТОВ «Акріс-Логістик».

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Акріс-Логістик»

Зміцнити	Очки	Слабкі сторони	Очки
- ефективна організаційна структура, що дозволяє побудувати якісну систему обміну інформацією	2	- відсутність додаткової мотивації працівників та можливостей для їх подальшого розвитку. (перепідготовка, додаткові курси, стажування)	2
- поєднання формальних і напівформальних відносин управління з підлеглими	2	- заробітна плата не є конкурентоспроможною на ринку праці, що призводить до значної плинності кадрів	2
- надання якісних послуг	3		
- надання не тільки транспортних послуг, а й усього спектру логістичних послуг	2		
- наявність сучасного обладнання, тобто підвищення ефективності надання послуг та можливості зберігання та транспортування різноманітних вантажів	3		
можливість		погрози	
- збільшення кількості іноземних компаній, які намагаються проникнути на український ринок, а отже, збільшення кількості потенційних клієнтів	3	- розвиток економічної ситуації в країні, рівень інфляції, рівень податкових ставок.	3
- лояльність клієнта до вже обраного постачальника логістичних послуг.	3	- рівень політичної стабільності, що створює великий ризик, якщо конфлікт пошириться на інші території України	2
- високоефективна система спілкування з клієнтами	2	- високий рівень конкуренції на ринку	3
- компанія несе відповідальність за деякі порушення в наданні послуг, тому користується високою довірою споживачів	2		

Тому ТОВ «Акріс-Логістик» має багато сильних сторін, які дозволяють використовувати можливості зовнішнього середовища та усувати загрози та слабкі сторони.

На підставі наведеного SWOT-аналізу необхідно визначити стратегічні проблеми розвитку ТОВ «Акріс-Логістик» та стратегічні альтернативи, які представлені в табл. 3.2., 3.3.

Таблиця 3.2

Стратегічні проблеми розвитку ТОВ «Акріс-Логістик»

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів у балах
СіМ	Зниження ефективності роботи співробітників через відсутність стандартизованих процесів обслуговування клієнтів	4
СЛіМ	Необхідність побудови ефективної системи додаткової матеріальної та нематеріальної мотивації працівників з метою підвищення продуктивності їх праці та зниження існуючого відсотка плинності кадрів	5
СіЗ	Необхідно переглянути договір із замовником, особливо цінову частину, пов'язану з постійними змінами вартості палива	4
СЛіЗ	Труднощі із залученням нових клієнтів через участь у тендері	6

Тому автором виявлено та проаналізовано недоліки в роботі компанії, які є певною перешкодою для позитивного розвитку ТОВ «Акріс-Логістик». Вище керівництво компанії має виявити проблеми та розробити систему заходів щодо покращення операційної діяльності.

Використовуючи наведену вище таблицю, можна визначити перелік рекомендованих заходів, які допоможуть усунути існуючі проблемні аспекти в ТОВ «Акріс-Логістик». Реалізація зазначеного в табл. 3.3 створює для підприємства перспективу підвищення конкурентоспроможності порівняно з прямими конкурентами в галузі, що означає залучення більшої клієнтської бази та зниження плинності кадрів.

Таблиця 3.3

Стратегічні альтернативи розвитку ТОВ «Акріс-Логістик»

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів у балах
СіМ	Ввести в користування інструкцію про особливості надання послуг кожному клієнту або написати рекомендації для підтримки лояльності вже відданих споживачів	4
СЛіМ	Керівництву необхідно розробити заходи щодо моральної мотивації співробітників компанії та виплати премій з метою залучення нового клієнта або збільшення доходів від транспортних послуг.	5

Продовження таблиці 3.3

СіЗ	Доцільно дозволити юристам скласти договір, який враховує очікувану інфляцію сировини за півроку	5
СЛіЗ	Рекомендується проаналізувати сильні сторони компанії, важливі для залучення клієнта та максимізації прибутку від наданих послуг.	6

З метою реалізації стратегічних альтернатив та усунення стратегічних проблем компанії рекомендовано розробити альтернативні шляхи підвищення стратегічного потенціалу ТОВ «Акріс-Логістик». Перерахуємо їх у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Альтернативні шляхи підвищення стратегічного потенціалу
конкурентного розвитку ТОВ «Акріс-Логістик»

Критерії оцінки	Ваговий коефіцієнт	Перехід на ринок 4 PL операторів України				Розширення діяльності: не лише постійні дистриб'юторські перевезення, а і одноразові перевезення B2B та B2C			
		Оцінки експертів			Σ вага	Оцінки експертів			Σ вага
		1	2	3	Σ	1	2	3	Σ
1.Відповідність діючій стратегії підприємства запропонованих дій	0,20	9	8	7	1,6	9	8	10	1,8
2.Інтегративна та адаптивна здатність до бізнес-процесів на підприємстві	0,15	8	7	6	1,05	8	8	7	1,15
3.Відповідність національним та міжнародним стандартам	0,1	8	9	8	0,83	9	10	9	0,93
4.Комплексний характер впливу на стратегічний потенціал підприємства	0,1	9	7	8	0,8	9	8	7	0,8
5. Адаптація персоналу підприємства до «опору змінам»	0,1	7	7	6	0,67	9	7	8	0,8
6.Вартість реалізації	0,15	5	4	5	0,7	8	8	9	1,25

Розробка альтернативних шляхів підвищення стратегічного потенціалу конкурентоспроможного розвитку компанії:

1) ТОВ «Акріс-Логістик» має значну кількість відходів від основного виду операційної діяльності – надання логістичних послуг. Матеріально - технічна база підприємства дозволяє розширювати сферу діяльності. Для реалізації запропонованого заходу не потрібно купувати нове обладнання; понесені лише витрати на наймання додаткових працівників.

2) Розширення частки ринку за рахунок збільшення обсягу послуг. Цей проект потребує активізації маркетингової діяльності, яка може не дати бажаних результатів на цьому ринку. Потрібно інвестувати в якісне програмне забезпечення та розвиток персоналу.

Виходячи з оцінки стратегічних альтернатив, вигідніше пропонувати послуги не тільки постійним клієнтам, а й здійснювати разові перевезення.

При описі стратегії ТОВ «Акріс-Логістика» із запропонованих стратегічних альтернатив подальшого розвитку компанії було обрано проект розширення діяльності: не тільки постійні дистрибуційні перевезення, а й B2B та послуги одноразових B2C перевезень.

Підвищення ефективності у разі реалізації позитивного сценарію реалізації проекту відбуватиметься за рахунок розширення сфери діяльності та захоплення більшої частки ринку. При цьому немає потреби закуповувати нове специфічне обладнання та суттєво збільшувати кількість сировини та матеріалів, оскільки реалізація такої стратегічної альтернативи можлива на базі наявного матеріально-технічного забезпечення.

3.2. Розробка проекту з удосконалення стратегії розвитку конкурентоспроможності підприємства

Опис проекту для ТОВ «Акріс-Логістик»:

1) Новий проект передбачає розширення самої транспортної послуги з метою збільшення кількості перевезень та залучення нових постійних

клієнтів, але менших за існуючих.

2) Переваги реалізації даного проекту для диверсифікації транспортних послуг: низькі витрати на реалізацію, можливість захоплення великої частки нового ринку, зростає роль компанії на ринку логістичних послуг.

3) Недоліки запропонованого проекту полягають у тому, що даний проект потребує пошуку надійних посередників і необхідності залучення нових клієнтів, які принесуть компанії дохід лише за їх великої кількості.

Для подальшого дослідження ми проведемо сегментацію ринку з метою пошуку найбільш однорідних груп споживачів серед існуючих учасників ринку, кожен з яких слід розглядати як потенційну частку ринку (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Сегментування ринку, макрозмінні для ТОВ «Акріс-Логістик»

Змінні	Значення
I Галузева приналежність	Складське господарство. Допоміжна діяльність у сфері транспорту.
II Характеристика компанії клієнта: а) розмір компанії; б) форма власності; в) характеристика виробничих потужностей; г) географічне розташування; д) фінансове положення; е) характеристики галузі підприємств-споживачів; ж) інтенсивність споживання;	компанії будь-якого розміру будь яка форма власності компанії – крупні товаровиробники неважливе, ТОВ «Акріс-Логістик» займається як задовільне, компанія має бути платоспроможною; сфера виробництва неважлива; висока інтенсивність, тривале зберігання запасів сприяє зменшенню ліквідності;
III Використання послуги 1.тип послуги та об'єм використання.	ТОВ «Акріс-Логістик» може надавати як окремі послуги, так і комплекс.

Таким чином, орієнтація ТОВ «Акріс-Логістик» спрямована на залучення в якості клієнтів крупних товаровиробників, для яких використання послуг 3/4pl оператора є економічно доцільним. Проект полягає в залученні фірм, які не потребують постійного надання послуг, або окремі фізичні особи.

Розглянемо сегментування логістичного ринку для ТОВ «Акріс-Логістик» у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Сегментування ринку для ТОВ «Акріс-Логістик»

Змінна	Можливі значення
I Організаційні змінні	Використання сучасної системи обліку складом WMS Logistic Vision. Наявна можливість проведення повної автоматизації управління складським приміщенням. WMS система дає гарантію проведення обліку товару що надійшов чи зберігається, асортиментної лінійки, терміну придатності продукції і т.д.
1 Технології, які використовує компанія	Досвідченість роботи на ринку, гарантія якості надання послуг
2 Ключові критерії з точки зору клієнтів	ТОВ «Акріс-Логістик» виступає як 3 PL оператор 10 років і вже має репутацію лідера на ринку.
II Персональні характеристики	ТОВ «Акріс-Логістик» тримає високий рівень партнерських відносин з споживачами, та знаходиться з ними в процесі постійної комунікації
1 Досвід в даній сфері	
2. Взаємовідносини з клієнтами	

Метою проекту є розширення діяльності ТОВ «Акріс-Логістик» логістична компанія, яка здійснює вантажні перевезення по Україні, обслуговуючи державні підприємства, приватні фірми, підприємців і фізичні особи. У сферу діяльності входять автомобільні вантажоперевезення, кур'єрська доставка та інші транспортні послуги.

Доцільно розробити технологію впровадження рекомендаційних заходів для ТОВ «Акріс-Логістик», які описані в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Технологічна здійсненність ідеї проекту для ТОВ «Акріс-Логістик»

Ідея проекту	Технології її реалізації	Наявність технологій	Доступність технологій
Орієнтація ТОВ «Акріс-Логістик» на не лише постійні дистриб'юторські перевезення, а і одноразові перевезення B2B та B2C	1. Створення відділу операцій	Необхідно провести відбір спеціалістів, які вже мають досвід діяльності на логістичному ринку	Процес відбору персоналу вимагає певного часу та додаткових фінансових витрат
	2. Створення відділу прожаків		
	3. Підвищення ефективності системи здійснення контролю, а саме придбання нової ERP-системи, яка дозволить оптимізувати процеси компанії	Технології наявні на ринку інформаційних систем, але потребують фінансових і часових витрат на впровадження	

Проект для ТОВ «Акріс-Логістик» не потребує складної технології впровадження, а нові інформаційні система широко представлені на ринку, але навчання персоналу в плані використання даної програми потребує часу.

Необхідно визначити альтернативи ринкового впровадження ідеї, а саме визначити шляхи та встановити певні часові обмеження (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Альтернативи ринкового впровадження ідеї для ТОВ «ЛогістикПлюс»

№	Альтернатива (орієнтовний комплекс заходів) ринкової поведінки	Відповідальні	Витрати, тис.грн	Ймовірність отримання ресурсів	Строки реалізації
1	Пошук майбутніх клієнтів	Директор на першому етапі, далі – відділ продажів	-	Середня	З 1.03.2024 до 29.12.2025 р.
2	Створення відділу оперативних менеджерів та продажів	Директор підприємства та начальник відділу транспортних перевезень, HR	132	Висока	З 1.05.2024 до 31.03.2025 р.
3	Налагодження системи контакту з брокерами, які є своєрідними посередниками між клієнтом і перевізником	Директор підприємства та начальник відділу транспортних перевезень	115	Середня	З 1.05.2024 до 30.03.2025 р.
4	Впровадження нового програмного забезпечення	Начальник відділу програмного забезпечення	85	Висока	З 30.03.2025 до 31.05.2025.
5	Навчання персоналу з використання нової програми	Начальник відділу програмного забезпечення	-	Висока	З 31.05.2025 до 30.07.2025

Найбільша складність – знайти клієнта для постачальника логістичних послуг. Чи буде затребуваний спектр послуг компанії? Насправді ринок логістики досить великий навіть для невиробничих компаній і приватних осіб, але розширення діяльності компанії в цьому напрямку має сенс лише за наявності великої кількості таких клієнтів.

Проект для ТОВ «Акріс-Логістик» не потребує складної технології

впровадження та на ринку широко представлені нові інформаційні системи, але навчання персоналу використанню цієї програми потребує часу (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Визначення базової стратегії розвитку для ТОВ «Акріс-Логістик»

Обрана альтернатива розвитку проекту	Стратегія охоплення ринку	Ключові конкурентоспроможні позиції відповідно до обраної альтернативи	Базова стратегія розвитку
1. Створення операційного відділу 2. Створення відділу продажу 3. Підвищення ефективності системи здійснення контролю, а саме	Інтенсивний розподіл (охоплення як можна більшої частини ринку)	Абсолютна автоматизація складським управлінням за допомогою системи . WMS, яка гарантує повну точність обліку та інвентаризації продукції за кількістю, асортиментом, терміном придатності. Також підприємство як 3PL	Стратегія диференціації
придбання нової ERP-системи, яка дозволить оптимізувати процеси компанії.		оператор має в наявності сертифікати якості, безпеки зберігання продуктів харчування (ISO 9001, ISO 22000, SA 8000).	

Представимо план доходів та витрат за проектом змін для ТОВ «Акріс-Логістик» (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Планування доходів та витрат за проектом змін для ТОВ «Акріс-Логістик»

Показники	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	9477,9	10899,6	12861,5
Собівартість, тис. грн.	6634,5	6966,2	7419,05
Валовий прибуток, тис. грн.	2843,4	3933,3	5442,4
Податок на прибуток, тис. грн.	483,4	493,1	505,4
Чистий прибуток, тис. грн.	2359,9	3440,3	4937,1

План доходів і витрат за проектом передбачає збільшення прибутку логістичної компанії. Такого результату можна досягти лише завдяки ефективній роботі відділу продажів, в завдання якого входить пошук нових клієнтів.

Припустимо, що реалізація проекту диверсифікації послуг ТОВ «Акріс-Логістик» буде розвиватися за одним із трьох сценаріїв: песимістичного, помірного або оптимістичного. Сума прибутку від проекту змін для даної промислової компанії встановлюється з певною ймовірністю на одному рівні: у песимістичному сценарії - 104,79 тис. грн. з ймовірністю 30%, за обмеженим сценарієм – 115,16 тис. грн. з ймовірністю 50% та за оптимістичного сценарію – 134,74 тис. грн. з ймовірністю 40%.

При реалізації запропонованої ідеї ТОВ «Акріс-Логістик» необхідний аналіз ризиків. У результаті передінвестиційних досліджень визначено три варіанти їх реалізації: песимістичний, помірний та оптимістичний (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Оцінка варіантів розвитку ідеї для ТОВ «Акріс-Логістик»

Параметр	Песимістич.	Стриманий	Оптиміст.
Чистий прибуток, тис.грн.	2006,1	2359,9	2831,9
Ймовірність, %	30	50	20

У випадку, коли всі можливі наслідки події описуються дискретною випадковою величиною, величину ризику можна розрахувати таким чином:

$$W = 0,3 * (-2006,1) + 0,5 * (-2359,9) + 0,2 * (-2831,9) = -2348,16$$

Якщо в якості центра групування використати математичне очікування, тоді середньозважене значення модуля відхилення цього показника від математичного очікування можна знайти так:

$$W = 0,3 * |-2006,1 + 2348,16| + 0,5 * |-2359,9 + 2348,16| + 0,2 * |-2831,9 + 2348,16| = 205,2$$

Якщо в якості центра групування використати стриманий варіант розвитку, тоді середньозважене значення модуля відхилення цього показника від математичного очікування можна знайти так:

$$W = 0,3 * |-2006,1 + 2359,9| + 0,5 * |-2359,9 + 2359,9| + 0,2 * |-2831,9 + 2359,9| = 200,54$$

Розрахунок дисперсії, середньоквадратичного відхилення та коефіцієнту варіації, які характеризують міру розсіювання ЧП

$$D(x)=0,3*(-2006,1+2348,16)^2+0,5*(-2359,9+2348,16)^2+0,2*(-2831,9+2348,16)^2=81971,3$$

$$\tilde{V}(x)=286,3$$

$$V(x)=(286,3/2348,16)*100=12,2\%$$

Отже, очікувана величина ризику проекту становить:

1. Якщо її визначати як очікуваний рівень збитків, то (-2348,16) тис.грн.
2. Якщо визначати рівень мінливості доходу від реалізації, то 205,2 тис.грн. і 200,5 тис.грн.
3. Якщо визначити міру можливої розбіжності доходу з очікуваним значенням, то дисперсія становить 81971,3.
4. Середньоквадратичне відхилення 12,2%.

Необхідно розглянути стратегію фінансування ТОВ «Акріс-Логістик» у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Розрахунок потреби в інвестиціях і стратегія фінансування
ТОВ «Акріс-Логістик»

Найменування показників	Величина показника по періодах		
	1 рік	2 рік	3 рік
1. Потреба в інвестиціях, тис.грн., всього:	85	87	89
- встановлення нової ERP-системи		-	-
- налагодження комунікації з брокерами посередниками	115	120	128
- створення нових відділів операційних менеджерів та продажу	132	72	75
2. Всього 903 тис.грн.	332	279	292

Для оцінки прибутковості роботи зазвичай використовують різні варіанти показника рентабельності – відношення прибутку, отриманого підприємством за звітний період, до якого або базового показника господарської діяльності – виручці, величиною активів, капіталу і т.д. (табл. 3.12.).

Чистим доходом (ЧД; Net Value - NV) називається накопичений ефект

(сальдо грошового потоку) за розрахунковий період (формула 3.1):

$$\text{ЧД} = \sum_m \Phi_m = 9477,9 + 10899,6 + 12861,5 = 33239, \text{ тис.грн.} \quad (3.1)$$

Коефіцієнт дисконтування: $d = 3,05\% + 12,2\% + 9\% = 24,25\%$

$$K = 903 / 29656,2 * 100 = 3,05\%$$

$$NPV = -903 + \frac{2359,9}{(1 + 0,24)^1} + \frac{3440,3}{(1 + 0,24)^2} + \frac{4937,1}{(1 + 0,24)^3} = 5827 \text{ тис.грн}$$

Таблиця 3.13

Дисконтований термін окупності

	0	1	2	3
CF	-903	2359,9	3440,3	4937,1
GCF	-903	1903,14	2237,4	2589,4
NVP	-903	1000,1	3237,54	5826,9

$$\text{Термін окупності} = \left| \frac{-1000,1}{2237,4} \right| = 0,4 \text{ року} = 4,8 \text{ міс}$$

З наведених розрахунків можна зробити висновок, що проект є прибутковим та швидко окупається, термін окупності 4,8 міс. Рівень ризику проекту низький і становить 12,2%. Слід також підкреслити, що проект може бути профінансований за рахунок власних коштів.

Метою проекту є розширення діяльності логістичної компанії ТОВ «Акріс-Логістик», яка здійснює вантажні перевезення по всій Україні та обслуговує державні компанії, приватні компанії, підприємців та фізичних осіб. Сфера діяльності - вантажні автомобільні перевезення, кур'єрські послуги та інші транспортні послуги.

3.3. Прогнозування рівня конкурентоспроможності та прибутку підприємства від реалізації запропонованих заходів

Проведемо оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Акріс-Логістик» методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції. Алгоритм наступний:

- розрахунок одиничних показників КСП за 2 періоди та конвертація їх в бали (порівнюватиме з показниками базового року, оберемо 2020 р.);

- розрахунок критеріїв КСП;
- розрахунок ККО.

Розрахунок одиничних показників КСП та їх переведення в бали представимо в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Одиничні показники КСП ТОВ «Акріс-Логістик»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Бали	
				2021 р.	2022 р.
1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД)					
Показник витрат на одиницю продукції (РВ)	0,57	0,56	0,49	10	11
Показник фондівдачі (Ф)	7,61	6,89	10,0	10	13
Рентабельність товарної продукції (РТ), %	73,9	77,6	103,85	10	13
Продуктивність праці (ПП)	577,2	453,8	658,2	8	11
2. Показники фінансового стану підприємства (ФП)					
Коефіцієнт автономії (КА)	0,18	0,62	0,22	14	14
Коефіцієнт покриття (КП)	2,89	1,92	2,71	7	10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,52	0,25	0,54	6	10
Коефіцієнт оборотності (КО)	7,6	4,12	6,13	6	9
3. Показник ефективності організації збуту (ЕЗ)					
Рентабельність продажу (РП),%	5,92	8,78	11,08	14	14
Затовареність готовою продукцією (КЗ)	-1	-1	-1	10	10
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	0,25	0,25	0,25	10	10
Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	0	0	0	10	10
Критерій Ціна/Якість	2	2	2	10	10

Розрахуємо критерії КСП для 2021 р.:

$$ЕВ_{2021} = 0,31 \cdot 10 + 0,19 \cdot 10 + 0,4 \cdot 10 + 0,1 \cdot 8 = 9,8$$

$$ФС_{2021} = 0,29 \cdot 14 + 0,2 \cdot 7 + 0,3 \cdot 6 + 0,15 \cdot 6 = 8,16$$

$$ЕЗ_{2021} = 0,37 \cdot 14 + 0,29 \cdot 10 + 0,21 \cdot 10 + 0,13 \cdot 10 = 11,48$$

Розрахуємо ККО для 2021 р.:

$$ККО_{2021} = 0,15 \cdot 9,8 + 0,29 \cdot 8,16 + 0,23 \cdot 11,48 + 0,33 \cdot 10 = 9,81$$

Розрахуємо критерії КСП для 2022 р.:

$$ЕВ_{2022} = 0,31 \cdot 11 + 0,19 \cdot 13 + 0,4 \cdot 13 + 0,1 \cdot 11 = 11,88$$

$$ФС_{2022} = 0,29 \cdot 14 + 0,2 \cdot 10 + 0,3 \cdot 10 + 0,15 \cdot 9 = 10,41$$

$$EЗ_{2022}=0,37*14+0,29*10+0,21*10+0,13*10=11,48$$

Розрахуємо ККО для 2022 р.:

$$ККО_{2022}=0,15*11,88+0,29*10,41+0,23*11,48+0,33*10=10,8$$

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Акріс-Логістик» необхідно зменшити строк погашення дебіторської/кредиторської заборгованості, зменшити собівартість продукції, збільшити ефективність реклами. На основі розроблених рекомендацій у розділі 3.1, проведемо прогноз ККО на 2023 та 2024 роки

Прогнозований ККО

$$2023: 0,15*11,88+0,29*10,8+0,23*11,98+0,33*10=10,99$$

$$2024: 0,15*12,81+0,29*10,8+0,23*11,98+0,33*10=11,11$$

На рис. 3.1. представимо динаміку ККО ТОВ «Акріс-Логістик» за 2023-2024 рр.

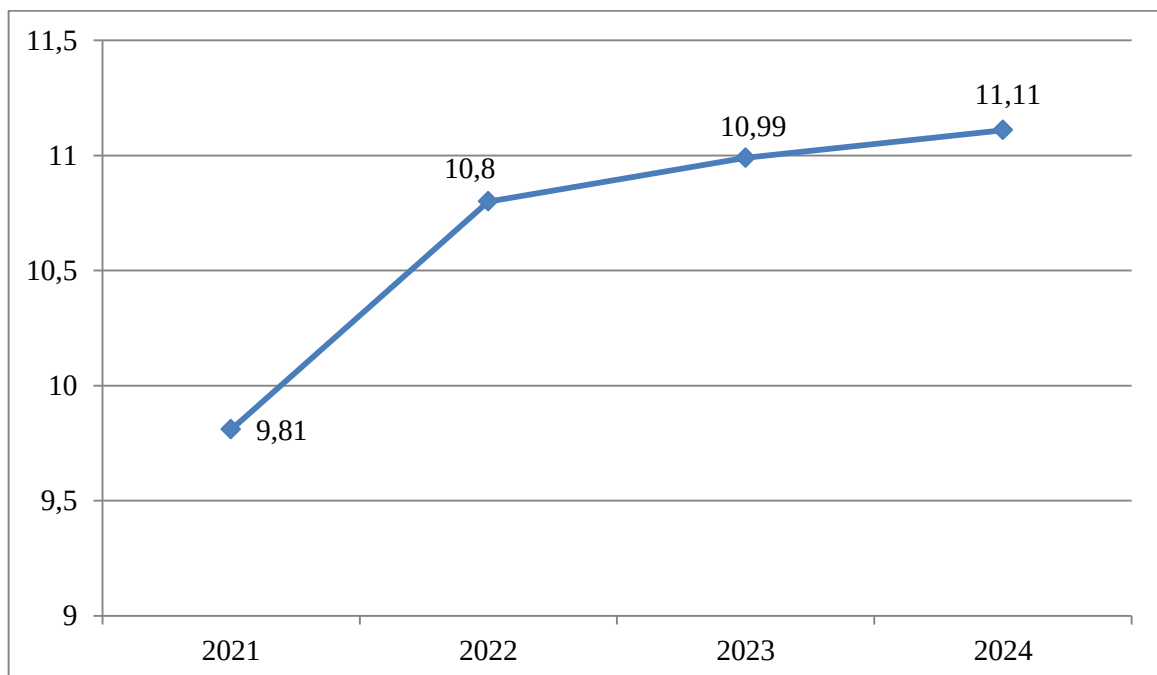


Рис. 3.1. Прогнозна оцінка ККО ТОВ «Акріс-Логістик» за 2023-2024 рр.

З цих розрахунків і з рис. 3.1. видно, що ККО має позитивну динаміку і тому конкурентні переваги досліджуваного промислового підприємства на внутрішньому ринку поступово збільшуються.

Для подальшого дослідження важливо надати прогноз чистого прибутку

компанії ТОВ «Акріс-Логістик» на наступний 2023 рік, тому ми будемо використовувати регресійний аналіз.

Провівши регресійний аналіз, ми з'ясуємо, як на розмір чистого прибутку ТОВ «Акріс-Логістик» (параметр Y) впливають обрані автором фактори, а саме рівень інфляції за досліджувані роки (параметр X_1) та ризик (параметр X_2) та ціна палива А-95 за літр (параметр X_3).

Нижче наведено в табл. 3.15 динаміку показників, обраних за 2019-2022 роки для створення моделі лінійної регресії для ТОВ «Акріс-Логістик».

Таблиця 3.15

Статистичні дані для розробки лінійної регресійної моделі
для ТОВ «Акріс-Логістик»

№	Рік	Чистий прибуток, тис. грн.	Інфляція, %	Ризик, %	Ціна на паливо, грн/л
1	2018	3745,3	24,9	23,1	16,25
2	2019	3852,1	43,3	15,1	19,50
3	2020	4101,8	12,4	15,2	22,75
4	2021	5384,9	13,7	18,3	24
5	2022	10507,5	8,8	24,25	28,7

На основі статистичних даних, розглянутих у табл. 3.15 побудуємо модель лінійної регресії та проаналізуємо вплив обраних факторів X_1 , X_2 , X_3 на чистий прибуток ТОВ «Акріс-Логістик». Модель лінійної регресії представлена наступними формулами (формула 3.2) [15].

$$y = \hat{y} + u \quad (3.2)$$

Побудуємо тренд обраної моделі, яку опишемо на основі формули 3.3, [15].

$$\hat{y} = a_0 + a_1 * x_1 + a_2 * x_2 + a_3 * x_3 \quad (3.3)$$

де u – відхилення; $\hat{y}$ – модельне значення y .

Перевіряємо ступінь відповідності обраної моделі наданим статистичним даним за допомогою коефіцієнта детермінації $R^2 = 0,99267$, який свідчить про високу залежність чистого прибутку ТОВ «Акріс-Логістик». з вибраних показників, таких як інфляція, ризик і витрати на

паливо, 99,26%. Відповідно, ступінь залежності від другорядних факторів для дослідження 0,74%. Наступним кроком є визначення ступеня зв'язку чистого прибутку з вибраними факторами впливу за коефіцієнтом множинної кореляції для отриманої вибірки $r = 0,9768$, отримане значення близьке до 1, тому інформація про тісний зв'язок між чистий прибуток підприємства та фактори, що впливають на цей показник.

Наступним кроком є перевірка вибраних факторів на предмет мультиколінеарності, тобто після розрахунку коефіцієнтів кореляції можна зробити висновок, що між інфляцією, ризиком і цінами на паливо немає тісного зв'язку.

Необхідно навести спосіб розрахунку коефіцієнтів парної кореляції між досліджуваним показником (y) і факторами впливу (x_1, x_2, x_3):

$$r(y, x_1) = -0,5706; r(y, x_2) = 0,625; r(y, x_3) = 0,861.$$

Виходячи з цих розрахунків, бачимо, що вибрані фактори мають середній вплив на досліджуваний показник, а саме інфляцію та ризик, а також щорічне зростання цін на паливо.

Давайте проаналізуємо ступінь доцільності моделі лінійної регресії за допомогою критерію Фішера. Для наданої статистики воно становить 72,4944 і, отже, більше, ніж значення $F = 19,00$, наведене в таблиці з наведеними ступенями свободи

$f_1 = 5-3=2$ і $f_2 = 3-1=2$ і при статичному рівні значущості 95%, тому ми вважаємо, що модель підходить.

Необхідно перевірити гіпотези на статистичну узгодженість коефіцієнтів. Тобто для кожного обраного фактора необхідно визначити критерій Стюдента. Табличне значення $t_{table}=3,07$ зі ступенями свободи $A=5-3-1=1$ і значимістю на рівні 80%. $t_1=2,4$, $t_2=5,8$, $t_3=8,08$. Отримані значення критерію Стюдента є більшими за вказане табличне значення, а це означає, що ми враховуємо всі важливі для обраної моделі коефіцієнти. Використовуючи розрахункові дані, ми визначаємо модельне значення y (чистий прибуток за досліджувані 5 років) і на основі моделі прогнозуємо

його значення на наступний період 2023 року. Результати розрахунків наведемо в табл. 3.16.

Таблиця 3.16

Значення чистого прибутку підприємства, визначене на основі моделі

Рік	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Чистий прибуток, тис. грн.	3745,3	3852,1	4101,8	5384,9	10507,5	
У модельне	3723,99	3829,43	3859,37	5792,62	10386,19	5008,3

Виходячи з отриманого прогностного значення чистого прибутку ТОВ «Акріс-Логістик», тобто 5008,3 тис. грн., можна зробити висновок, що прибуток зріс порівняно з 2018-2022 роками, але зменшився порівняно з 2023 роком.

Так само робимо прогноз чистого прибутку компанії ТОВ Akris-Logistics на наступний 2023 рік. Створюємо лінію тренду для прогнозування ризиків у 2023 році (рис. 3.2).

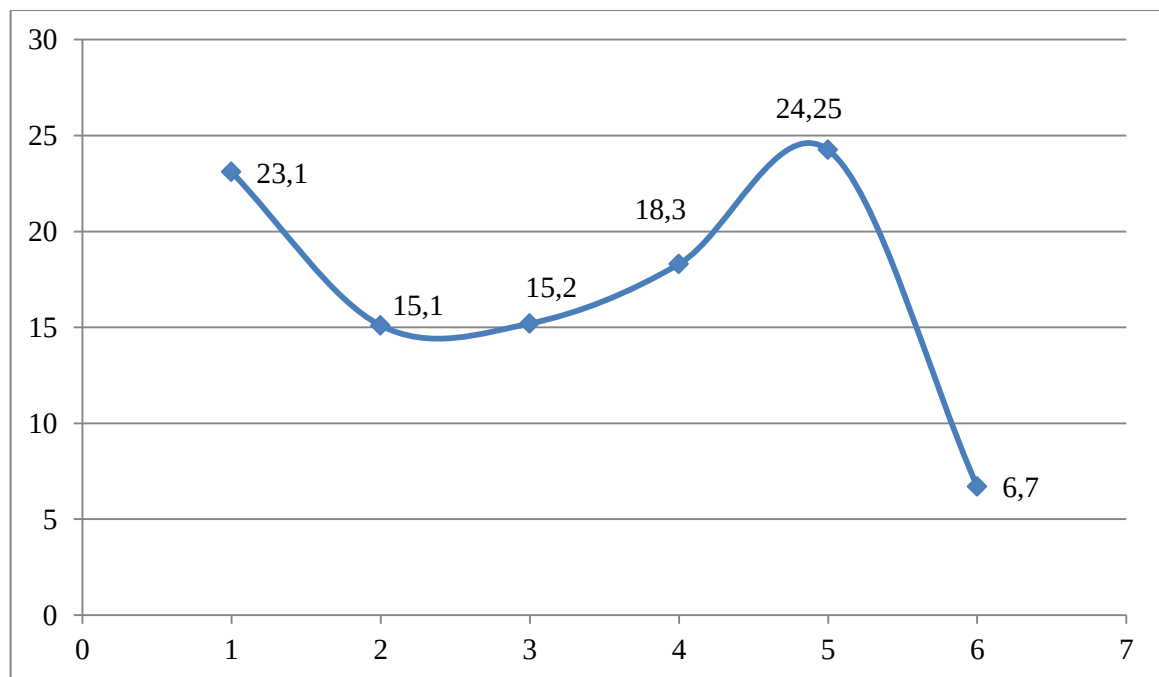


Рис. 3.2. Лінія тренда для прогнозу ризику діяльності у 2023 р.

Отримаємо, ризик= $22,253 - 1,47 \cdot 6 = 13,4$;

Ціна на паливо= $13,64 + 2,845 \cdot 6 = 30,68$.

Звідси, $y_{2023} = 4,6 \cdot \hat{x}_1 + 13,4 \cdot \hat{x}_2 + 30,68 \hat{x}_3 = 7344,15$ тис.грн.

Так само робимо прогноз чистого прибутку компанії ТОВ Akris-Logistics на наступний 2023 рік. Виходячи з отриманого прогнозного значення чистого прибутку ТОВ «Акріс-Логістик», тобто 7332,14 тис. грн., можна зробити висновок, що прибуток зріс порівняно з 2018-2022 та 2019 роками, але зменшився порівняно з 2022 роком.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження напрямів удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що ТОВ «Акріс-Логістик» отримує значний обсяг документації як підтвердження наданих послуг, що означає, що менеджери по роботі з клієнтами витрачають багато часу на обробку, оскільки всі види документів, що обертаються в компанії, не стандартизовані. З цього випливає, що працювати з документами складно, оскільки кожен із 18 клієнтів компанії має свій вид документації. Пропонується затвердити конкретну стандартизовану форму товарно-транспортних документів, товарно-приймних документів, видаткових накладних та документів на повернення товару у разі неякісності, а також рахунків-фактур.

2. Виявлено, що ERP-система здатна змінити нормальне функціонування співробітників усіх відділів компанії. З його впровадженням менеджери по роботі з клієнтами отримують повну та достовірну інформацію про всі аспекти діяльності конкретного споживача: чи успішно пройшла операція оплати за надані послуги, чи є необхідна кількість безкоштовних кур'єрів і чи включено їх замовлення в графік. необхідних послуг протягом необхідного періоду. Наприклад, якщо співробітники складу не вчасно вносять інформацію про наявні запаси в систему, співробітник, який отримав запит клієнта, перевібивши інформацію про стан запасів в системі, може відповісти відхиленням його запиту., сказавши, що запасів недостатньо або що потрібного товару немає в наявності. Тому ERP-система підвищує відповідальність кожного за спільну справу.

3. Обґрунтовано та проаналізовано недоліки в роботі підприємства, які є певною перешкодою для позитивного розвитку ТОВ «Акріс-Логістик». Вище керівництво компанії має виявити проблеми та розробити систему заходів щодо покращення операційної діяльності. На основі проведеного аналізу

можна визначити перелік рекомендованих заходів, які допоможуть усунути наявні проблемні моменти в ТОВ «Акріс-Логістик». Реалізація зазначених заходів відкриває перед підприємством перспективу підвищення конкурентоспроможності порівняно з прямими конкурентами в галузі, що означає залучення більшої клієнтської бази та зменшення плинності кадрів.

4. Обґрунтовано, що новий проект є розширенням самої транспортної послуги з метою збільшення кількості перевезень та залучення нових постійних клієнтів, хоча й менших, ніж існуючі клієнти. Переваги реалізації даного проекту для диверсифікації транспортних послуг: низькі витрати на реалізацію, можливість отримати велику частку на новому ринку, зростає роль компанії на ринку логістичних послуг.

5. Узагальнено, що проект рентабельний, термін окупності 4,8 місяці зі швидкою окупністю. Рівень ризику проекту низький і становить 12,2%. Слід також підкреслити, що проект може бути профінансований за рахунок власних коштів. Тому метою проекту є розширення діяльності логістичної компанії ТОВ «Акріс-Логістик», яка здійснює вантажні перевезення по Україні та обслуговує державні компанії, приватні компанії, підприємців та фізичних осіб. Сфера діяльності - вантажні автомобільні перевезення, кур'єрські послуги та інші транспортні послуги.

6. Здійснено прогноз чистого прибутку компанії ТОВ Akris-Logistics на наступний 2023 рік. Виходячи з отриманого прогностного значення чистого прибутку ТОВ «Акріс-Логістик», тобто 7332,14 тис. грн., можна зробити висновок, що прибуток зріс порівняно з 2018-2022 та 2019 роками, але зменшився порівняно з 2022 роком.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження механізму управління конкурентоспроможністю підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що управління конкурентоспроможністю підприємств є складовою корпоративного управління, у центрі уваги якого – процес виявлення та формування конкурентних переваг та забезпечення ефективного функціонування підприємства як учасника економічної конкуренції. Управління конкурентоспроможністю підприємства розуміється як процес планування, забезпечення необхідного рівня та підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом цілеспрямованого впливу на умови та фактори, що впливають на конкурентоспроможність.

2. Аналіз особливостей механізму управління конкуренцією на підприємствах показав, що сучасне підприємство, яке функціонує в умовах ринкових відносин, має використовувати як один із основних механізмів забезпечення своєї життєдіяльності стратегічне управління системною конкурентоспроможністю, стрижнем якого є розробка довгострокової стратегії та програми дій для досягнення цілей та вирішення завдань щодо підтримки/підвищення конкурентоспроможності за обмежених ресурсів у конкретній ринковій ситуації.

3. Узагальнено, що система управління конкурентоспроможністю компанії повинна, виходячи з мети планування та контролю на рівнях оперативного, тактичного та стратегічного забезпечення, створення функціонального дизайну системи управління, розробки організаційних правил роботи та побудови ефективної інформаційної бази для прийняття зважених рішень щодо контролю за конкурентоспроможністю.

4. Обґрунтовано, що підвищення конкурентоспроможності є процесом змін і, як будь-який процес, особливо той, що породжує певний опір, вимагає управління та особливо стратегічного підходу. Оскільки зміни стосуються всіх основних організаційних компонентів, включаючи структуру персоналу,

зайнятість, навички, технології, обладнання, продукцію, ринки збуту, то відправною точкою підвищення конкурентоспроможності є розробка стратегії такого підвищення, враховуючи всі аспекти просування та протидія.

5. Визначено, що логістична компанія ТОВ «Акріс-Логістик» - лідер логістики на Житомирщині. Компанія пропонує вантажні перевезення, складські послуги, митні послуги та інші послуги. Місія ТОВ «Акріс-Логістик» – надання логістичного сервісу максимальної якості клієнту, спільні зусилля людей, залучення нових технологій, сучасного складського комплексу. ТОВ «Акріс-Логістик» надає такі послуги: складські послуги; логістичні послуги; дистрибуція та експедиція; експедиція.

6. Встановлено, що у 2022 р. зафіксовано підвищення обсягів чистого доходу ТОВ «Акріс-Логістик» на 25508,0 тис.грн., або на 36,82 %, що в підсумку становило 94778,8 тис.грн. Відповідно, валовий прибуток мав значення в сумі 48284,9 тис.грн., що на 18842,4 тис.грн., або на 64,00 % більше, ніж у 2020 р. Чистий фінансовий результат компанії ТОВ «Акріс-Логістик» зафіксовано у розмірі 10507,5 тис.грн., що на 6405,7 тис.грн., або на 156,7 % більше, ніж у 2020 р.

7. Узагальнено, що ТОВ «Акріс-Логістик» має стабільний рівень СПП. Найбільшу вагу мають виробничий, маркетинговий, організаційний, управлінський і фінансовий потенціали. Маленькі: екологія, робота, інвестиції, експорт. Форма квадрата потенціалу ТОВ «Акріс-Логістик» має дещо непропорційну форму, хоча виробничий, фінансовий та управлінський вектори мають високі значення, вектор маркетингу має низьке значення порівняно з конкурентом. Потенціал збалансований.

8. Аналіз показав, що на ринку логістичних компаній представлено 40 вітчизняних компаній. Основну кількість складають транснаціональні компанії, які співпрацюють зі світовими брендами, такими як: Кюне енд Нагель Україна, Рабен Україна, Фіге Україна, Ренус Ревівал, Асстра Холдинг, Жефко Україна, Шенкер та ін. Окрему конкуренцію складають українські компанії, наприклад УБК, Pan-Logistic, Євро Транс Агро.

9. Виявлено та проаналізовано недоліки в роботі підприємства, які є певною перешкодою для позитивного розвитку ТОВ «Акріс-Логістик». Вище керівництво компанії має виявити проблеми та розробити систему заходів щодо покращення операційної діяльності. На основі проведеного аналізу можна визначити перелік рекомендованих заходів, які допоможуть усунути наявні проблемні моменти в ТОВ «Акріс-Логістик». Реалізація зазначених заходів відкриває перед підприємством перспективу підвищення конкурентоспроможності порівняно з прямими конкурентами в галузі, що означає залучення більшої клієнтської бази та зменшення плинності кадрів.

10. Обґрунтовано, що новий проект є розширенням самої транспортної послуги з метою збільшення кількості перевезень і залучення нових постійних клієнтів, яких, однак, менше, ніж існуючих клієнтів. Переваги реалізації даного проекту для диверсифікації транспортних послуг: низькі витрати на реалізацію, можливість отримати велику частку на новому ринку, зростає роль компанії на ринку логістичних послуг.

11. Узагальнено, що проект рентабельний, термін окупності 4,8 місяці зі швидкою окупністю. Рівень ризику проекту низький і становить 12,2%. Слід також підкреслити, що проект може бути профінансований за рахунок власних коштів. Тому метою проекту є розширення діяльності логістичної компанії ТОВ «Акріс-Логістик», яка здійснює вантажні перевезення по всій Україні та обслуговує державні компанії, приватні компанії, підприємців та фізичних осіб.

12. Здійснено прогноз чистого прибутку компанії ТОВ Akris-Logistics на наступний 2023 рік. Виходячи з отриманого прогнозного значення чистого прибутку ТОВ «Акріс-Логістик», тобто 7332,14 тис. грн., можна зробити висновок, що прибуток зріс порівняно з 2018-2022 та 2019 роками, але зменшився порівняно з 2022 роком.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку логістичних послуг України. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2011-8_0-pages63_65.pdf
2. Батрак М. Методи генерації інноваційних ідей як засіб підвищення конкурентоспроможності товарів вітчизняних виробників. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 1. С. 5-9.
3. Благун І. Концептуальні засади формування конкурентної стратегії підприємства. Регіональна бізнес-економіка та управління. 2015. № 1. С. 4-9.
4. Бурачек І.В., Біленчук О.О. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід. Глобальні та національні економічні проблеми. 2014. №2. С. 1–5.
5. Валінкевич Н. В. Теоретичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Молодий вчений. 2014. № 12 (15). С. 84–89.
6. Василенко В. О. Стратегічне управління. Київ : ЦНЛ, 2003. 396 с.
7. Вінник О. М. Господарське право : навч. посіб. К. : ВАВ «Правова єдність», 2018. 766 с.
8. Віскузі В. Кіп, Верной Джон М., Гарінгтон Джозеф Е. Економічна теорія регулювання та антимонопольна політика. К.: Основи, 2021. 1047 с.
9. Воронько-Невіднича Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в мовах нестабільного ринкового середовища. Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 21. С. 251–254.
10. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3659-12>
11. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
12. Диніна К. Стратегія формування конкурентоспроможності. Персонал. 2013. № 1. С. 78–82.
13. Донець Л. І., Донець А.А. Базові принципи сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства. Бюлетень Міжнародного

Нобелівського економічного форуму. 2022. № 1 (5). Т. 2. С. 101–106.

14. Жовновач Р.І. Про впорядкування факторів формування конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка: електрон. наук. фахове вид. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=549>

15. Закон України «Про антимонопольний комітет України» від 26 листопада 1993 року. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/>

16. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 7 червня 1996 року. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/>

17. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/>

18. Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції в підприємницькій діяльності» від 18.02.1992 р. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T213200.html

19. Іванова М. І. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності. Економічний простір. 2011. № 48/2. С. 189–196.

20. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Ефективна економіка. 2014. №5. С. 126–136.

21. Канінський М. П. Підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. Економіка АПК. 2021. № 11. С. 96–98.

22. Карпенко Л. М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. №2. С. 24-31.

23. Коваль Л.М. Світовий досвід управління організаційно-економічними механізмами конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 1. С. 1-6.

24. Ковтун О. І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст : монографія. Львів, 2019. 175 с.

25. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія; за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013.

470 с.

26. Конституція України від 28 червня 1996 р. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

27. Космина О. В. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. URL: http://znptdau_2013_1_2_17.pdf

28. Костусев О. Захист економічної конкуренції в Україні: стан і проблеми. Економіка України. 2023. № 7. С 4-11.

29. Косянчук Т. Ф. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка. 2013. Вип. 23. С. 51–54.

30. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення. Науково-інформаційний вісник «Економіка». 2015. № 11. С. 267–273.

31. Логістичний ринок України показав у 2021-му впевнене зростання. URL: <https://rau.ua/novyni/cbre-logisticheskij-rynokukrainy/>

32. Лопатинський Ю. М. Концепція сталого розвитку як фактор конкурентоспроможності національної економіки. Науковий вісник Чернівецького університету. 2016. Вип. 777–778 (Економіка). С. 35–40.

33. Лупак Р. Л. Економічне обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Бізнес Інформ. 2013. № 4. С. 320–325.

34. Лупак Р. Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів, 2016. 484 с.

35. Маленко М.В., Артеменко Л.П. Напрями формування та інструменти реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства. Збірник всеукраїнської науково-практичної конференції «Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій». Київ, 2020. 276 с.

36. Маленко М.В., Артеменко Л.П. Управлінський аспект забезпечення

конкурентоспроможності підприємства. «Актуальні проблеми економіки та управління». Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ імені Ігоря Сікорського. 2020. С. 76-83.

37. Малік М. Й., Нужна О.А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2017. 207 с.

38. Марков Б. М. Антимонопольне регулювання: зарубіжний досвід та межі його адаптації до реалій України. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2834>. 64

39. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : підручник. К. : Каравела, 2017. 320 с.

40. Марцин В.С. Конкуренція як засіб антимонопольного регулювання товарних ринків та місце в ньому держави. Економіка. Фінанси. Право. 2017. №4. С. 3-8.

41. Мельник К., Пташник С. Теоретичні засади конкурентоспроможності та її роль у розвитку підприємницької діяльності. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2018. Vol. 4, No. 2. С. 97-114.

42. Миронюк Т. І. Сучасні проблеми та методи оцінки конкурентоспроможності. Науковий журнал одеської національної академії харчових технологій. 2018. №1(21). С. 35–37.

43. Михальчук Л. В. Конкурентне середовище підприємства у сучасних умовах. Вісник ЖДТУ. 2014. № 3 (69). С. 152–156.

44. Муржак Ю. В. Антимонопольне регулювання: світовий досвід та застосування його в Україні. URL: <http://intkonf.org/konf052013>.

45. Нагорний Є.В. Основи транспортно-експедиційного обслуговування підприємств, організацій та населення: навч. посіб. Х.: ХНАДУ, 2017. 106 с.

46. Нагорний Є.В. Транспортно-експедиторська діяльність: підручник. Х.: ХНАДУ, 2022. 352 с.

47. Наумов Ю. Ф., Лотохова І. Г. Про конкурентоспроможність аграрних підприємств у сучасних ринкових умовах. Економіка АПК. 2013. № 8.

С. 124–127.

48. Нижник А. Ю. Шляхи досягнення конкурентоспроможності підприємств за сучасних умов поглиблення конкуренції. 104 Вісник Хмельницького національного університету. 2015 (222). № 2. Том 1. С. 21–23.

49. Основи економічної теорії: навч. посібник / авт. кол.: В'ячеслав Алексєєв, Ольга Андрусь, Марина Вербицька та ін.; За заг.ред. Петра Круша, Валентини Депутат, Світлани Тульчинської,. К.: Каравела, 2017. 447 с.

50. Офіційний сайт компанії «Zammler». URL: <https://www.zammler.com.ua/ua>.

51. Офіційний сайт компанії «Європа Транс Агро». URL: <http://www.europetrans.com.ua/work.html>.

52. Офіційний сайт компанії «Пан-Логістик». URL: <https://www.panlogistic.com.ua/ua>.

53. Офіційний сайт компанії ТОВ «Акріс-Логістик» URL: <https://acris.com.ua/>

54. Пасхавер Б. Цінова конкурентність аграрного сектора. Економіка України. 2017. № 1. С. 78–87.

55. Пермінова С. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю як фактор успіху сучасного підприємства. Науковий журнал «Молодий вчений». 2016. №2. С. 12-25.

56. Пермінова С. О., Савицька О. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті стратегічного розвитку. Ефективна економіка. Київ, 2017. №5. С. 1-9.

57. Петренко О. А. Управління конкурентоспроможністю експортно орієнтованого підприємства (на прикладі ТОВ «Український центр меду») : дис. докт. ек. наук : 073 «Менеджмент. Київ, 2018. 123 с.

58. Підвищення конкурентоспроможності економіки України. URL: <http://www.niurr.gov.ua/ukr/econom/vzaem>

59. Погребняк Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності

підприємства.

URL:

<http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/viewFile/391/379>

60. Погріщук Б. В. Формування конкурентного середовища у зерновому господарстві. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2015. Вип. 2. Том 1. С. 35–42.

61. Показники оцінювання ефективності ТЕД. URL: <http://studepedia.org/index.php?vol=2&post=43487>

62. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2002. 528 с.

63. Про затвердження Методики визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку: Розпорядження Антимонопольного комітету України від 5 березня 2002 року № 49-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/49-p>

64. Про затвердження Типових вимог до узгоджених дій суб'єктів господарювання для загального звільнення від попереднього одержання дозволу органів Антимонопольного комітету України на узгоджені дії суб'єктів господарювання: Розпорядження Антимонопольного комітету України від 12 лютого 2002 року № 27-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/27-p>

65. Савицька О. М., Пермінова С. О. Вплив міжнародних інтеграційних процесів на підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Матеріали VII Міжнародної наукової конференції «Актуальні питання забезпечення стійкого розвитку національного господарства». Кременчук. 2017. №8. С. 99-101.

66. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового реалізації. Економіст. 2021. № 12. С. 58–61.

67. Саніахметова Н. Дискримінаційні зловживання монопольним (домінуючим) становищем суб'єкта господарювання на ринку. Підприємництво, господарство та право. 2020. № 2. С. 3-5.

68. Сапрун Г. Г. Розробка моделі управління конкурентоспроможністю

експортно-орієнтованих підприємств. Молодий вчений. 2017. № 3 (43). URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/3/189.pdf>

69. Саюн А.О. Розробка моделі стратегічного вибору транспортно-експедиційного підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 5. С. 3-6.

70. Сергієнко О. А. Просторово-динамічна оцінка та аналіз індикаторів конкурентоспроможності підприємств. Бізнес Інформ. 2012. № 4. С. 41–46.

71. Сич Є. Формування транспортно-експедиційних послуг логістичного центру. Збірник наукових праць. К.: КУЕТТ, 2021. Вип. 7. С. 19–27.

72. Скупейко В. В. Аналіз науково-методологічних підходів до оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки: Електронне наукове фахове видання. 2018. Випуск 22. С. 549–554.

73. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.

74. Тимченка С. М., Коломоєць Т. О. Правознавство : навч. посіб. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2022. 588 с.

75. Труніна І. М. Забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності : монографія. Харків : Точка, 2013. 436 с.

76. Тульчинська С.О., Шемет Я.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Національний технічний університет України «КПІ». Київ, 2016. 276 с.

77. Удалов Т. Г. Конкурентне право України : навч. посіб. Київ : Школа, 2020. 496 с.

78. Уманців Ю. М., Міняйло О. І., Косик В. І. Механізм економічної політики : навч. посіб. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. 436 с.

79. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Підручник / Ю. Б. Іванов, М.О. Кизим, О.М. Тищенко, О.Ю. Іванова, О.В. Ревенко, Т.М. Чечетова-Терашвілі. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2015. 320 с.

80. Халімон Т. М. Гнучкість в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 1 (23). С. 74–82.

81. Хмеленко І. І. Дослідження підходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». 2019. № 60. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcp/TPtEV/2019_60/NTU_XPI_60_2019_9.pdf

82. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів. Харків, 2018. 320 с.

83. Чумак Л. Ф. Основні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Бізнес Інформ. 2023. № 1. С. 212–215.

84. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2015. №2. С. 120-125.

85. Швед В.В. Яблочников С.Л. Конкурентоспроможність підприємства та особливості її визначення в сучасних умовах. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. Дніпро. 2022. № 19. С. 1–5.

86. Шкільний О. О. Організаційно-економічні чинники управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: монографія. Умань : Вид-во УДАУ, 2017. 308 с.

87. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: http://Vsed_2013_4_30.pdf

ДОДАТКИ

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ	
		2021	01 01
Підприємство <u>ТОВ «Акріс-Логістик»</u>		за ЄДРПОУ	
Територія <u>м. Житомир</u>		за КОАТУУ	
Організаційно-правова		за КОПФГ	
форма господарювання <u>ТОВ</u>		230	
Вид економічної діяльності <u>Неспеціалізована оптова торгівля</u>		за КВЕД	
<u>продуктами харчування, напоями та</u>		46.39	
Середня кількість працівників, осіб _____			
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон Україна, 12430, Житомирська область, Житомирський район, територіальна громада Станишівська, інп			

1. Баланс
на 31 грудня 2020 р.

Форма N 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	10563,3	7638,2
первісна вартість	1011	27753,9	32153,7
знос	1012	17190,6	24515,5
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	10563,3	7638,2
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	4665,7	6556,1
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	9769,3	15433,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	65,3	13,5
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8866,3	5505,7
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	3425,6	6100,6
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		2
Усього за розділом II	1195	26792,2	33611,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	17355,5	41249,4

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	25277,3	26500,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	35,5	3156,2
Неоплачений капітал	1425	-8727,5	
Усього за розділом I	1495	26535,3	29656,2
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	9815,1	8740,9
розрахунками з бюджетом	1620	122,7	998,7
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	1,3	172,3
розрахунками з оплати праці	1630	34,8	482,3
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	846,3	1199
Усього за розділом III	1695	10820,2	11593,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	37355,5	41249,4

**2. Звіт про фінансові результати
за 2020 р.**

Форма N 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	69270,8	39829,8
Інші операційні доходи	2120	2658,5	548,6
Інші доходи	2240	106,2	346,7
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	72035,5	40725,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	39828,3	21700,1
Інші операційні витрати	2180	27243,9	12415,2
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	67072,2	34115,3
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	4963,3	6609,8
Податок на прибуток	2300	861,5	1219,8
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	4101,8	5390,0

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

										Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)		
Фінансова звітність малого підприємства												
										КОДИ		
										Дата (рік, місяць, число)		
										2022	01	01
Підприємство		ТОВ «Акріс-Логістик»								за ЄДРПОУ		36330737
Територія		м. Житомир								за КОАТУУ		8036100000
Організаційно-правова форма господарювання		ТОВ								за КОПФГ		230
Вид економічної діяльності		Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та								за КВЕД		46.39
Середня кількість працівників, осіб												
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком												
Адреса, телефон Україна, 12430, Житомирська область, Житомирський район, територіальна громада Станишівська, інш												
1. Баланс на 31 грудня 2021 р.					Форма N 1-м			Код за ДКУД		1801006		
Актив		Код рядка		На початок звітного року		На кінець звітного періоду						
1		2		3		4						
I. Необоротні активи												
Нематеріальні активи		1000										
первісна вартість		1001										
накопичена амортизація		1002										
Незавершені капітальні інвестиції		1005										
Основні засоби:		1010		7638,2		10136,2						
первісна вартість		1011		32153,7		23255,1						
знос		1012		24515,5		13118,9						
Довгострокові біологічні активи		1020										
Довгострокові фінансові інвестиції		1030				11965,7						
Інші необоротні активи		1090										
Усього за розділом I		1095		7638,2		22102,9						
II. Оборотні активи												
Запаси:		1100		6556,1		2187,2						
у тому числі готова продукція		1103										
Поточні біологічні активи		1110										
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги		1125		15433,3		4138,0						
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом		1135		13,5		37,5						
у тому числі з податку на прибуток		1136										
Інша поточна дебіторська заборгованість		1155		5505,7		5456,8						
Поточні фінансові інвестиції		1160										
Гроші та їх еквіваленти		1165		6100,6		1788,1						
Витрати майбутніх періодів		1170										
Інші оборотні активи		1190		2								
Усього за розділом II		1195		33611,2		13607,6						
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200										
Баланс		1300		41249,4		35710,5						

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	26500,0	35227,3
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3156,2	2157,3
Неоплачений капітал	1425		-8727,5
Усього за розділом I	1495	29656,2	28657,1
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	8740,9	5668,3
розрахунками з бюджетом	1620	998,7	131,6
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	172,3	4,5
розрахунками з оплати праці	1630	482,3	29,9
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	1199	1219,1
Усього за розділом III	1695	11593,2	7053,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700		
Баланс	1900	41249,4	35710,5

2. Звіт про фінансові результати
за 2021 р.

Форма N 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	61274,9	69270,8
Інші операційні доходи	2120	1593,2	2658,5
Інші доходи	2240	8346,3	106,2
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	71214,4	72035,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	34496,6	39828,3
Інші операційні витрати	2180	17915	27243,9
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	52411,6	67072,2
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	6648,5	4963,3
Податок на прибуток	2300	1263,6	861,5
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	5384,9	4101,8

Керівник			
	(підпис)		(ініціали, прізвище)
Головний бухгалтер			
	(підпис)		(ініціали, прізвище)

										Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)		
Фінансова звітність малого підприємства												
										КОДИ		
										Дата (рік, місяць, число)		
										2023	01	01
Підприємство		ТОВ «Акріс-Логістик»								за ЄДРПОУ		36330737
Територія		м. Житомир								за КОАТУУ		8036100000
Організаційно-правова форма господарювання		ТОВ								за КОПФГ		230
Вид економічної діяльності		продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами								за КВЕД		46.39
Середня кількість працівників, осіб												
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком												
Адреса, телефон Україна, 12430, Житомирська область, Житомирський район, територіальна громада Станишівська, інп												
1. Баланс на 31 грудня 2022 р.				Форма N 1-м				Код за ДКУД		1801006		
Актив				Код рядка	На початок звітного року				На кінець звітного періоду			
1				2	3				4			
I. Необоротні активи												
Нематеріальні активи				1000								
первісна вартість				1001								
накопичена амортизація				1002								
Незавершені капітальні інвестиції				1005								
Основні засоби:				1010	10136,2				8810,3			
первісна вартість				1011	23255,1				30116,8			
знос				1012	13118,9				21306,5			
Довгострокові біологічні активи				1020								
Довгострокові фінансові інвестиції				1030	11965,7							
Інші необоротні активи				1090								
Усього за розділом I				1095	22102,9				8820,3			
II. Оборотні активи												
Запаси:				1100	2187,2				8191,6			
у тому числі готова продукція				1103								
Поточні біологічні активи				1110								
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги				1125	4138,0				11554,8			
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом				1135	37,5				421,2			
у тому числі з податку на прибуток				1136								
Інша поточна дебіторська заборгованість				1155	5456,8				4643,6			
Поточні фінансові інвестиції				1160								
Гроші та їх еквіваленти				1165	1788,1				6262,4			
Витрати майбутніх періодів				1170								
Інші оборотні активи				1190					10			
Усього за розділом II				1195	13607,6				31083,6			
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				1200								
Баланс				1300	35710,5				39903,9			

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	35227,3	35227,3
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2157,3	1948,7
Неоплачений капітал	1425	-8727,5	-8727,5
Усього за розділом I	1495	28657,1	28448,5
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	5668,3	9194,5
розрахунками з бюджетом	1620	131,6	718,3
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	4,5	49,3
розрахунками з оплати праці	1630	29,9	199,1
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	1219,1	1294,2
Усього за розділом III	1695	7053,4	11455,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	35710,5	39903,9

**2. Звіт про фінансові результати
за 2022 р.**

Форма N 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	94778,8	61274,9
Інші операційні доходи	2120	1174,5	1593,2
Інші доходи	2240	136,5	8346,3
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	96089,8	71214,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	46493,9	34496,6
Інші операційні витрати	2180	36794,5	17915
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	83288,4	52411,6
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	6648,5	6648,5
Податок на прибуток	2300	2293,9	1263,6
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	4354,6	5384,9

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)