

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра економіки**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,  
д.е.н., проф.**

\_\_\_\_\_ **Ігор ВІНІЧЕНКО**  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: Діагностика й розробка напрямів підвищення  
конкурентоспроможності підприємства**

Освітньо-професійна програма «Економіка»  
Спеціальність 051 «Економіка»  
Ступінь вищої освіти: Магістр

**Здобувач**

**Артем ТКАЧ**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доцент**

**Тамара САМІЛИК**

**Дніпро – 2024**

## ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет:** Менеджменту і маркетингу  
**Кафедра:** Економіки  
**Освітньо-професійна програма:** «Економіка»  
**Спеціальність:** 051 «Економіка»  
**Ступінь вищої освіти:** Магістр

*ЗАТВЕРДЖУЮ*

Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
 «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

### **ЗАВДАННЯ** на підготовку кваліфікаційної роботи

Ткачу Артему Сергійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи:** Діагностика й розробка напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства

**Науковий керівник:** Самілик Т.М., к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від «08» листопада 2023 року № 3406

**2. Термін подання здобувачем роботи:** 12.02.2024 р.

**3. Вихідні дані до роботи:** Закони та законодавчі акти України, річні звіти підприємства, статистична звітність, додаткові таблиці до річних звітів, наукова література

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)**

Вступ. 1. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства. 2.

Діагностика сучасного стану підприємства та його конкурентоспроможності.

3. Обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Висновки та пропозиції.

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)**

Історія розвитку ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСІОНЛ». Послуги, що надає ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСІОНЛ». Представництва «УВК-ІНТЕРНЕСІОНЛ» в Україні.

Наявність та ефективність використання виробничого потенціалу підприємства. Пасив балансу підприємства. Діючі компанії за КВЕДом 52.29 в Україні та в розрізі областей. Показники фінансової діяльності підприємства

Матриця конкурентного профілю підприємства. Рейтингова оцінка конкурентоспроможності підприємства

Результати аналізу та напрями робіт за моделлю М. Портера. SWOT-аналіз. Основні напрямів подальшого стратегічного розвитку підприємства

**6. Консультанти розділів роботи**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання . 15.02.2023

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір вихідної інформації	Лютий-березень 2023 р.	
2	Підготовка теоретичного розділу	Квітень-травень 2023 р.	
3	Робота над другим розділом	Червень-серпень 2023 р.	
4	Робота над третім розділом	Вересень-грудень 2023 р.	
5	Узагальнення висновків та пропозицій	Січень 2024 р.	
6	Оформлення кваліфікаційної роботи	Січень-лютий 2024 р.	

Здобувач (ка)

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

Науковий керівник

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

**Тема: «Діагностика й розробка напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства»**

**Кваліфікаційна робота магістра:** 91 стор., 27 табл., 12 рис., 27 літературних джерел.

**Об'єктом дослідження** є процеси формування конкурентоспроможності підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємства.

**Мета і завдання дослідження.** Мета роботи полягає в діагностиці сучасного стану діяльності підприємства та обґрунтуванні стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Основними завданнями,** які були поставлені під час виконання кваліфікаційної роботи є:

- дослідження теоретичних аспектів сутності конкурентоспроможності підприємства, головних чинників впливу на неї, а також основних підходів та прийомів оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- діагностика сучасного стану діяльності підприємства та оцінка його конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг;
- розробка та обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг.

**Основними методами** досліджень, які використовувались під час виконання кваліфікаційної роботи були: монографічний метод, статистичні методи, графічний метод, методи експертної оцінки та методи стратегічного аналізу. Обробку даних здійснено з використанням програмного забезпечення Microsoft Excel.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в удосконаленні та обґрунтуванні теоретичних, методичних та практичних аспектів конкурентоспроможності підприємства.

Найбільш вагомими результатами роботи, які дістали подальшого розвитку є:

- обґрунтування багатогранності категорії «конкурентоспроможність підприємства», що впливає на відсутність єдиного підходу до її трактування, а також її тісний взаємозв'язок з такими категоріями, як конкурентний статус підприємства, конкурентна позиція підприємства та конкурентні переваги підприємства;

- обґрунтування доцільності застосування декілька методів оцінки конкурентоспроможності підприємства з метою отримання обґрунтованого та більш повного уявлення щодо його рівня конкурентоспроможності та подальших напрямів підвищення результатів господарської діяльності;

- ідентифікація сучасного стану господарської діяльності підприємства та рівня його конкурентоспроможності на ринку надання логістичних послуг;

- обґрунтування стратегічного розвитку діяльності підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності.

Досліджено сутність категорії конкурентоспроможність підприємства; обґрунтовано зв'язок конкурентоспроможності підприємства з його конкурентною позицією, конкурентним статусом та конкурентними перевагами підприємства; проаналізовано основні підходи та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства; доведено доцільність застосування декількох методів оцінки конкурентоспроможності підприємства з метою отримання більш об'єктивних результатів досліджень; проведено діагностику сучасного стану діяльності підприємства та здійснено оцінку його конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг; розроблено та обґрунтовано основні стратегічні напрями подальшої діяльності підприємства з метою покращення його конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг.

## **КЛЮЧОВІ СЛОВА**

Конкурентоспроможність підприємства, конкурентний статус підприємства, конкурентні переваги підприємства, методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, ресурсний потенціал, фінансовий стан підприємства, конкурентна позиція підприємства, прибуток, стратегічні напрями розвитку підприємства.

## **KEYWORDS**

Competitiveness of enterprise, competition status of enterprise, competitive edges of enterprise, methods of estimation of competitiveness of enterprise, resource potential, financial state of enterprise, competition position of enterprise, income, strategic directions of development of enterprise.

## ЗМІСТ

ВСТУП	8
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b>	11
1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства	11
1.2. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства	15
Висновки до першого розділу	22
<b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ</b>	23
2.1. Діагностика потенціалу підприємства та його фінансового стану	23
2.2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства	36
Висновки до другого розділу	47
<b>РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b>	51
Висновки до третього розділу	65
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	81

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасний стан в країні вимагає від діяльності всіх підприємств прийняття обґрунтованих управлінських рішень, які будуть сприяти розвитку підприємства, підвищенню його прибутковості, конкурентоспроможності на відповідних ринках його діяльності. Особливої уваги в діяльності підприємств набирає їх конкурентоспроможність, як в цілому, так і конкурентоспроможність їх продукції або послуг. Адже, вихід на європейський ринок можливий тільки при наявності високого рівня конкурентоспроможності продукції або послуг, що надають підприємства. Конкурентоспроможність підприємства та конкурентоспроможність продукції – це єдине ціле, яке дуже тісно між собою пов'язане, оскільки підприємство не може бути конкурентоспроможним, якщо його продукція не відповідає нормативам, не в повній мірі задовольняє потреби споживачів тощо. Тобто, коли його продукція або послуга не конкурентоспроможна на ринку.

Конкурентоспроможності підприємства вже тривалий час приділяється значна увага, як теоретиків, так і практиків. Видатними науковцями, що досліджували конкурентоспроможність підприємства є М. Портер, І. Ансофф, Ф. Котлер та багато інших вітчизняних та зарубіжних дослідників. Проте, незважаючи на досить тривалі дослідження, деякі аспекти конкурентоспроможності підприємства потребують подальшого вдосконалення, адже це багатогранна категорія, яка охоплює великий перелік об'єктивних та суб'єктивних чинників, які впливають на діяльність підприємств. Особливої уваги конкурентоспроможність підприємства набуває в сучасних умовах нестабільної ринкової ситуації в нашій країні, коли в ній іде війна. Отже, все це актуалізує обрану тематику кваліфікаційної роботи.



**Об'єктом дослідження** є процеси формування конкурентоспроможності підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємства.

**Мета і завдання дослідження.** Мета роботи полягає в діагностиці сучасного стану діяльності підприємства та обґрунтуванні стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Основними **завданнями**, які були поставлені під час виконання кваліфікаційної роботи є:

- дослідження теоретичних аспектів сутності конкурентоспроможності підприємства, головних чинників впливу на неї, а також основних підходів та прийомів оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- діагностика сучасного стану діяльності підприємства та оцінка його конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг;
- розробка та обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг.

**Основними методами** досліджень, які використовувались під час виконання кваліфікаційної роботи були: монографічний метод, статистичні методи, графічний метод, методи експертної оцінки та методи стратегічного аналізу. Обробку даних здійснено з використанням програмного забезпечення Microsoft Excel.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в удосконаленні та обґрунтуванні теоретичних, методичних та практичних аспектів конкурентоспроможності підприємства.

Найбільш вагомими результатами роботи, які дістали подальшого розвитку є:

- обґрунтування багатогранності категорії «конкурентоспроможність підприємства», що впливає на відсутність єдиного підходу до її трактування, а також її тісний взаємозв'язок з такими категоріями, як конкурентний статус

підприємства, конкурентна позиція підприємства та конкурентні переваги підприємства;

- обґрунтування доцільності застосування декілька методів оцінки конкурентоспроможності підприємства з метою отримання обґрунтованого та більш повного уявлення щодо його рівня конкурентоспроможності та подальших напрямів підвищення результатів господарської діяльності;

- ідентифікація сучасного стану господарської діяльності підприємства та рівня його конкурентоспроможності на ринку надання логістичних послуг;

- обґрунтування стратегічного розвитку діяльності підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності.

**Практичне значення** одержаних результатів в кваліфікаційній роботі полягає в розробці та обґрунтуванні основних стратегічних напрямів подальшої діяльності підприємства з метою покращення його конкурентоспроможності на ринку надання логістичних послуг.

**Апробація результатів дослідження.** Результати наукових досліджень розглядались на науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (Дніпро, ДДАЕУ, 2023 рік).

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота складається з реферату, вступу, трьох розділів, чотирьох підрозділів, висновків та пропозицій, переліку використаних джерел, додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи становить 91 сторінка. Перелік використаних джерел становить 27 найменувань.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства**

Словосполучення «конкурентоспроможність підприємства» в сучасному світі є одним із найпоширеніших при оцінці ведення бізнесу. Цю категорію використовують при аналізі наявного ресурсного потенціалу підприємства та ефективності його використання, під час порівняння результатів діяльності підприємств однієї галузі, при оцінці фінансових результатів діяльності підприємства тощо.

Дане словосполучення має декілька пов'язаних між собою категорій таких як: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентоспроможність продукції, конкурентний статус підприємства, конкурентні переваги підприємства, конкурентне середовище тощо. Для повного розуміння даних категорій, їх взаємозв'язку та взаємозалежності з конкурентоспроможністю підприємства проведемо дослідження щодо кожної із наведених категорій.

Конкуренція – це економічний процес взаємодії і боротьби між підприємствами, які виступають на ринку з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців та одержання найбільшого прибутку.

Відповідно, конкуренція породжує конкурентне середовище, в якому певна кількість підприємств прагнуть залучити до себе більшу кількість споживачів використовуючи кращі умови реалізації продукції або вищу її якість в порівнянні з іншими підприємствами-конкурентами.

Під конкурентоспроможністю розуміють спроможність підприємства краще задовольняти певні проблеми споживачів в порівнянні із своїми конкурентами на відповідному ринку.

Щодо конкурентоспроможності підприємства зазначимо, що в теорії економіки існує декілька підходів визначення даної категорії. Справа в тому, що сутність конкурентоспроможності підприємства можна трактувати тільки відносно чогось. Наприклад: відносно переваг щодо виробництва продукції або надання послуг в порівнянні з іншим підприємством, яке представлено на даному ринку; відносно його спроможності краще задовольняти потреби споживачів; відносно можливості підприємством отримувати швидше та більше інвестиційних коштів з метою розширення своєї господарської діяльності або її покращення тощо. Найбільш поширені підходи трактування конкурентоспроможності підприємства наведено в таблиці 1.1.

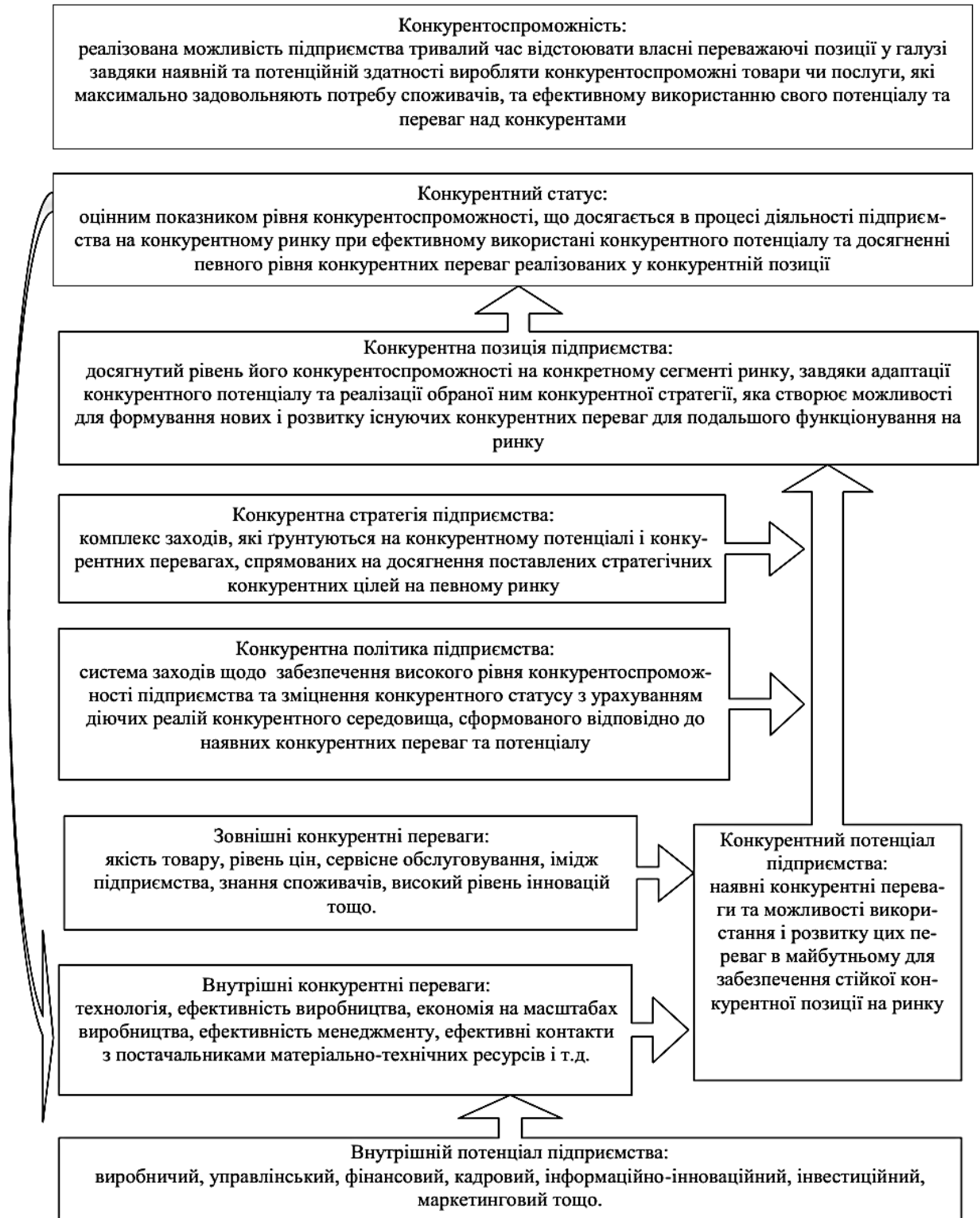
Таблиця 1.1

**Порівняльна характеристика визначень конкурентоспроможності підприємства за різних підходів**

Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства	Визначення конкурентоспроможності підприємства
Підхід, що базується на поєднанні теорії конкурентної переваги М. Портера та системного підходу	«Під конкурентоспроможністю підприємства, слід розуміти, як здатне підприємство діяти в умовах ринкових відносин та одержувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного удосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні» [8]
З позицій різних суб'єктів господарювання	«Під конкурентоспроможністю, з позиції споживачів, слід розуміти здатність задовольняти потреби споживачів на основі виробництва товарів і послуг, що мають конкурентні переваги над визначеним набором параметрів» [8]
З позиції конкурентів	«Конкурентоспроможність підприємства виступає як здатність виробляти продукцію, яка буде відповідати вимогам ринку та створювати необхідні умови для зростання конкурентних переваг» [8]
Для інвесторів	«Конкурентоспроможність підприємства – це здатність використовувати ресурси підприємства для розвитку та розширення ринків збуту, збільшення ринкової вартості підприємства» [8]

Джерело: [узагальнено автором]

Конкурентоспроможність підприємства тісно пов'язана з такими категоріями, як конкурентний статус підприємства, конкурентна позиція підприємства та конкурентні переваги підприємства. Більш наглядно взаємозв'язок даних категорій подано на рисунку 1.1.



**Рис. 1.1** Взаємозв'язок конкурентоспроможності підприємства, конкурентних переваг, конкурентного статусу та конкурентної позиції підприємства Джерело: [23]

Отже, з наведеної інформації на рисунку 1.1 чітко прослідковується взаємозв'язок вище зазначених категорій. Так, конкурентний статус підприємства залежить від того, яку конкурентну позицію буде займати підприємство на ринку, а конкурентна позиція підприємства, яка формує конкурентний статус підприємства, досягається завдяки конкурентним перевагам (внутрішнім та зовнішнім).

Виходячи з вище наведеного, конкурентний статус підприємства можемо трактувати, як позицію підприємства в конкурентній боротьбі та її становище на ринку.

Отже, конкурентний статус підприємства повинен відповідати на питання:

1) чи в достатній мірі підприємство *забезпечено ресурсами* для захоплення лідируючих позицій у галузі (на світовому ринку);

2) чи достатньо сприятливі і якою мірою використовуються фірмою умови *зовнішнього середовища* для створення й підтримки на високому рівні конкурентної переваги фірми.

Конкурентні переваги – це властивості продукції або якість послуг, які надають підприємству певні переваги над їх конкурентами. Показником потенційних переваг підприємства можна вважати частку ринку, що йому належить (по відношенню до основних(ого) конкурентів на цьому ринку)

Таким чином, дослідивши сутність конкурентоспроможності підприємства можемо стверджувати, що дана категорія є багатогранною та комплексною і станом на сьогодні не має єдиного підходу до її трактування. Основними розбіжностями у визначенні даної категорії є той факт, що конкурентоспроможність підприємства можна розглядати, аналізувати тільки відносно чогось. Наприклад: відносно переваг щодо виробництва продукції або надання послуг в порівнянні з іншим підприємством, яке представлено на даному ринку; відносно його спроможності краще задовольняти потреби споживачів; відносно можливості підприємством отримувати швидше та більше інвестиційних коштів з метою розширення своєї господарської

діяльності або її покращення тощо.

На конкурентоспроможність підприємства впливає велика кількість чинників таких як: мікро-, мезо- та макросередовище, в якому здійснює господарську діяльність підприємство; наявність певних переваг над підприємством-конкурентом тощо.

Конкурентоспроможність підприємства дуже тісно пов'язана з такими категоріями, як конкурентний статус підприємства, конкурентна позиція підприємства та конкурентні переваги підприємства. Так, конкурентний статус підприємства залежить від того, яку конкурентну позицію буде займати підприємство на ринку, а конкурентна позиція підприємства, яка формує конкурентний статус підприємства, досягається завдяки конкурентним перевагам (внутрішнім та зовнішнім).

## **1.2 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства**

Конкурентоспроможність підприємства – це багатогранна категорія, яка свідчить не тільки про наявність та ефективність використання наявного потенціалу підприємства, а також свідчить про фінансовий стан підприємства, результативність його діяльності, спроможність підприємства задовольняти своєю продукцією або послугами певну групу споживачів, про наявність певних внутрішніх та зовнішніх переваг по відношенню до своїх конкурентів тощо.

Отже, зважаючи на багатогранність зазначеної категорії, серед науковців досі не існує єдиної загально прийнятої методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Станом на сьогодні використовується велика кількість методів щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства (додаток А). Найбільш поширеними є:

- методика оцінки конкурентних переваг М. Портера, яка будується на принципі оцінки п'яти конкурентних сил, що формують умови, в яких функціонує підприємство та надає можливості реально оцінити його здатність до формування та ефективності використання потенціалу підприємства;

- SPACE-аналіз, який дозволяє визначити стратегію свого підприємства враховуючи власні переваги на ринку;

- PIMS-аналіз;

- Метод інтегрального критерію, який ґрунтується на оцінці двох критеріїв – критерію ступеня задоволеності потреб споживача та критерію ефективності виробничої діяльності;

- SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити слабкі та сильні сторони внутрішнього середовища підприємства та можливості і загрози, що виникають у зовнішньому середовищі і відповідно впливають на діяльність та конкурентоспроможність підприємства;

- Матриця БКГ – аналізує темпи росту підприємств та їх частки ринку.

Всі запропоновані науковцями та практиками методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можна за певними ознаками згрупувати в наступні групи:

- Критеріальні методи;
- Експертні методи;
- Графічні методи;
- Математичні методи;
- Методи логічного аналізу;
- Статичні методи;
- Методи стратегічного аналізу;
- Індикативні методи та матричні методи.

Критеріальні методи діагностики конкурентоспроможності підприємства такі як: метод М. Портера; SPACE – аналіз; GAP – аналіз; метод LOTS; метод PIMS; методика Ансоффа; метод інтегрального критерію



та інші, рекомендується застосовувати на підприємствах з великими масштабами виробництва. Основні характеристики вище наведених методик оцінки конкурентоспроможності підприємства подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

### Критеріальні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Група методів	Характеристика групи методів	Рекомендації до застосування	Головні недоліки вказаних методів
<p><b><u>Критеріальні методи</u></b> (Метод М. Портера; Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж. Ж. Ламбена; SPACE – аналіз; GAP – аналіз; Метод LOTS; Метод PIMS; Модель аналізу Мак-Кінсі 7S; Методика Ансоффа; Методика Градова щодо детермінантів «національного ромбу»; Метод інтегрального критерію; Метод таксономічного показника)</p>	<p>Інформаційна база аналізу формується на основі звітної або планової документації підприємства. При цьому використовуються як абсолютні (натуральні, трудові, вартісні), так і відносні показники (такі як рентабельність виробництва, фондовіддача)</p>	<p>Використовувати доцільно на підприємствах масового та крупносерійного виробництва або при великих масштабах виробництва</p>	<p>Застосування цих методів пов'язане з великим обсягом розрахунків, підготовки та обробки великих обсягів інформації</p>

Експертні методи такі як: STEP-аналіз; SWOT-аналіз; матриця BCG; матриця Shell/DPM; метод рангів; метод порівнянь та інші, базуються на оцінці експертів у відповідній галузі. Їх застосовують у тих випадках, коли фактор або дію не можливо оцінити кількісно. Негативним моментом застосування експертних методів є суб'єктивна оцінка, яка може негативно вплинути на результат аналізу. Основні характеристики експертних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства подано в таблиці 1.3.

В діагностиці конкурентоспроможності підприємства широке застосування отримали графічні та математичні методи оцінки. Зазначені методи дослідження дозволяють відобразити кінцеві результати оцінки конкурентоспроможності підприємства. Особливої уваги набувають графічні методи, за допомогою яких можливо візуалізувати проведені дослідження з метою простоти подачі інформації.

Таблиця 1.3

### Експертні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Група методів	Характеристика групи методів	Рекомендації до застосування	Головні недоліки вказаних методів
<p><b><u>Експертні методи</u></b> (STEP–аналіз; SWOT–аналіз; Методика Зав’ялова; Матриця BCG; Матриця Shell/DPM; Аналіз конкурентоспроможності за системою 111–555; Модель HOFER/SCHENDE; Метод рангів; Метод порівнянь; Метод вивчення профілю об’єкта)</p>	Базуються на даних що розроблені за оцінкою експертів	З великою вірогідністю дозволяють оцінити стан підприємства одиничного виробництва або невеликого бізнесу	Результатам притаманне суб’єктивне значення, оскільки особисті якості експертів можуть впливати на результат аналізу

Основні характеристики графічних та математичних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства подано в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

### Графічні та математичні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Група методів	Характеристика групи методів	Рекомендації до застосування	Головні недоліки вказаних методів
<p><b><u>Графічні методи</u></b> (Метод М. Портера; Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж. Ж. Ламбена; Модель аналізу Мак-Кінсі 7S; SWOT–аналіз; Методика Зав’ялова; Матриця BCG; Матриця Shell/DPM; Метод порівнянь; Метод вивчення профілю об’єкта)</p>	Забезпечують наочність сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об’єктах (рисунках, графіках, діаграмах та ін.)	Така інтерпретація результатів доцільна при узагальненні результатів аналізу та обов’язково потребує наведення відповідних розрахунків та логічних висновків	Не завжди забезпечують необхідну точність при відображенні фактично існуючої залежності від реальних економічних процесів
<p><b><u>Математичні методи</u></b> (Методика Ансоффа; Методика Градова; Метод інтегрального критерію; Аналіз конкурентоспроможності за системою 111–555; Модель HOFER/SCHENDE; Метод рангів)</p>	Базуються на певних алгоритмах розрахунку показників, вміщують моделювання за факторами виробництва та реалізації продукції. Обсяги аналітичної роботи та складність розрахунків частіше залежить від кількості врахованих факторів багатфакторної моделі та від того, чи є ця модель динамічною.	Надають достатню точність розрахунків, в залежності від типу та масштабів виробництва можливо обрати доцільний рівень складності аналізу	Потребують створення керованої бази даних та дають найкращу віддачу при умові застосування обчислюваної техніки, при їх застосуванні виникають додаткові витрати

Якщо процеси аналізу не піддаються моделюванню, то, як правило, застосовують методи логічного аналізу конкурентоспроможності підприємства. Основні характеристики логічних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства подано в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

### Методи логічного аналізу конкурентоспроможності підприємства

Група методів	Характеристика групи методів	Рекомендації до застосування	Головні недоліки вказаних методів
<b><u>Методи логічного аналізу</u></b> (SPACE – аналіз; GAP – аналіз; Метод LOTS; Метод PIMS; STEP–аналіз)	Базується на логічних посиленнях та висновках, забезпечує отримання швидкого результату без великих витрат	Ефективно застосовувати у випадках якщо процеси не піддаються моделюванню, або показники не підлягають формалізації.	Не може слугувати достатньою базою для розробки конкретних заходів

З метою прийняття оперативних рішень для вирішення тактичних завдань широко використовують статичні методи дослідження конкурентоспроможності підприємства. Тобто за допомогою цієї групи методів проводиться аналіз системи показників фактичного стану підприємства. Найпоширенішими з цієї групи методів є: метод інтегрального критерію, метод порівнянь, метод рангів.

Для розробки та обґрунтування стратегічних планів подальшої діяльності підприємства використовуються методи стратегічного аналізу, серед яких найпоширеніше застосування отримали такі методи як: SWOT–аналіз, матриця BCG, метод М. Портера, SPACE-аналіз та інші.

Основні характеристики статичних методів та методів стратегічного аналізу подано в таблиці 1.6.

### Основні характеристики статичних методів та методів стратегічного аналізу

Група методів	Характеристика групи методів	Рекомендації до застосування	Головні недоліки вказаних методів
<p><b><u>Статичні методи</u></b>            (Методика Ансоффа;            Методика Градова щодо детермінантів «національного ромбу»;            Метод інтегрального критерію;            Метод таксономічного показника;            Модель HOFER/SCHENDE;            Метод рангів;            Метод порівнянь;            Метод вивчення профілю об'єкта)</p>	<p>Дають можливість оцінити лише фактичний стан системи показників без урахування впливу минулих періодів та визначення найбільш вірогідного розвитку цієї системи у майбутньому</p>	<p>Результати аналізу за даною групою методів надають можливість приймати оперативні рішення щодо тактичних завдань функціонування та розвитку підприємства</p>	<p>Не забезпечують потреб перспективного планування</p>
<p><b><u>Методи стратегічного аналізу</u></b>            (Метод М. Портера; Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж. Ж. Ламбена; SPACE – аналіз; GAP – аналіз; Метод LOTS; Метод PIMS; Модель аналізу Мак-Кінсі 7S; STEP–аналіз; SWOT–аналіз; Методика Зав'ялова; Матриця BCG; Матриця Shell/DPM; Аналіз конкурентоспроможності за системою 111–555)</p>	<p>Базуються на створенні динамічних моделей процесів.</p>	<p>Найчастіше застосовується для визначення конкурентоспроможності підприємства у ході розробки стратегічних планів його поведінки у конкурентному середовищі</p>	<p>Прогнозний характер</p>

Індикативні методи дослідження найчастіше застосовують для оцінки інвестиційного клімату. В основі цих методів лежить система абсолютних та відносних показників (індикаторів), які характеризують окремі функціональні напрями діяльності підприємства або його складові елементи потенціалу.

Матричні методи базуються на звітній економічній та технічній документації підприємства. Застосовуються для обґрунтування важливості оновлення відповідної частини виробничого процесу.

Основні характеристики індикаторних та матричних методів подано в таблиці 1.7.

### Основні характеристики індикаторних та матричних методів

Група методів	Характеристика групи методів	Рекомендації до застосування	Головні недоліки вказаних методів
<p><b><u>Індикаторні методи</u></b>            (SPACE – аналіз; GAP – аналіз; Метод LOTS; Метод PIMS; Модель аналізу Мак-Кінсі 7S; Методика Ансоффа; Методика Градова щодо детермінантів «національного ромбу»; Метод інтегрального критерію; Метод таксономічного показника; STEP–аналіз; Аналіз конкурентоспроможності за системою 111–555; Модель HOFER/SCHENDE; Метод рангів; Метод порівнянь; Метод вивчення профілю об'єкта)</p>	<p>В основі індикаторного метода лежить система індикаторів, що групується за напрямками аналізу (індикатор використання ресурсів, праці, місткості ринку). Кожен індикатор являє собою співвідношення абсолютних або відносних показників, які відображають найбільш значні характеристики підприємства або його діяльності у тому числі стан підприємства в цілому, або його окремих функціональних та часткових елементів</p>	<p>Найчастіше використовують для оцінки інвестиційного клімату, або очікуваної конкурентоспроможності сумісних підприємств за умовою отримання потрібних інвестицій</p>	<p>Прогнозний характер</p>
<p><b><u>Матричні методи</u></b>            (Метод М. Портера; Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж. Ж. Ламбена; Модель аналізу Мак-Кінсі 7S; SWOT–аналіз; Методика Зав'ялова; Матриця BCG; Матриця Shell/DPM)</p>	<p>Базується на використанні технічної документації та звітної економічної інформації</p>	<p>Застосовуються у разі визначення потрібного напрямку оновлення виробництва та розвитку підприємства у ході втілення та реалізації потенціалу розвитку</p>	<p>Не може слугувати достатньою базою для розробки конкретних заходів</p>

Отже, провівши дослідження щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства можемо стверджувати, що станом на сьогодні не існує єдиного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства, оскільки дана категорія багатогранна та комплексна і залежить від великої кількості суб'єктивних та об'єктивних факторів. Тому, в залежності від мети дослідження, рекомендується застосовувати декілька методів оцінки конкурентоспроможності підприємства для отримання обґрунтованого та більш повного уявлення щодо його рівня конкурентоспроможності та подальших напрямів підвищення результатів господарської діяльності.

## Висновки до першого розділу

1. Дослідивши сутність конкурентоспроможності підприємства можемо стверджувати, що дана категорія є багатогранною та комплексною і станом на сьогодні не має єдиного підходу до її трактування. Основними розбіжностями у визначенні даної категорії є той факт, що конкурентоспроможність підприємства можна розглядати, аналізувати тільки відносно чогось. Наприклад: відносно переваг щодо виробництва продукції або надання послуг в порівнянні з іншим підприємством, яке представлено на даному ринку; відносно його спроможності краще задовольняти потреби споживачів на представленому ринку; відносно можливості підприємством отримувати швидше та більше інвестиційних коштів з метою розширення своєї господарської діяльності або її покращення тощо.

2. Конкурентоспроможність підприємства дуже тісно пов'язана з такими категоріями, як конкурентний статус підприємства, конкурентна позиція підприємства та конкурентні переваги підприємства. Так, конкурентний статус підприємства залежить від того, яку конкурентну позицію буде займати підприємство на ринку, а конкурентна позиція підприємства, яка формує конкурентний статус підприємства, досягається завдяки конкурентним перевагам (внутрішнім та зовнішнім).

3. Станом на сьогодні не існує єдиного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства, оскільки дана категорія багатогранна та комплексна і залежить від великої кількості суб'єктивних та об'єктивних факторів. Тому, в залежності від мети дослідження, рекомендується застосовувати декілька методів оцінки конкурентоспроможності підприємства для отримання обґрунтованого та більш повного уявлення щодо його рівня конкурентоспроможності та подальших напрямів підвищення результатів господарської діяльності.

## РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

### 2.1. Діагностика потенціалу підприємства та його фінансового стану

Товариство з обмеженою відповідальністю «УВК-ІНТЕРНЕТІОНЛ» було зареєстроване у 2000 році в місті Київ із статутним капіталом у розмірі 5000000,0 грн. Станом на сьогодні директором підприємства є Навроцький Євген Віталійович. Згідно статуту підприємства основним видом його економічної діяльності є: 52.29 «Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту». В Україні за цим КВЕДом зареєстровано 25804 підприємства. Крім основного виду економічної діяльності в статуті підприємства надано ще 94 види діяльності, за якими воно може здійснювати господарську діяльність (додаток Б). Основними напрямками цих видів діяльності є: 1) оптова та роздрібна торгівля практично за усіма видами продукції, 2) посередницька діяльність, 3) складське господарство, 4) перевозка продукції всіма видами транспорту та його обслуговування тощо.

Місією підприємства є: допомога клієнтам в розвитку бізнесу через професійну логістику. Головні цінності – досконалий сервіс, лідерство, динамізм, професіоналізм, командність та дружня атмосфера.

В процесі своєї діяльності товариство розширювалось та розвивалось створюючи додаткові напрями діяльності (рис. 2.1). Так, у 2004 році компанією було створено перший розподільчий центр в Україні, у 2006 році товариство стає частиною Fozzy Group та впроваджує національну програму «Україна за 48 годин», в 2010 році – введено в експлуатацію нові логістичні комплекси класу «А». Потім, у 2012 році відбулося впровадження інноваційних логістичних продуктів: «Еспрес-24» і «ГВД», в 2016 – інтеграція операційної моделі, надання послуг експрес-доставки «двері-двері», а відкриття та запуск ліцензованого фармацевтичного складу та розподільчого центру для аптечних мереж було здійснено у 2019 році.

## ІСТОРИЯ



Рис. 2.1. Історія розвитку ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕТШНЛ» Джерело: [17]

В 2020 році компанія розширила свій логістичний ланцюжок послуг запустивши морські, авіа та залізничні перевезення і в цьому ж році увійшла в ТОП-10 найбільших 3-PL операторів в Україні, що говорить про те, що компанія повністю контролює ланцюги постачання (транспортування, оформлення митної документації, доставка продукції кінцевому споживачу).

### НАШІ ПОСЛУГИ



Рис. 2.2. Послуги, що надає ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕТШНЛ» Джерело: [17]



У 2022 році відкрила склад класу «А» у Львові. З початком війни логістичні шляхи морські та авіа перевезення були закриті. Станом на сьогодні поки залишаються закритими авіа перевезення. Весь спектр послуг, що надає компанія подано на рисунку 2.2. та в додатку В. Компанія співпрацює з Китаєм та Польщею і продовжує розширювати міжнародні зв'язки.

Станом на сьогодні компанія має п'ять складських комплексів класу «А» та «В+», 24 крос-док термінали, які розташовані по всій території України (рис. 2.3). Загальна площа складських приміщень складає 50000,0 м<sup>2</sup>.





Компанії, що працюють на ринку складської нерухомості, розробляють власні класифікації складів за класами. В Україні найбільш розповсюджена міжнародна класифікація складських приміщень від брокерського агентства Knight Frank. Згідно з нею, склади розподіляються на 6 типів:

- **Клас А+** — це сучасний модернізований склад. Він має 1 поверх. Щоби побудувати такий склад, використовують спеціальні ізоляційні матеріали, — це, як правило, сендвіч-панелі. Вони вогнестійкі й добре утримують тепло. На складах класу А+ є всі необхідні комунікації: спеціальне обладнання (відеоспостереження, вентиляція, системи тушіння пожежі і так далі), територія облагороджена, охорона працює цілодобово. Складам класу А+ притаманні найкращі характеристики: висота стель — не менш ніж 13 метрів, бетонна антипильова підлога витримує навантаження від 5 тонн на метр квадратний.
- **Клас А** — майже не поступається складам класу А+ за характеристиками. Відмінність у технічних параметрах. На складах класу А вимоги до мінімальної висоти стелі — від 10 метрів. Крім того, тут менше воріт докового типу, що трохи ускладнює завантаження/розвантаження.
- **Клас В+** — такі склади можуть побудовані або реконструйовані зовсім нещодавно. Головна відмінність від попередніх класів — це висота стель. Мінімальні вимоги до неї — 8 метрів.
- **Клас В** — це склад, що може мати 1 або більше поверхів. У другому випадку, приміщення повинно бути обладнане вантажними ліфтами. Мінімальна висота стель — 6 метрів. Крім того, до цих споруд не висувають особливих вимог щодо технічних характеристик і додаткових комунікацій.
- **Клас С** — це реконструйовані склади, що раніше використовували в якості виробничого приміщення або ангара. Мінімальні вимоги до цього класу — стелі від 5 метрів і бетонне покриття.
- **Клас D** — це непрофільні приміщення, що переобладнали в склад. Зручностей тут практично немає. Особливі вимоги до характеристик відсутні.

**Рис. 2.3. Представництва «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» в Україні** Джерело: [17]

ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» здійснює всі види перевезень FTL, LTL, FCL, LCL. Головні відмінності між FTL, LTL, FCL, та LCL надано у таблиці 2.1.

### Головні відмінності між FTL, LTL, FCL та LCL

	
<p><b>FTL</b> (Full Truck Load) – повністю завантажений автомобіль товаром однієї компанії, який доставляє його в одну точку.</p> <p><b>LTL</b> (Less Truck Load) - попутні вантажоперевезення, тобто перевезення здійснюються одним автотранспортом товару різних постачальників.</p>	<p><b>FCL</b> (Full Container Load) – доставка товару здійснюється морським транспортом, де контейнер повністю завантажується продукцією однієї компанії.</p> <p><b>LCL</b> – доставка вантажу здійснюється морським транспортом, де контейнер завантажується продукцією різних підприємств. Такий варіант доставки товару є ідеальним для малих та середніх за розміром підприємств.</p>

Звісно, що крім вище зазначених відмінностей між FTL, LTL, FCL та LCL існує ще досить велика їх кількість, це – оформлення документації, безпека, маркування вантажу, оперативність доставки вантажу тощо.

ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСІОНЛ» має потужну команду, яка представлена складською та транспортною логістикою та командою сервісу і розвитку (рис. 2.4). Середня кількість працівників 350 осіб.



Рис. 2.4. Команда ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСІОНЛ» Джерело: [17]

Головними конкурентами на даному ринку підприємство вважає:

- 1) ТОВ «Нова пошта»;
- 2) Компанія «Meest ПОШТА» (Міст-експрес);
- 3) Група компаній (ГК) «Афіна» (Афіна-груп).

Отже, дослідивши види діяльності товариства зрозуміло, що підприємство має в наявності потужну матеріально-технічну базу та кадровий потенціал. Проте, виникає необхідність дослідити ефективність використання наявного потенціалу підприємства та його фінансовий стан.

Основними складовими частинами виробничого потенціалу підприємства є кадровий потенціал, основні засоби та оборотні засоби. Без наявності кадрового потенціалу привести в дію основні та оборотні засоби не можливо, а без наявності високотехнічного обладнання та необхідної сировини процес виробництва продукції або надання послуг є практично не можливим.

Важливу увагу слід приділяти наявності на підприємстві висококваліфікованого персоналу, можливості його підвищення кваліфікації, матеріальному та моральному заохоченню, що все в комплексі призводить до підвищення продуктивності праці робітників підприємства, а відповідно і збільшення обсягу виробництва продукції або надання послуг.

Важливу роль в процесі господарської діяльності відіграє не тільки наявність основних та оборотних засобів виробництва, а і їх матеріальний стан, адже, якщо обладнання підприємства застаріле, зношене більш ніж на 50,0%, то і результат його використання буде значно гіршим. Таке обладнання буде потребувати постійного ремонту тощо, а це означає, що будуть суттєві простой в господарській діяльності підприємства, що негативно відобразиться на показниках його ефективності.

Таким чином, дослідження наявності та ефективності використання виробничого потенціалу є необхідною складовою частиною аналізу діяльності підприємства. Аналіз наявності та ефективності використання виробничого потенціалу підприємства надано в таблиці 2.2.

**Наявність та ефективність використання виробничого потенціалу  
підприємства**

Показники	2020	2021	2022	2022 у % до 2020
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	2502,42	2109,6	1969,5	78,70
Залишкова вартість основних засобів на кінець звітного періоду, тис. грн.	2234,60	1984,50	1954,40	87,46
Первісна вартість основних засобів на кінець звітного періоду, тис. грн.	3462,80	3176,70	3583,00	103,47
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	45906,08	46263,04	60910,35	132,68
Чистий дохід від операційної діяльності, тис. грн.	326584,80	192625,30	320594,40	98,17
Середньорічна чисельність працівників, осіб	389,00	311,00	350,00	89,97
Річна продуктивність праці, грн./особу	839549,61	619373,955	915984,00	109,10
Фондоозброєність, тис. грн.	6,43	6,78	5,63	87,47
Фондовіддача (за чистим доходом), грн	7,11	4,16	5,26	73,98
Фондомісткість (за чистим доходом), грн.	0,14	0,24	0,19	135,16
Коефіцієнт зношення	0,65	0,62	0,55	84,53
Коефіцієнт придатності	0,35	0,38	0,45	128,15
Коефіцієнт обороту оборотного капіталу	7,11	4,16	5,26	73,98
Період обороту оборотного капіталу, днів	51,31	87,66	69,35	135,16
Середньорічна вартість активів - всього, тис. грн.	48202,6	48441,0	63296,2	131,31
Чистий прибуток (збиток) - всього, тис. грн.	35443,67	-11041,30	17305,40	48,83
Рентабельність активів, %	73,53	-22,79	27,34	-46,19 в.п.

Дослідження щодо наявності та ефективності використання виробничого потенціалу підприємства довели, що незважаючи на скорочення

працівників на підприємстві у звітному 2022 році проти базового 2020 року на 39 осіб або на 10,03%, їх річна продуктивність праці зросла на 9,1%, що було досягнуто за рахунок нерівномірних темпів зниження отриманого доходу та скорочення працівників підприємства.

Аналіз сучасного стану наявних основних засобів довів, що з кожним роком їх стан погіршується. Так, коефіцієнт їх придатності станом на 2022 рік складає 0,45, тобто, вони лише на 45,0% придатні до використання і на 55,0% зношені. Але, незважаючи на цей факт, ефективність їх використання відповідає нормативу (фондовіддача більше одиниці), хоча в динаміці має тенденцію до погіршення (фондовіддача основних засобів у 2022 році знизилась на 26,02% і станом на звітний період склала 5,26 грн. отриманого доходу на 1,0 грн основних засобів).

Незважаючи на той факт, що логістичні підприємства не потребують великих запасів, період оборотності оборотного капіталу підприємства також має тенденцію до погіршення (період обороту оборотних коштів у 2022 році збільшився на 35,16% у порівнянні з 2020 роком і на кінець звітного періоду склав практично 70 днів). Основною причиною збільшення періоду обороту оборотного капіталу підприємства стала негативна тенденція до зростання дебіторської заборгованості.

Таким чином, незважаючи на той факт, що найгіршим в діяльності підприємства є 2021 рік, воно у 2022 році проти 2020 року змогло розширити вартість своїх активів (вартість активів збільшилась на 31,31%). Але, нажаль, закриття авіа шляхів логістичної доставки продукції і не повне використання у 2022 році морських логістичних шляхів призвели до скорочення отриманого чистого доходу та чистого прибутку підприємством у звітному 2022 році проти базового 2020 року на 1,83% та 51,17% відповідно. Все це негативно вплинуло на критерій економічної ефективності використання активів підприємства – рівень їх рентабельності, який у 2022 році проти 2020 року знизився на 46,19 відсоткових пункти відповідно і склав у звітному році 27,34%. Звісно, що це високий рівень рентабельності активів, але його

суттєве зниження з початком воєнного вторгнення на територію нашої країни потребує значних обґрунтованих креативних та управлінських рішень для його покращення.

Результати фінансової діяльності підприємства, його фінансовий стан та ділова активність підприємства суттєво впливають на кінцеві результати його господарської діяльності. Від фінансового стану підприємства залежить його плато- та кредитоспроможність, його конкурентоспроможність на ринку та можливість розширювати свою діяльність, як на території нашої країни, так і за її межами. Фінансові ресурси підприємства відіграють важливу роль в можливості покращення стану свого виробничого потенціалу, впровадженні раціональних, креативних та обґрунтованих інвестиційних проєктів тощо.

Діагностика фінансового стану підприємства проводиться за допомогою системи показників, які можна згрупувати в наступні групи:

- Показники ліквідності та платоспроможності підприємства;
- Показники ділової активності підприємства;
- Показники фінансового стану (незалежності) підприємства;
- Показники прибутковості та рентабельності господарської діяльності підприємства.

Ліквідність підприємства – це спроможність його активів швидко перетворюватись на гроші. Чим більш ліквідним буде підприємство, тим вища його плато- та кредитоспроможність. Основними показниками, що характеризують ліквідність підприємства є: загальна, проміжна та абсолютна ліквідність. Кожна з цих видів ліквідності відповідає за певний період платоспроможності підприємства. Так, загальна ліквідність свідчить про платоспроможність підприємства в середньостроковому періоді, проміжна ліквідність – в короткостроковому періоді, а абсолютна ліквідність – це ліквідність, що свідчить про миттєву платоспроможність підприємства. Звісно, що кожен вид ліквідності має свої нормативні обмеження і цікавить різних користувачів цієї інформації, починаючи від акціонерів та працівників підприємства і завершуючи банками, інвестиційними компаніями тощо.

Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства наведемо в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

### Ліквідність та платоспроможність підприємства

Показники	2020	2021	2022	2022 "+"; "-" до 2020
Робочий функціонуючий капітал, тис. грн.	11663,9	-6330,00	10755,90	-908,00
Коефіцієнт покриття	1,34	0,880	1,167	-0,17
Коефіцієнт проміжної ліквідності	1,32	0,876	1,159	-0,16
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,20	0,056	0,411	0,22
Коефіцієнт маневрування власних оборотних коштів	0,57	-0,47	2,47	1,89
Частка оборотних коштів в активах господарства	0,95	0,96	0,97	0,01
Частка запасів в поточних активах	0,01	0,005	0,007	-0,01

Дослідження щодо ліквідності та платоспроможності підприємства свідчать, що найгіршим в господарській діяльності був 2021 рік, коли навіть робочий функціонуючий капітал компанії був в мінусах. Що стосується базового та звітних років, які підлягають дослідженню, то в цей період всі коефіцієнти ліквідності підприємства відповідали їх нормативним значенням, а за деякими показниками навіть перевищували їх. Хоча, слід зауважити, що у 2022 році проти 2020 року коефіцієнт покриття поточної заборгованості та коефіцієнт проміжної ліквідності знизились на 0,17 та 0,16 відповідно.

В цілому, можна відмітити, що протягом 2020 та 2022 років підприємство було ліквідним та платоспроможним, як в середньостроковому та короткостроковому періодах, так і мало можливість миттєво покрити свої поточні заборгованості.

Ділова активність підприємства відіграє велику роль в кінцевих результатах його господарської діяльності. На підставі її аналізу можна

дослідити наявність кредиторської та дебіторської заборгованостей на підприємстві, їх співвідношення, період обороту всіх активів підприємства та, окремо, власного капіталу, проаналізувати та оцінити період обороту основного та оборотного капіталу і встановити фінансовий цикл господарської діяльності підприємства. Дослідження щодо ділової активності підприємства наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Ділова активність компанії**

Показники	2020	2021	2022	2022 "+"; "-" до 2020
Середній підсумок балансу, тис. грн.	48202,6	48441,0	63296,2	15093,6
Середня дебіторська заборгованість, тис. грн.	34427,1	38588,60	44877,90	10450,8
Середня кредиторська заборгованість, тис. грн.	34242,2	43596,1	58697,4	24455,2
Середня вартість виробничих запасів, тис. грн.	625,4	417,7	360,2	-265,3
Середня величина власного капіталу, тис. грн.	9611,8	2930,1	2498,0	-7113,8
Середня величина основних засобів, тис. грн.	2502,4	2109,6	1969,5	-533,0
Середня величина оборотних активів, тис. грн.	45906,1	46263,0	60910,4	15004,3
Коефіцієнт трансформації капіталу	6,78	3,98	5,06	-1,7
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	7,11	4,16	5,26	-1,9
Коефіцієнт дебіторської заборгованості	9,49	4,99	7,14	-2,3
Коефіцієнт кредиторської заборгованості	9,54	4,42	5,46	-4,1
Коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів	455,07	430,11	849,65	394,6
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	33,98	65,74	128,34	94,4
Коефіцієнт оборотності основних засобів	130,51	91,31	162,78	32,3
Період обороту активів, днів	53,87	91,79	72,06	18,2
Період обороту дебіторської заборгованості, днів	38,48	73,12	51,09	12,6
Період обороту запасів, днів	0,80	0,85	0,43	-0,4
Період обороту кредиторської заборгованості, днів	38,27	82,61	66,83	28,6
Фінансовий цикл, днів	1,01	-8,64	-15,30	-16,3



Аналіз ділової активності підприємства довів, що за період дослідження загальна сума дебіторської та кредиторської заборгованостей на підприємстві значно збільшилась і значно змінилась у співвідношенні між собою. Так, якщо у 2020 році середня дебіторська заборгованість компанії була вище за її середню суму кредиторської заборгованості, то вже з 2021 року це співвідношення докорінно змінилося в сторону перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською, а в 2022 році ситуація тільки погіршилась. Все це негативно впливає на коефіцієнти обороту основного та оборотного капіталу, дебіторської та кредиторської заборгованостей, а відповідно і їх період обороту. Так, період обороту дебіторської та кредиторської заборгованостей у 2022 році проти 2020 року збільшився практично на 13 та 29 днів відповідно, а активів підприємства на 18 днів. Все це негативно вплинуло на фінансовий цикл діяльності підприємства, який у звітному році проти базового року погіршився на 16,3 і станом на 2022 рік склав -15,3. Від'ємне значення цього показника свідчить про великі суми кредиторської заборгованості підприємства, що може мати негативні довгострокові наслідки.

Аналіз ділової активності підприємства довів, що воно має певні проблеми з величиною кредиторської заборгованості, а відтак виникає необхідність досліджень щодо фінансової незалежності підприємства.

Фінансовий стан підприємства характеризується системою показників, які будуються за принципом співвідношення власного та залученого капіталу на підприємстві в різних його варіаціях. Це дозволяє досконало дослідити і виявити всі проблеми, які впливають на фінансову автономію підприємства та подальший його розвиток. Дослідження базуються на аналізі пасивної частини балансу підприємства.

З метою повноти розуміння показників фінансового стану компанії, спочатку наведемо загальну інформацію щодо складу пасивної частини балансу підприємства за останні три роки (табл. 2.5.).

**Пасив балансу підприємства, тис. грн.**

Назва рядка	2020	2021	2022
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	5000,0	1000,0	5000,0
Додатковий капітал	0,0	4000,0	0,0
Резервний капітал	0,0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	7014,8	-11154,7	6150,7
Неоплачений капітал	0,0	0,00	0,0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>12014,8</b>	<b>-6154,7</b>	<b>11150,7</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
	1945,6	1884,1	2317,5
<b>Усього за розділом III</b>	<b>34242,2</b>	<b>52950,0</b>	<b>64444,8</b>
<b>Баланс</b>	<b>48202,6</b>	<b>48679,4</b>	<b>77913,0</b>

Отже, дослідження щодо пасивної частини балансу підприємства дають можливість усвідомити про певні проблеми, що відбуваються в компанії. Так, навіть візуально видно, що зобов'язання підприємства значно перевищують його власний капітал, що ще раз доводить необхідність аналізу фінансового стану підприємства.

Результати аналізу фінансового стану компанії наведемо в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Показники фінансової незалежності підприємства**

Показники	2020	2021	2022	2022 "+"; "-" до 2020
Коефіцієнт автономії	0,25	-0,13	0,14	-0,11
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,75	1,13	0,86	0,11
Коефіцієнт фінансової залежності	4,01	-7,91	6,99	2,98
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,33	-0,11	0,17	-0,16
Коефіцієнт заборгованості	3,01	-8,91	5,99	2,98
Коефіцієнт маневрування власних коштів	0,97	1,03	0,96	-0,01
Коефіцієнт інвестування	5,23	-2,99	4,11	-1,12

Оцінка показників фінансового стану компанії доводить, що вона має певні проблеми з незалежністю. Так, протягом трьох років підприємство лише на 14,0% в 2022 році та на 25,0% у 2020 році було незалежне, а у 2021 році його коефіцієнт автономії був навіть від'ємним. Звісно, що певні проблеми в фінансовий стан підприємства принесли коронавірус та війна. Особливо це стосується 2021 року. Проте, і у 2022 році коефіцієнт автономії підприємства (хоча і значно покращився проти 2021 року) не досяг рівня базового року.

Таким чином, підприємство протягом останніх трьох років має певні проблеми з незалежністю завдяки зростанню кредиторської заборгованості на тлі зростання дебіторської заборгованості.

Дослідивши основні показники результатів фінансової діяльності підприємства та встановивши, що компанія має певні проблеми з фінансовою незалежністю, проаналізуємо критерії економічної ефективності господарської діяльності (табл. 2.7).

Критерієм економічної ефективності виступає рівень рентабельності, який свідчить про результати виробничої, комерційної та інвестиційної діяльності підприємства.

Таблиця 2.7

### Рентабельність діяльності підприємства

Показники	2020	2021	2022	2022 "+"; "- до 2020
Рентабельність активів	0,735	-0,228	0,273	-0,462
Рентабельність власного капіталу	3,688	-3,768	6,928	3,240
Операційна рентабельність продаж	0,135	0,077	0,062	-0,073
Чиста рентабельність продаж	0,109	-0,057	0,054	-0,055

Критерій економічної ефективності діяльності підприємства свідчить, що найгіршим для компанії був 2021 рік, коли вона замість прибутку

отримала велику суму збитку, що негативно вплинуло на рентабельність її діяльності. Проте, вже у 2022 році підприємству вдалося значно покращити результати своєї діяльності збільшивши рентабельність активів та чисту рентабельність продаж на 50,1% відсотковий пункт та 11,1% відсотковий пункт відповідно. Але, нажаль, у 2022 році підприємству не вдалось досягти рівня рентабельності базового 2020 року за усіма видами рентабельності, окрім рентабельності власного капіталу, який у звітному році перевищив базовий рік в два рази. Досягти цього результату підприємству вдалося за рахунок нерівномірних темпів зростання чистого прибутку та суми власного капіталу.

Таким чином, провівши дослідження щодо сучасного стану діяльності підприємства можемо стверджувати, що компанія раціонально та ефективно використовує весь свій наявний виробничий потенціал (хоча стан матеріально-технічної бази трохи погіршився), має певні проблеми з кредиторською та дебіторською заборгованістю (у 2021 та 2022 роках розміри кредиторської та дебіторської заборгованості значно зросли і сума кредиторської заборгованості перевищує розмір дебіторської заборгованості). Проте, незважаючи на той факт, що підприємство є фінансово залежним, воно повністю ліквідне та платоспроможне, і в 2022 році змогло значно покращити результати своєї господарської діяльності проти 2021 року, хоча рівня базового 2020 року досягти поки не вдалося.

## **2.2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства**

Оцінка конкурентоспроможності підприємства на відповідному ринку продукції або надання послуг є дуже важливим аспектом аналізу господарської його діяльності. Адже, саме рівень конкурентоспроможності підприємства надає йому можливості збільшувати обсяги виробництва

продукції, або надання послуг завоюючи велику кількість споживачів своєю продукцією або послугами, що в кінцевому рахунку йому принесе збільшення прибутковості та підвищення рівня рентабельності господарської діяльності.

Оцінку конкурентоспроможності підприємства на відповідному ринку необхідно починати проводити з оцінки масштабів отриманих чистих доходів на цьому ринку всіма представленими ним компаніями і, за можливості, в порівнянні з іншими галузевими ринками нашої країни (рис. 2.5.).



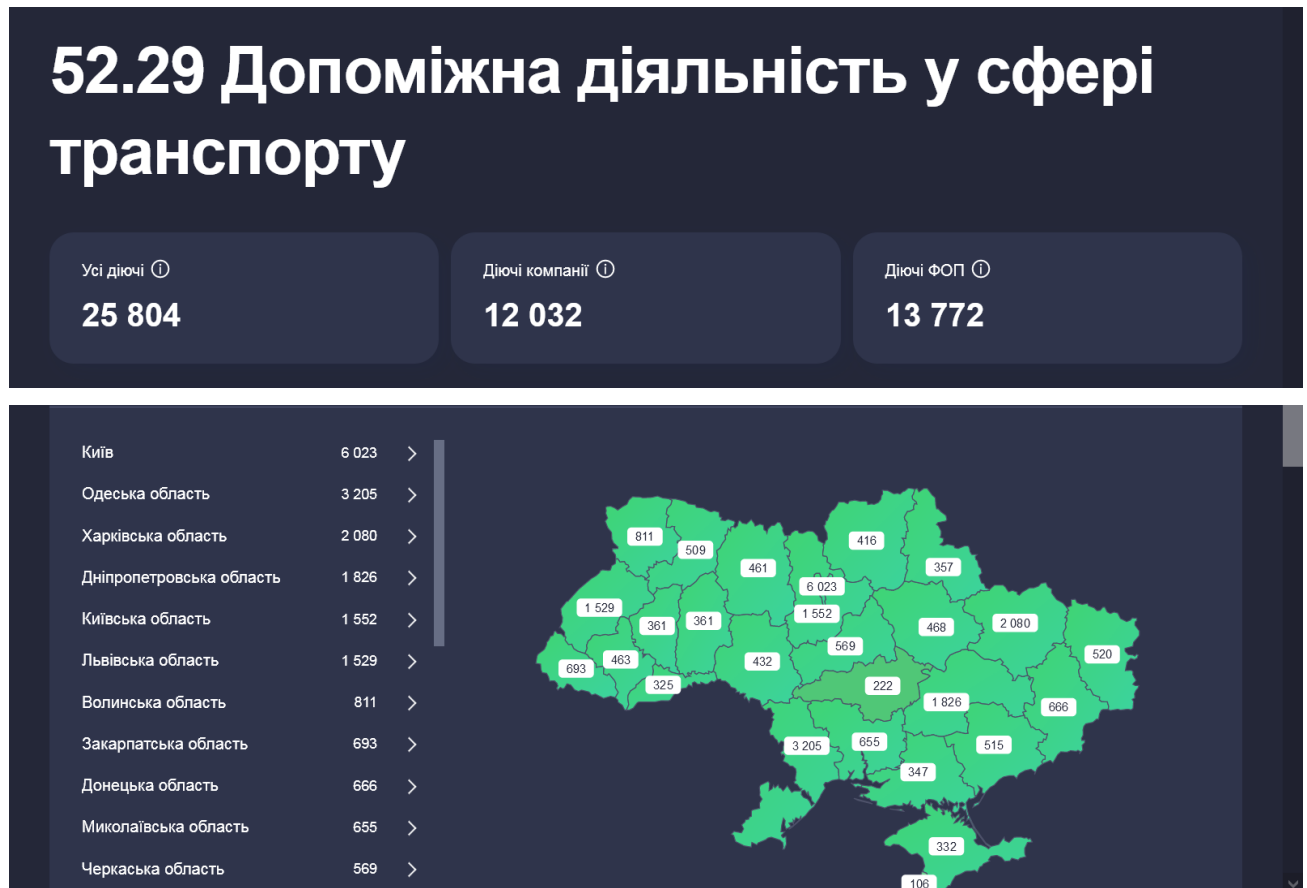
**Рис. 2.5. ТОП-1000 найбільших компаній за чистим доходом у 2020 році**

Джерело: [24]

Отже, наведені дані на рисунку 2.5 доводять, що транспорт і логістика входить в ТОП-10 галузей, в яких найвища конкуренція і доходність, посідаючи сьоме місце за розміром чистого доходу в сумі 286,7 млрд. грн. або 5,7% від загальної суми доходів.

Як вже раніше зазначалося, основним видом економічної діяльності ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕТІОНЛ» є 52.29 «Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту». В Україні за цим КВЕДом зареєстровано 25804 підприємства, з

яких 12032 – це діючі компанії, 13772 – діючі ФОПи (рис. 2.6). Найбільша кількість підприємств за відповідним видом економічної діяльності розташована у м. Київ (6023), друге та третє місце посідають Одеська та Харківська області (3205 та 2080). Дніпропетровська область знаходиться на четвертому місці.



**Рис. 2.6.** Діючі компанії за КВЕДом 52.29 в Україні та в розрізі областей

Джерело: [6]

Отже, дослідивши кількість підприємств за основним видом діяльності компанії, можемо стверджувати, що ринок надання відповідних послуг є досить заповненим і підприємства значно конкурують між собою. Проте, на конкуренцію в цьому ринку послуг впливає досить велика кількість факторів – це розміри підприємства, яке надає відповідні послуги; його географія розташування складських приміщень та можливість здійснювати перевезення не тільки в межах країни, а і по за її межами; терміни завантаження та доставки продукції до споживача; оформлення відповідної документації;

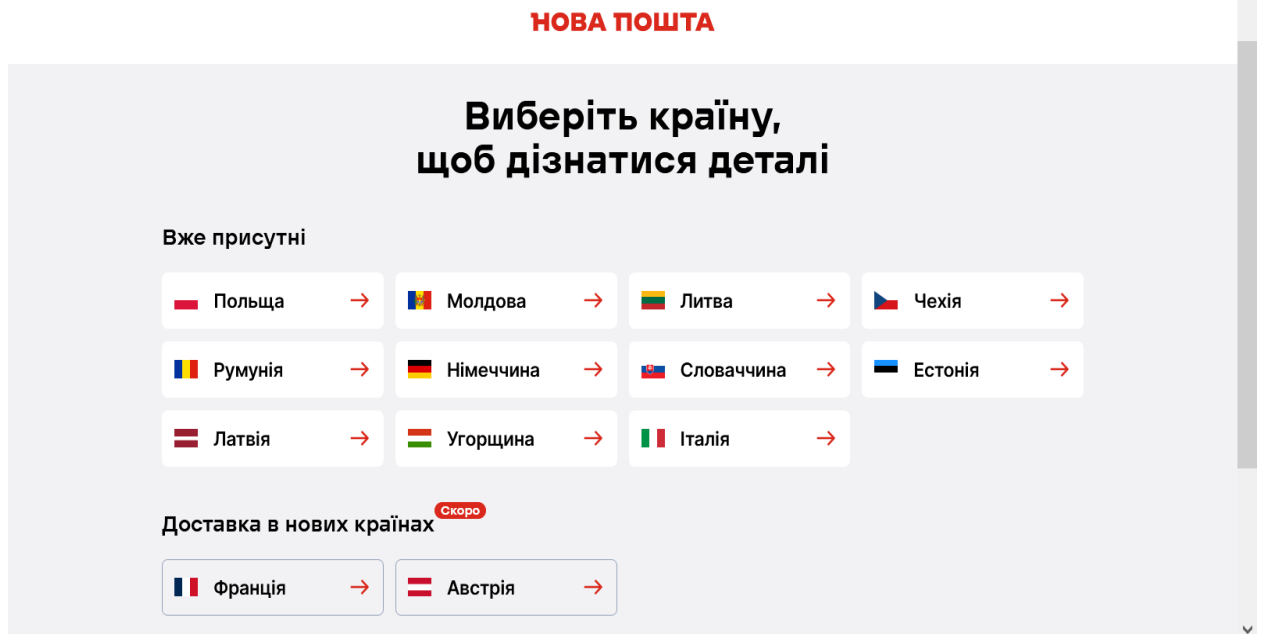
можливість перевезення великогабаритних вантажів тощо. Тому, вважаємо, що головними конкурентами ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» на цьому ринку послуг можуть бути тільки великі компанії, які мають потужну складську матеріально-технічну базу класу А+, А, В+, яка представлена в більшій частині нашої країни, можливість здійснювати внутрішні та міжнародні перевезення продукції всіма видами транспорту з коротким терміном оформлення відповідної документації, а також можливість надання транспортних послуг в форматах FTL, LTL, FCL та LCL.

Відповідно до вище зазначених критеріїв, представники самого підприємства вважають основними своїми конкурентами наступні компанії:

- ТОВ «Нова пошта»;
- Компанія «Meest ПОШТА» (Міст-експрес);
- Група компаній (ГК) «Афіна» (Афіна-груп).

З метою встановлення основних переваг та недоліків ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕСНЛ» в порівнянні з його конкурентами, необхідно провести аналіз діяльності підприємств-конкурентів (використовуючи загальну інформацію, яку можна отримати із публічних джерел інформації) та порівняти ці результати господарської діяльності між собою використовуючи різні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку.

ТОВ «Нова пошта» було засноване в Полтаві у 2001 році із статутним капіталом 4654075,0 грн. Основним видом економічної діяльності є: 52.29 «Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту». До 2022 року основними послугами компанії були експрес-доставка документів, вантажів і посилок фізичним та юридичним особам по всій території тільки України, а з початком повномасштабного вторгнення компанія почала розширювати свої межі логістичних послуг на інші країни. Станом на сьогодні підприємство має логістичні шляхи та пункти прийому товарів в таких країнах як: Польща, Молдова, Литва, Чехія, Румунія, Німеччина, Словаччина, Естонія, Латвія, Угорщина, Італія. Готуються до відкриття логістичні шляхи та складські приміщення у Франції та Австрії (рис. 2.7).



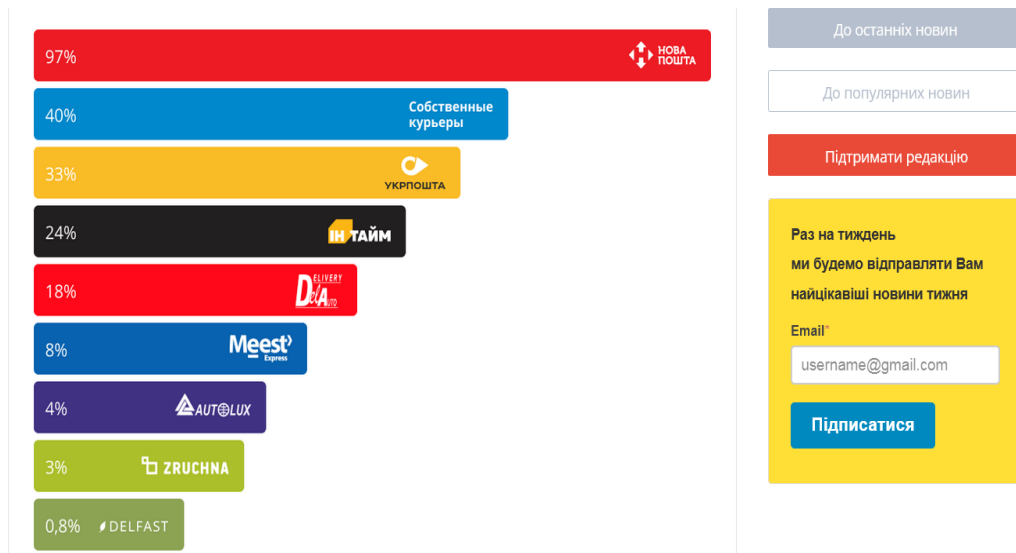
**Рис. 2.7. Міжнародні перевезення товарів компанією «Нова пошта»**

Джерело: [18]

Станом на сьогодні компаніє має 1226 відділень тільки на території України. Кожен третій українець регулярно користується її послугами завдяки основним базовим принципам компанії, яких вона неухильно дотримується – це, надійність, швидкість, зручність. Компанія може доставляти товар не тільки в свої відділення, а і безпосередньо споживачам («двері-двері»). «Нова пошта» працює з фізичними та юридичними особами різних розмірів бізнесу (малий, середній, великий). Компанія постійно турбується про оновлення та розширення своєї матеріально-технічної бази. Фінансування великих інвестиційних проєктів здійснюється за рахунок залучення грошових коштів різними кредитними інструментами. При цьому воно має достатньо робочого функціонуючого капіталу для покриття своєї операційної діяльності. Має складські приміщення типу «А+», «А» та «В+». Здійснює логістичні перевезення за всіма видами – FTL, LTL, FCL, LCL.

Згідно аналізу Асоціації ритейлерів України (RAU), які дослідили та проаналізували велику кількість компаній (але не всі), якими користуються фізичні та юридичні особи для доставки товару з інтернет-магазину, компанія «Нова пошта» зайняла перше місце (рис. 2.8).





**Рис. 2.8. Рейтинг логістичних компаній серед інтернет-магазинів, згідно аналізу RAU** Джерело: [21]

Міжнародна компанія Meest була заснована у 1989 році. В Україні вона представлена з 2005 року поштово-логістичним оператором Meest ПОШТА. Поштово-логістичні послуги компанія здійснює у 40 країнах світу, таких як: Україна, США, Німеччина, Франція, Канада, Італія, Іспанія, Польща, Китай, Чехія та в інших країнах. Проте, незважаючи на той факт, що дана компанія заснована значно раніше ніж Нова пошта, Міст-експрес програв конкуренцію Новій пошті в межах України, оскільки керівництво компанії приділяло значно більше уваги саме міжнародним перевезенням. Тому, вона залишається лідером в міжнародних перевезеннях, особливо це стосується перевезень із США, але в Україні вона посідає далеко не перше місце (рис. 2.8). Про це також свідчать негативні відгуки клієнтів, які скористались послугами відповідної компанії (рис. 2.9.).

Наступним конкурентом на ринку компанії «УВК-ІНТЕРНЕШНЛ» є Афіна-груп. На ринку нашої країни вона працює понад 20 років. Останні роки компанія працює за трьома основними напрямками: FOOD, NON-FOOD и ALCO. Має біля 70 контрактів з міжнародними та національними виробниками продуктів харчування, алкоголю, побутової хімії тощо.

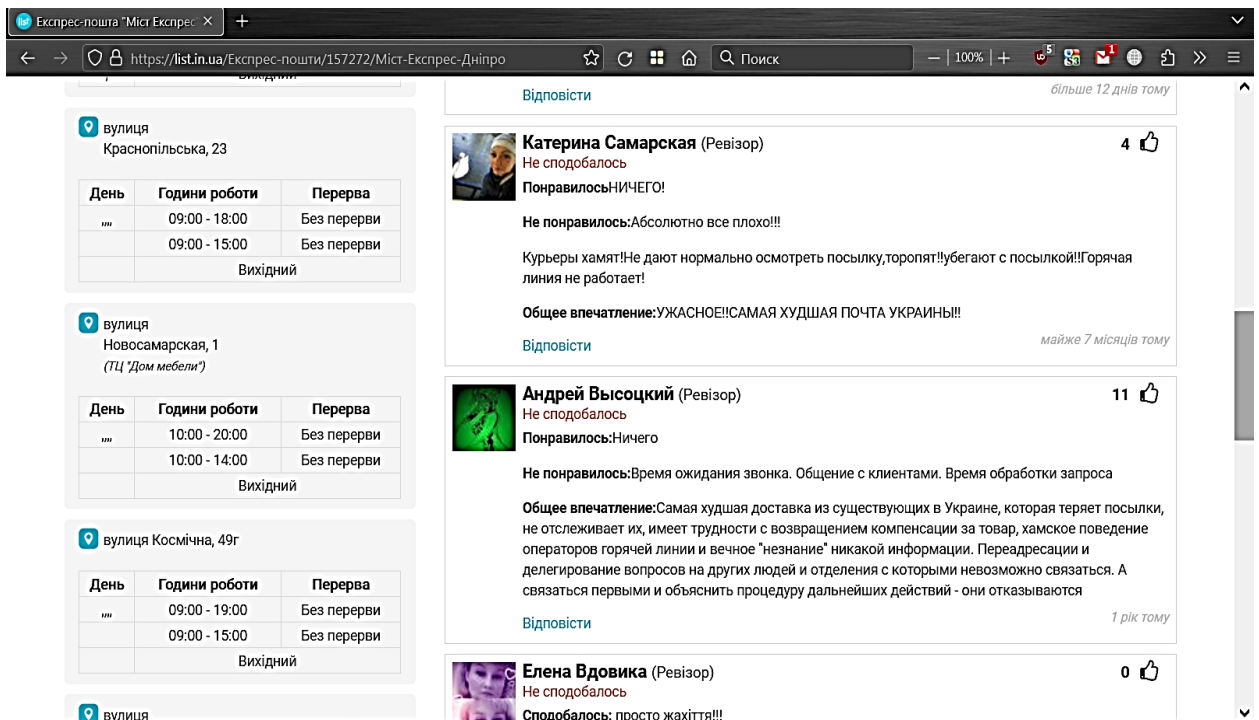


Рис. 2.9. Відгуки користувачів, що скористались послугами Міст-експрес

Джерело: [9]

Станом на сьогодні компанія має чотири розподільчих центри загальною площею біля 32,0 тис. м<sup>2</sup> та мережею крос-доків (рис.2.10).

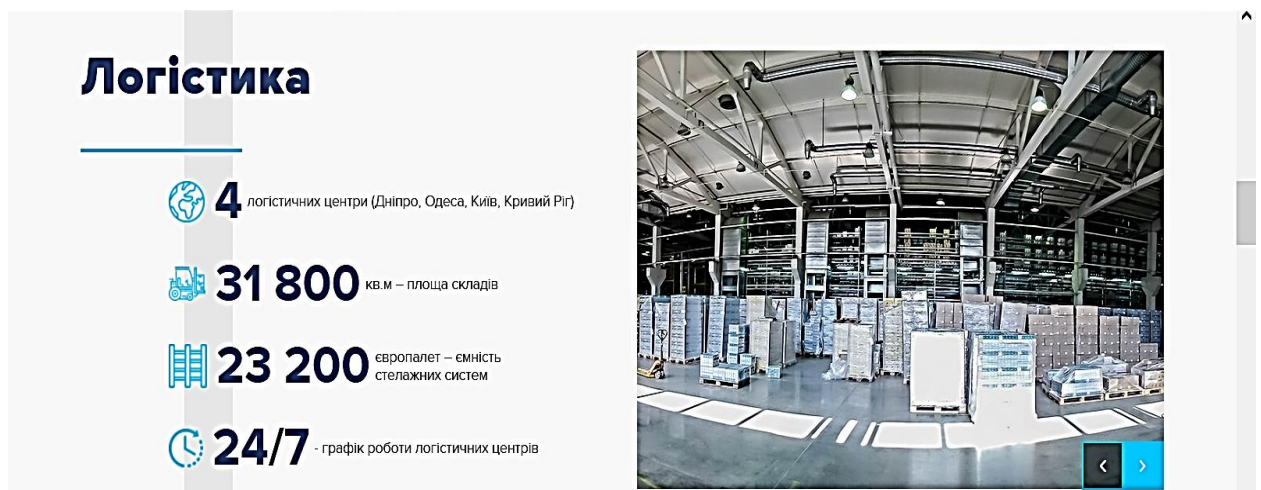


Рис. 2.10. Логістика компанії Афіна-груп Джерело: [20]

Отже, дослідивши діяльність основних конкурентів компанії «УВК-ІНТЕРНЕСІОНЛ», проведемо аналіз щодо їх конкурентоспроможності в логістичних операціях. Для цього скористуємось декількома методиками досліджень конкурентоспроможності підприємства, оскільки відомо, що

станом на сьогодні не існує єдиного підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємства і її оцінка за різними методиками може давати різні результати.

Спочатку скористуємось бальною системою оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка дозволить оцінити місце компанії в конкурентній боротьбі. Для цього було обрано декілька ключових факторів успіху підприємства, встановлена їх вагова оцінка, визначений максимальний бал оцінювання показників на рівні п'яти балів.

Результати бальної оцінки підприємств-конкурентів після їх оцінки представниками самого підприємства, яке аналізується, представлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

### Показники конкурентного протистояння підприємств

Ключові фактори успіху	Вагова оцінка фактору	УВК-ІНТЕРНЕ ШНЛ	Нова пошта	Афіна-груп	Міст-експрес
		Рейтинг (балів)	Рейтинг (балів)	Рейтинг (балів)	Рейтинг (балів)
1. Доля ринку	0,15	4	5	4	3
2. Можливості цінового маневрування	0,15	3	4	4	4
3. Фінансові можливості підприємства	0,2	3	4	3	3
4. Якість послуг	0,4	5	5	3	4
5. Дисципліна поставок	0,1	5	5	3	4
<b>Всього</b>	<b>1,0</b>	<b>20</b>	<b>23</b>	<b>17</b>	<b>18</b>

Згідно таблиці 2.8 найбільшу кількість балів за ключовими факторами успіху набрала компанія Нова пошта (23 бали). Тобто, працівники компанії УВК-Інтернешнл вважають, що їх основним конкурентом є компанія Нова пошта, яка має певні переваги в фінансових можливостях та можливостях

цінового маневрування. Міст-експрес та Афіна-груп набрали практично рівну кількість балів.

Проте, нами був встановлений ваговий коефіцієнт кожного ключового фактору успіху, завдяки якому відповідні переваги можуть вплинути на кінцевий результат щодо конкурентоспроможності підприємства.

Матриця конкурентного профілю подано у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

### Матриця конкурентного профілю підприємства

Ключові фактори успіху	Вагова оцінка фактору	УВК-ІНТЕРНЕ ШНЛ	Нова пошта	Афіна-груп	Міст-експрес
		Рейтинг (балів) / загальна оцінка	Рейтинг (балів) / загальна оцінка	Рейтинг (балів) / загальна оцінка	Рейтинг (балів) / загальна оцінка
1. Доля ринку	0,15	4 / 0,6	5 / 0,75	4 / 0,6	3 / 0,45
2. Можливості цінового маневрування	0,15	3 / 0,45	4 / 0,6	4 / 0,6	4 / 0,6
3. Фінансові можливості підприємства	0,2	3 / 0,6	4 / 0,8	3 / 0,6	3 / 0,6
4. Якість послуг	0,4	5 / 2,0	5 / 2,0	3 / 1,2	4 / 1,6
5. Дисципліна поставок	0,1	5 / 0,5	5 / 0,5	3 / 0,3	4 / 0,4
<b>Всього</b>	<b>1,0</b>	<b>21 / 4,15</b>	<b>23 / 4,65</b>	<b>17 / 3,3</b>	<b>18 / 3,65</b>

Отже, після проведених досліджень щодо конкурентоспроможності підприємства за методом бальної оцінки було встановлено, що лідером на ринку логістичних послуг є компанія «Нова пошта», друге місце посідає ТОВ УВК-ІНТЕРНЕСНЛ, третє та четверте місця розподілились між Міст-експрес та Афіна-груп відповідно.

Як раніше зазначалося, оцінку конкурентоспроможності підприємства проводити тільки за однією методикою не доцільно, оскільки результати такої оцінки можуть бути докорінно різними. Тому, скористаємось методикою оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі

рейтингової оцінки підприємств за методикою багатомірного порівняльного аналізу. Для цього, на підставі отриманої інформації з публічних джерел розрахуємо основні показники діяльності підприємств, які впливають на результати господарської діяльності підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10.

### Вихідна інформація для рейтингової оцінки підприємств

Назва підприємства	Коефіцієнт		Рентабельність, %		Коефіцієнт автономії
	абсолютної ліквідності	оборотності кредиторської заборгованості	чистих продаж	активів	
УВК-Інтернешнл	0,411	5,46	5,398	27,34	0,143
Нова пошта	0,174	6,131	9,017	13,56	0,755
Афіна-груп	0,057	1,980	1,705	2,20	0,306
Міст-експрес	0,142	1,423	8,184	8,94	0,232

Для подальшого аналізу необхідно за кожним наданим показником обрати кращий і прийняти його за одиницю, а всі інші показники потрібно поділити на максимальний елемент еталонного підприємства за цим показником. Таким чином, ми отримуємо матрицю стандартизованих коефіцієнтів для подальшого визначення рейтингової оцінки підприємства серед конкурентів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

### Порівняльний аналіз підприємства

Назва підприємства	Коефіцієнт		Рентабельність, %		Коефіцієнт автономії
	абсолютної ліквідності	оборотності кредиторської заборгованості	чистих продаж	активів	
УВК-Інтернешнл	1,000	0,89	0,599	1,000	0,190
Нова пошта	0,424	1,000	1,000	0,496	1,000
Афіна-груп	0,139	0,323	0,189	0,081	0,406
Міст-експрес	0,344	0,232	0,908	0,327	0,308

Тепер необхідно всі елементи матриці, які представлені в таблиці 2.11, піднести до квадрату, потім їх сумувати за показниками конкретного підприємства і з отриманої суми витягнути квадратний корінь. Отримана рейтингова оцінка ( $R_i$ ) показує місце підприємства в рейтингу підприємств, які досліджуються (табл. 2.12). Найбільше значення рейтингової оцінки означає перше місце, друге – підприємство, що має наступний результат і т.д.

Таблиця 2.12

### Рейтингова оцінка підприємства

Назва підприємства	Показники						
	абсолютної ліквідності	оборотності кредиторської заборгованості	чистих продаж	активів	Коефіцієнт автономії	$R_i$	$\text{№}R_i$
УВК-Інтернешнл	1,000	0,794	0,358	1,000	0,036	1,785	<b>2</b>
Нова пошта	0,179	1,000	1,000	0,246	1,000	1,851	<b>1</b>
Афіна-груп	0,019	0,104	0,036	0,006	0,164	0,574	<b>4</b>
Міст-експрес	0,119	0,054	0,824	0,107	0,095	1,095	<b>3</b>

Отже, за результатами проведеної рейтингової оцінки підприємств за методикою багатомірного порівняльного аналізу, було встановлено, що перше місце посідає компанія «Нова пошта». УВК-Інтернешнл, незважаючи на його низький рівень автономії, посідає друге місце в рейтингу компаній.

Таким чином, провівши дослідження щодо конкурентоспроможності підприємства за методом бальної оцінки та використовуючи методику багатомірного порівняльного аналізу, було встановлено, що УВК-Інтернешнл серед підприємств-конкурентів, які були визначені керівництвом підприємства, посідає другу позицію, що є досить позитивним результатом господарської його діяльності.

## Висновки до другого розділу

1. Товариство з обмеженою відповідальністю «УВК-ІНТЕРНЕТІОНЛ» було зареєстроване у 2000 році в місті Київ із статутним капіталом у розмірі 5,0 млн. грн. Основний вид його економічної діяльності – 52.29 «Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту». Крім основного виду діяльності ще зареєстровано 94 види додаткових видів діяльності. У 2004 році компанією було створено перший розподільчий центр в Україні, у 2006 році товариство стало частиною Fozzy Group та впровадило національну програму «Україна за 48 годин», в 2010 році – введено в експлуатацію нові логістичні комплекси класу «А». У 2012 році відбулося впровадження інноваційних логістичних продуктів: «Еспрес-24» і «ГВД», в 2016 – інтеграція операційної моделі, надання послуг експрес-доставки «двері-двері», а відкриття та запуск ліцензованого фармацевтичного складу та розподільчого центру для аптечних мереж було здійснено у 2019 році. В 2020 році компанія розширила свій логістичний ланцюжок послуг запустивши морські, авіа та залізничні перевезення і в цьому ж році увійшла в ТОП-10 найбільших 3-PL операторів в Україні, що говорить про те, що компанія повністю контролює ланцюги постачання (транспортування, оформлення митної документації, доставка продукції кінцевому споживачу). У 2022 році відкрила склад класу «А» у Львові. З початком війни логістичні шляхи морські та авіа перевезення були закриті. Станом на сьогодні поки залишаються закритими авіа перевезення. Компанія співпрацює з Китаєм та Польщею і продовжує розширювати міжнародні зв'язки. Станом на сьогодні компанія має п'ять складських комплексів класу «А» та «В+», 24 крос-док термінали, які розташовані по всій території України. Загальна площа складських приміщень складає 50000,0 м<sup>2</sup>. ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕТІОНЛ» здійснює всі види перевезень FTL, LTL, FCL, LCL.

2. Дослідження щодо наявності та ефективності використання наявного потенціалу підприємства довели, що воно має потужну матеріально-технічну базу (хоча в цілому вона придатна до використання на 45,0%) та намагається її розширювати (вартість активів збільшилась на 31,3%) і раціонально та ефективно використовувати. Так, незважаючи на зниження фондівдачі у звітному році проти базового на 26,02%, її рівень складає 5,26, що відповідає нормативу ефективності. Проте, враховуючи на той факт, що логістичні підприємства не потребують великих запасів, період оборотності оборотного капіталу також має тенденцію до погіршення (у 2022 році він збільшився на 35,16% у порівнянні з 2020 роком і на кінець звітного періоду склав практично 70 днів), що пояснюється негативною тенденцією до зростання дебіторської заборгованості. В цілому зазначимо, що найгіршим в діяльності підприємства був 2021 рік, коли воно було збитковим, а вже у 2022 році підприємство суттєво збільшило свої прибутки, хоча рівня базового 2020 року досягти не вдалося. Головною причиною стало закриття авіа шляхів логістичної доставки продукції і не повне використання у 2022 році морських логістичних шляхів, що призвело до скорочення отриманого чистого доходу та чистого прибутку підприємством у звітному 2022 році проти базового 2020 року на 1,83% та 51,17% відповідно. Все це негативно вплинуло на критерій економічної ефективності використання активів підприємства, який у 2022 році проти 2020 року знизився на 46,19 відсоткових пункти і на кінець звітного періоду склав 27,34%. Звісно, що це високий рівень рентабельності активів, але його суттєве зниження потребує значних обґрунтованих креативних та управлінських рішень для його покращення.

3. Дослідження щодо ліквідності та платоспроможності підприємства свідчать, що найгіршим в господарській діяльності був 2021 рік, коли навіть робочий функціонуючий капітал компанії був в мінусах. Що стосується базового та звітних років, які підлягають дослідженню, то в цей період всі коефіцієнти ліквідності підприємства відповідали їх нормативним значенням, а за деякими показниками навіть перевищували їх. Хоча, слід зауважити, що



у 2022 році проти 2020 року коефіцієнт покриття поточної заборгованості та коефіцієнт проміжної ліквідності знизились на 0,17 та 0,16 відповідно. В цілому, можна відмітити, що протягом 2020 та 2022 років підприємство було ліквідним та платоспроможним, як в середньостроковому та короткостроковому періодах, так і мало можливість миттєво покрити свої поточні заборгованості.

4. Аналіз ділової активності підприємства довів, що за період дослідження загальна сума дебіторської та кредиторської заборгованостей на підприємстві значно збільшилась і значно змінилась у співвідношенні між собою. Так, якщо у 2020 році середня дебіторська заборгованість компанії була вище за її середню суму кредиторської заборгованості, то вже з 2021 року це співвідношення докорінно змінилося в сторону перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською, а в 2022 році ситуація тільки погіршилась. Все це негативно впливає на коефіцієнти обороту основного та оборотного капіталу, дебіторської та кредиторської заборгованостей, а відповідно і їх період обороту. Так, період обороту дебіторської та кредиторської заборгованостей у 2022 році проти 2020 року збільшився практично на 13 та 29 днів відповідно, а активів підприємства на 18 днів. Все це негативно вплинуло на фінансовий цикл діяльності підприємства, який у звітному році проти базового року погіршився на 16,3 і станом на 2022 рік склав -15,3. Від'ємне значення цього показника свідчить про великі суми кредиторської заборгованості підприємства, що може мати негативні довгострокові наслідки.

5. Оцінка показників фінансового стану компанії довела, що вона має певні проблеми з незалежністю. Так, протягом трьох років підприємство лише на 14,0% в 2022 році та на 25,0% у 2020 році було незалежне, а у 2021 році його коефіцієнт автономії був навіть від'ємним. Звісно, що певні проблеми в фінансовий стан підприємства принесли коронавірус та війна. Особливо це стосується 2021 року. Проте, і у 2022 році коефіцієнт автономії підприємства (хоча і значно покращився проти 2021 року) не досяг рівня

базового року. Таким чином, підприємство протягом останніх трьох років має певні проблеми з незалежністю завдяки зростанню кредиторської заборгованості на тлі зростання дебіторської заборгованості.

6. Критерій економічної ефективності діяльності підприємства свідчить, що найгіршим для компанії був 2021 рік, коли вона замість прибутку отримала велику суму збитку, що негативно вплинуло на рентабельність її діяльності. Проте, вже у 2022 році підприємству вдалося значно покращити результати своєї діяльності збільшивши рентабельність активів та чисту рентабельність продаж на 50,1% відсотковий пункт та 11,1% відсотковий пункт відповідно. Але, нажаль, у 2022 році підприємству не вдалось досягти рівня рентабельності базового 2020 року за усіма видами рентабельності, окрім рентабельності власного капіталу, який у звітному році перевищив базовий рік в два рази. Досягти цього результату підприємству вдалося за рахунок нерівномірних темпів зростання чистого прибутку та суми власного капіталу.

7. Для визначення конкурентоспроможності підприємства на відповідному ринку, за рекомендаціями керівництва підприємства, було обрано три компанії-конкурента, які мають потужну складську матеріально-технічну базу класу А+, А, В+, яка представлена в більшій частині нашої країни, мають можливість здійснювати внутрішні та міжнародні перевезення продукції всіма видами транспорту з коротким терміном оформлення відповідної документації, а також мають можливість надання транспортних послуг в форматах FTL, LTL, FCL та LCL – це ТОВ «Нова пошта», компанія «Meest ПОШТА» (Міст-експрес), група компаній (ГК) «Афіна» (Афіна-груп).

8. Дослідження щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства проведене за методом бальної оцінки та методом багатомірного порівняльного аналізу довели, що УВК-Інтернешнл серед підприємств-конкурентів, посідає другу позицію (після ТОВ «Нова пошта»), що є досить позитивним результатом господарської його діяльності.

### **РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Проведені дослідження у другому розділі щодо результатів діяльності підприємства та його конкурентоспроможності на ринку надання логістичних послуг довели, що підприємство є конкурентоспроможним, ліквідним та платоспроможним. Проте має певні проблеми з незалежністю, оскільки коефіцієнт його автономії протягом періоду дослідження не перевищував 0,25. Головною проблемою відповідного стану діяльності підприємства є наявність великої кількості кредиторської та дебіторської заборгованості, які мають тенденцію до суттєвого зростання, а починаючи з 2021 року кредиторська заборгованість навіть перевищує його дебіторську заборгованість. Все це негативно вплинуло на фінансовий цикл діяльності підприємства, який у звітному році проти базового року погіршився на 16,3 і станом на 2022 рік склав -15,3. Від'ємне значення цього показника свідчить про великі суми кредиторської заборгованості підприємства, що може мати негативні довгострокові наслідки.

Виходячи з проведених досліджень діяльності підприємства вважаємо за необхідне запропонувати підприємству розробити стратегічний план подальшого зміцнення та розвитку підприємства з метою уникнення негативних фінансових проблем в своїй діяльності. Для цього, скористаємось двома найпоширенішими методами стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства – це методика оцінки конкурентних переваг М. Портера, яка будується на принципі оцінки п'яти конкурентних сил, що формують умови, в яких функціонує підприємство та надає можливість реально оцінити його здатність до формування та ефективності використання потенціалу підприємства та SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити слабкі і сильні сторони внутрішнього середовища підприємства та

можливості і загрози, що виникають у зовнішньому середовищі і відповідно впливають на діяльність та конкурентоспроможність підприємства.

Модель М. Портера має наступний вигляд:



**Рис. 3.1. Модель Портера**

Для спрощення розуміння поданої аналітичної інформації за кожним напрямом, скористуємось табличним методом подачі інформації. Для цього у кожній наведеній таблиці за відповідним напрямом приведемо параметри для оцінки конкуренції. Оцінка параметрів буде здійснюватися по 3-х бальній шкалі. Проставлені бали будуть підсумовуватися у кінці кожної таблиці і буде подано обґрунтований висновок їх значень.

Спочатку оцінимо загрозу для підприємства з боку підприємств-конкурентів, що надають схожі послуги (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Оцінка загрози з боку схожих послуг**

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Схожі послуги «ціна-якість»	Існують і займають високу долю ринку	Існують, але вони тільки увійшли на ринок і їх доля мала	Не існують
	3		
<b>Загальний бал</b>	<b>3</b>		
1 бал	Низький рівень загрози з боку схожих послуг		
2 бали	Середній рівень загрози з боку схожих послуг		
3 бали	Високий рівень загрози з боку схожих послуг		

Враховуючи той факт, що зараз більшість підприємств різних форм власності та різних галузей економічної діяльності, як ніколи, все більше намагаються скоротити свої витрати на виробництво продукції та її реалізацію до споживача, а, також, враховуючи, що з початком коронавірусу та повномасштабного вторгнення, значна кількість торгових підприємств перейшла в інтернет-мережу (інтернет-магазини), попит на користування логістичними та складськими послугами спеціалізованих компаній мав тенденцію до суттєвого зростання. Все це значно вплинуло на внутрігалузову конкуренцію між відповідними логістичними компаніями.

В таблиці 3.2 проведемо оцінку рівня внутрігалузової конкуренції.

Таблиця 3.2

### Оцінка рівня внутрігалузової конкуренції

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Кількість конкурентів	Високий рівень насиченості ринку	Середній рівень насиченості ринку (3-10)	Не велика кількість конкурентів (1-3)
	3		
Темп росту ринку	Стагнація або зниження обсягу ринку	Сповільнюється, але зростає	Високий
			1
Рівень диференціації послуги на ринку	Компанії надають стандартизовані послуги	Послуги на ринку стандартизовані за ключовими властивостями, але відрізняється за додатковими перевагами	Послуги компаній суттєво відрізняються між собою
		2	
Обмеження в підвищенні цін	Висока цінова конкуренція на ринку, відсутня можливість у підвищенні цін	Є можливість до підвищення ціни, але тільки в межах покриття росту витрат	Завжди є можливість до підвищення ціни для покриття росту витрат і підвищення прибутковості
	3		
<b>Загальний бал</b>	<b>9</b>		
4 бали	Низький рівень внутрігалузової конкуренції		
5-8 балів	Середній рівень внутрігалузової конкуренції		
9-12 балів	Високий рівень внутрігалузової конкуренції		

Враховуючи той факт, що в Україні офіційно зареєстровано за основним видом діяльності 25804 підприємств, з яких більше 20 є досить потужними підприємствами з довготривалою історією розвитку та розвиненою інфраструктурою, вважаємо, що даний ринок є досить насиченим і має високий темп росту з початком коронавірусу та повномасштабного вторгнення. Проте, кожне підприємство відрізняється між собою можливостями транспортування продукції, їх складськими приміщеннями та спеціалізацією надання послуг. Так, частина компаній більше приділяє уваги фулфілменту, інша – спеціалізується на вантажних перевезеннях сировини (метал, зерно тощо) тощо. А відтак, вважаємо, що послуги на ринку стандартизовані за ключовими властивостями, але відрізняється за додатковими перевагами. Кількість компаній представлених на ринку з надання логістичних послуг дозволяє вважати, що у підприємств практично відсутня можливість у підвищенні цін на їх послуги.

Наступний напрям, який потрібно оцінити – це загроза входу на ринок нових гравців. Враховуючи той факт, що для надання відповідних послуг підприємствам потрібно мати потужну матеріально-технічну базу з гарно розвиненою складською та логістичною програмою (на що потрібна велика сума інвестиційних коштів), а також високий рівень конкуренції, який вже існує на даному ринку та зростаючий попит на користування логістичними послугами, вважаємо, що загроза виходу нових гравців на цей ринок не суттєва. Адже, вже великі гравці на цьому ринку утримують його більш ніж на 80%, що суттєво затрудняє входження на цей ринок новим підприємствам. Великі компанії вже мають потужну матеріально-технічну базу, велику кількість укладених договорів з великими підприємствами-виробниками чи підприємствами-реалізаторами продукції, що дозволяє їм отримувати суттєву економію на масштабах наданих послуг. А різноманітність запропонованих послуг цими компаніями охоплює великий ринок споживачів, які бажають користуватись відповідними послугами. Звісно, що вихід на цей ринок

послуг можливий, але шлях досить складний і потребує великих інвестиційних коштів.

Оцінка загрози входу на ринок нових гравців подана в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

### Оцінка загрози входу на ринок нових гравців

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Економія на масштабі при наданні послуги	Відсутні	Існують тільки у деяких гравців ринку	Суттєві
			1
Сильні марки з високим рівнем знання та лояльності	Відсутні великі гравці	2-3 великих гравця утримують біля 50% ринку	2-3 великих гравця утримують понад 80% ринку
		2	
Диференціація продукту	Низький рівень різноманітності товару	Існують мікро-ніші	Всі можливі ніші зайняті гравцями
		2	
Рівень інвестицій та витрат для входу в галузь	Низький (період окупності 1-3 місяці роботи)	Середній (період окупності 6-12 місяців роботи)	Високий (період окупності понад 1 рік роботи)
			1
Доступ до каналів розподілу	Доступ до каналів розподілу повністю відкритий	Доступ до каналів розподілу потребує певних інвестицій	Доступ до каналів розподілу обмежений
		2	
Політика уряду	З боку держави відсутні обмежуючі акти	Держава втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні	Держава повністю регламентує галузь і встановлює обмеження
		2	
Готовність існуючих гравців до зниження ціни	Гравці не підуть на зниження ціни	Великі гравці не підуть на зниження ціни	При будь-якій спробі введення дешевшої пропозиції існуючі гравці знижують ціни
		2	
Темп росту галузі	Високий і зростає	Сповільнюється	Стагнація і падіння
	3		
<b>Загальний бал</b>	<b>15</b>		
8 балів	Низький рівень загрози входу нових гравців		
9-16 балів	Середній рівень загрози входу нових гравців		
17-24 бали	Високий рівень загрози входу нових гравців		

Однією з потужних сил, яка відіграє велике значення в конкурентоспроможності підприємств є ринкова влада покупців продукції

або споживачів послуг на відповідному ринку конкуренції. Адже саме їх попит на відповідні послуги та спроможність сплачувати запропоновану ціну на надані послуги формує цінову політику на ринку, вимагає від підприємств постійно покращувати якість наданих послуг з одночасним пошуком зниження витрат.

Оцінка ринкової влади покупців (споживачів) на ринку подано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

### Оцінка ринкової влади покупців (споживачів) на ринку

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Доля покупців (споживачів) з великим обсягом продажів	Більш ніж 80% продажів припадає на декількох клієнтів	Незначна частина клієнтів утримує біля 50% продажів	Обсяг продаж рівномірно розподілено між всіма клієнтами
		2	
Схильність до переходу в компанію, що надають більше додаткових послуг	Послуги компанії не унікальні, існують повні аналоги	Послуги компанії частково унікальні, але є відмінні характеристики, важливі для клієнтів	Послуги компанії унікальні, аналогів не існує
		2	
Чутливість до ціни	Споживач завжди буде використовувати послугу по більш низькій ціні	Споживач завжди буде використовувати послугу по більш низькій ціні тільки у випадку суттєвої різниці	Зниження ціни на споживача не впливає
		2	
Споживачі не задоволені якістю послуги на ринку	Незадоволеність ключовими характеристиками послуг	Незадоволеність другорядними характеристиками послуг	Повна задоволеність якістю
			1
<b>Загальний бал</b>	<b>7</b>		
4 бали	Низький рівень загрози втрати клієнта		
5-8 балів	Середній рівень загрози втрати клієнта		
9-12 балів	Високий рівень загрози втрати клієнта		

Оцінка ринкової влади покупців (споживачів) на ринку дозволила встановити, що незважаючи на велику конкуренцію на ринку логістичних послуг, влада споживачів на його вплив є на середньому рівні. Адже, великі



підприємства визначаючи ціну на запропоновані послуги виходять з великої кількості критеріїв та можливих скидок, що дозволяє їм утримувати свого клієнта.

Логістичний бізнес завжди пов'язаний з великою кількістю організаційних структур, які допомагають в оформленні відповідної транспортної документації тощо. Звісно, що від командної роботи логістичної компанії з відповідними підприємствами, організаціями та установами суттєво залежить кінцевий результат якості наданих послуг та задоволеність клієнта цими послугами тощо. І як результат – можливість зберегти або втрати свого клієнта.

Оцінка загрози для бізнесу компанії з боку роботи партнерів надано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

### Оцінка загрози для бізнесу компанії з боку роботи партнерів

Параметр оцінки	Оцінка параметру	
	2	1
Кількість партнерів з надання додаткових послуг	Незначна кількість партнерів з надання додаткових послуг або монополія	Широкий вибір партнерів з надання додаткових послуг (оформлення документації тощо)
	2	
Терміни роботи партнерів з надання додаткових послуг	Обмеженість в можливості скорочення термінів роботи	Відсутність можливості скорочення термінів роботи
	2	
Витрати при зміні партнерів	Високі витрати при зміні партнерів на інших	Низькі витрати при зміні партнерів на інших
	2	
Пріоритетність направлення для партнерів	Низька пріоритетність галузі для партнерів	Висока пріоритетність галузі для партнерів
		1
<b>Загальний бал</b>	<b>7</b>	
4 бали	Низький рівень впливу роботи партнерів	
5-6 балів	Середній рівень впливу роботи партнерів	
7-8 балів	Високий рівень впливу роботи партнерів	

Оцінка загрози для бізнесу компанії з боку роботи партнерів за поданими параметрами в таблиці 3.5 дозволяє стверджувати, що на ринку логістичних послуг партнери мають високий рівень впливу на бізнес.

Провівши дослідження за п'ятьма силами конкуренції на ринку логістичних послуг, узагальнимо всю інформацію в єдину таблицю (табл. 3.6) та визначимо можливі напрями подальшої роботи компанії.

Отже, виходячи з проведених досліджень щодо п'яти конкурентних сил, які впливають на конкурентоспроможність підприємства на ринку логістичних послуг, УВК-Інтернешл рекомендується здійснити наступні напрями роботи з метою покращення своєї конкурентної позиції на ринку:

- покращити якість надання відповідних послуг та ввести гнучку систему знижок постійним клієнтам;
- розширити клієнтську базу споживачів, що потребують логістичних послуг шляхом підвищення якості надання послуг та гнучкої системи знижок постійним клієнтам через укладення довготривалих угод на надання відповідних послуг (бажано з великими підприємствами);
- розширити клієнтську базу підприємств, які в процесі своєї роботи використовують послугу фулфілменту;
- розширити перелік країн, в які будуть здійснюватися міжнародні перевезення;
- підприємству рекомендується мати декілька партнерів, з надання аналогічних послуг, якими користується компанія в процесі своєї роботи.

Для можливості впровадження підприємством в дію запропонованих напрямів роботи щодо підвищення його конкурентної позиції на ринку, необхідно провести аналіз його сильних і слабих сторін (на підставі досліджень, що були проведені у другому розділі кваліфікаційної роботи), та оцінити його можливості і загрози щодо конкурентоспроможності. Після чого визначити конкретні напрями стратегічного розвитку підприємства. Для цього застосуємо SWOT-аналіз, який дозволяє побудувати стратегічний баланс, виконати діагностику протистояння підприємств-конкурентів і проаналізувати можливі стратегії поведінки будь-якого суб'єкта господарювання в ринковому середовищі.

### Результати аналізу та напрями робіт за моделлю М. Портера

Параметр	Значення (низький, середній, високий)	Опис	Напрямы робіт
Загроза з боку надання схожих послуг	Високий	Схожі послуги за оцінкою «ціна-якість» існують і займають високу долю ринку	Пошук можливих напрямів покращення якості надання послуг; розширення переліку можливих послуг; пошук та заключення договорів з великими компаніями, що займаються виробництвом та/або реалізацією продукції; скорочення логістичних витрат завдяки покращенню логістичних потоків.
Загрози внутрігалу зевой конкуренції	Високий	Високий рівень насиченості ринку відповідними послугами. Ринок має досить високий темп росту. Послуги на ринку за ключовими властивостями схожі, але відрізняється за додатковими перевагами. Практично відсутня можливість у підвищенні цін, оскільки висока цінова конкуренція.	Пошук можливих напрямів покращення якості надання послуг; розширення переліку можливих послуг; пошук та заключення договорів з великими компаніями, що займаються виробництвом та реалізацією продукції; скорочення логістичних витрат завдяки покращенню логістичних потоків.
Загроза з боку нових гравців	Середній	Підприємства, що спеціалізуються на наданні логістичних послуг мають суттєву економію на масштабах і видах перевезень. Високий рівень інвестицій та витрат для входу в галузь. Великі гравці не підуть на зниження ціни.	Покращення фінансового стану підприємства за рахунок скорочення дебіторської заборгованості, а відповідно і кредиторської заборгованості. Це дозволить підприємству більше залучати власних коштів для покращення матеріально-технічної бази підприємства, а відповідно і збільшення кількості та якості наданих послуг.
Загроза втрати поточних клієнтів	Середній	Споживачі повністю задоволені якістю наданих послуг, але завжди можуть скористатись послугами іншої компанії тільки у випадку суттєвої різниці в ціні та наявності додаткових послуг.	Підприємство має досить потужну історію свого розвитку і гарну репутацію на ринку логістичних послуг, довготривалі договори про надання відповідних послуг великим компаніям. Проте, вимоги компанії щодо термінового погашення дебіторської заборгованості можуть призвести до втрати своїх клієнтів. Тому підприємству пропонується в договорах прописувати штрафні санкції щодо кожного дня, який перевищує терміни погашення своїх грошових зобов'язань підприємством-клієнтом.
Загроза нестабільності роботи партнерів	Середній	Висока пріоритетність галузі для партнерів, що надають додаткові послуги. Проте, частина послуг має певні обмеження в можливості скорочення терміну їх надання, оскільки це пов'язано з певною процедурою оформлення необхідної документації тощо. У випадку зміни партнера, підприємство на початку може понести високі витрати.	Підприємству рекомендується мати декілька партнерів, що надають аналогічні послуги. Це дозволить скоротити витрати у випадку певних проблем з одним із партнерів.

Спочатку, за допомогою таблиці 3.7, наведемо всі сильні та слабкі сторони підприємства.

Таблиця 3.7

### Сильні і слабкі сторони підприємства

Сильні сторони	Слабкі (вразливі сторони)
1. Підприємство входить в ТОП-10 найбільших 3-PL операторів в Україні	1. Велика кількість кредиторської заборгованості, а відповідно низький рівень автономії
2. Має п'ять складських комплексів класу «А» та «В+», 24 крос-док термінали, які розташовані по всій території України	2. Не достатньо розвинена мережа міжнародних перевезень
3. Здійснює всі види перевезень FTL, LTL, FCL, LCL.	3. Менша по відношенню до основних конкурентів кількість укладених договорів з великими підприємствами
4. Має потужну команду, яка представлена складською і транспортною логістикою та командою сервісу і розвитку.	4. Мало розвинена система фулфілменту (потрібно розширювати перелік клієнтів)
5. Великий досвід на внутрішньому ринку логістичних послуг.	5. Не зовсім досконала логістика транспортних перевезень, що інколи збільшує витрати підприємства.
6. Підприємство має досить потужну історію свого розвитку і гарну репутацію на ринку логістичних послуг.	

Отже, на підставі проведеного аналізу сильних і слабких сторін підприємства можемо стверджувати, що компанія має більше переваг ніж недоліків в процесі своєї діяльності. Проте, низький рівень автономії підприємства та високий рівень кредиторської і дебіторської заборгованості суттєво впливають на можливості подальшого розвитку компанії. Адже, будь-який розвиток логістичних послуг вимагає певних грошових коштів, з якими у підприємства є певні проблеми. Вирішити їх можливо через суттєве скорочення дебіторської заборгованості шляхом введення в угоди з підприємствами-клієнтами пункту про штрафні санкції щодо несплати за надані послуги за кожен прострочений день. Адже, підприємство може практично повністю покрити свою кредиторську заборгованість коштами, які в балансі підприємства посідають позицію дебіторської заборгованості. В той же час, відсутність або суттєве скорочення кредиторської заборгованості

значно підвищує коефіцієнт автономії компанії і розширює можливості подальших інвестиційних вкладень в розширення та оновлення матеріально-технічної бази підприємства.

Ще одним важливим недоліком підприємства є вищі витрати на транспортні перевезення, по відношенню до його основних конкурентів, із-за не зовсім досконалої системи логістичних перевезень. Тому підприємству рекомендується покращити свої логістичні потоки шляхом застосування штучного інтелекту, що дозволить збільшити обсяги отриманого чистого доходу підприємства, скоротити витрати на перевезеннях і, відповідно, підвищити рівень прибутковості підприємства.

Так, за даними Forbes, застосування штучного інтелекту в бізнесі може пришвидшити виробничі процеси на 50%, зменшити витрати на 20% та покращити якість продукту або послуг на 60%. Наприклад, компанія Amazon інтегрувала штучний інтелект для прогнозування попиту та оптимізації запасів на складах. Це дозволило зменшити час доставки товарів до клієнтів та мінімізувати витрати на зберігання. У логістиці та виробництві інтелект оптимізує процеси і зменшує час виконання операцій. Так, компанія General Electric використовує систему Predix, яка за допомогою машинного навчання аналізує дані з датчиків обладнання та допомагає прогнозувати можливі поломки. А Uber використовує систему, яка за допомогою нейромереж прогнозує попит на послуги та допомагає водіям ефективніше планувати маршрути [27].

Визначивши сильні та слабкі сторони в діяльності компанії, та обґрунтувавши можливі варіанти покращення ситуації на підприємстві, проведемо дослідження щодо можливостей та загроз підприємства. Для цього застосуємо групу чинників впливу на діяльність підприємства, таких як: чинники попиту; чинники пропозиції; економічні, політичні та правові чинники; науково-технічні, соціально-демографічні та міжнародні чинники.

Вся інформація щодо можливостей та загроз для підприємства на ринку надання логістичних послуг наведена в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

## Можливості та загрози підприємства

Чинники впливу	Можливості	Загрози
Чинники попиту	1. Зростання внутрішнього та міжнародного попиту на послуги логістичних компаній надає можливості розширювати перелік клієнтів та країн для здійснення міжнародних перевезень.	1. Високі темпи зростання попиту на ринку відповідних послуг може призвести до входження в нього деякої кількості підприємств з відповідною спеціалізацією. Проте, високі початкові інвестиційні витрати для відкриття відповідного бізнесу будуть стримувати кількість їх появи.
Чинники конкуренції	1. Підприємство входить в ТОП-10 найбільших 3-PL операторів в Україні, має досить потужну історію свого розвитку і гарну репутацію на ринку логістичних послуг, довготривалі договори про надання відповідних послуг великим компаніям, що дозволяє йому зберігати та розширювати клієнтську базу. 2. Розширення переліку країн, в які будуть здійснюватися міжнародні перевезення. 3. Розширення зв'язків із підприємствами-виробниками та підприємствами-реалізаторами продукції 4. Покращення логістичних шляхів транспортних перевезень завдяки впровадженню штучного інтелекту.	1. Високий рівень насиченості ринку великими підприємствами з надання відповідних послуг. 2. Ринок має досить високий темп росту. Проте, послуги на ринку за ключовими характеристиками їх надання відрізняється між собою. 3. Практично відсутня можливість у підвищенні цін, оскільки висока цінова конкуренція. 4. Споживачі повністю задоволені якістю наданих послуг, але завжди можуть скористатись послугами іншої компанії у випадку суттєвої різниці в ціні та наявності додаткових послуг.
Економічні чинники	1. З початком коронавірусу та війни в нашій країні більшість підприємств перейшли працювати в	1. З початком введення воєнного стану в країні відбувається ризик падіння гривні в будь-який час, що

	<p>інтернет-мережу (інтернет-магазини), що вимагає розвиненої системи фулфілменту логістичними компаніями та потребує розширення їх діяльності. Тобто, за рахунок масштабування наданих послуг знижується ризик впливу постійних витрат на результати діяльності підприємства.</p> <p>2. Впровадження в систему транспортних перевозок штучного інтелекту, що дозволить покращити логістичні маршрути, а відповідно скоротити і їх витрати на паливно-мастильні матеріали.</p>	<p>може суттєво вплинути на витрати підприємства.</p> <p>2. З урахуванням втрати робочих місць значною кількістю населення після воєнного вторгнення купівельна спроможність населення має тенденцію до зниження.</p> <p>3. Є ризики кардинальних змін податкової політики держави</p> <p>4. Зростання цін на паливно-енергетичні ресурси.</p>
Політичні і правові чинники	<p>1. Підвищення правової грамотності населення після воєнного вторгнення в нашу країну.</p> <p>2. Підвищення рівня державної підтримки вантажних перевезень з метою зростання надходжень до бюджету.</p>	<p>1. Відсутність політичної та правової стабільності в діяльності країни, особливо після початку воєнного вторгнення.</p> <p>2. Низькі темпи проведення кардинальних реформ</p>
Науково-технічні чинники	<p>1. Збільшилась державна підтримка розвитку бізнесу в нашій країні, який потребує відповідно використання послуг логістичних компаній.</p> <p>2. Підвищення інвестиційної привабливості до галузі</p>	<p>1. Високі темпи технологічних змін</p>
Соціально-демографічні чинники	<p>1. Вихід на міжнародні перевезення в більшу частину країн ЄС збільшує кількість населення та підприємств, що користуються відповідними послугами.</p>	<p>1. Значне скорочення населення на території України після повномасштабного вторгнення скоротило попит на послуги фулфілменту в межах країни.</p>
Міжнародні чинники	<p>1. Розвиток міжнародного стратегічного співробітництва.</p>	<p>1. Часті зміни політичних векторів співробітництва відносно України з боку інших держав.</p>

Таким чином, провівши дослідження щодо можливих стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку логістичних послуг за допомогою методики п'яти конкурентних сил М. Портера та використовуючи метод SWOT-аналізу, можемо надати рекомендації щодо основних напрямів подальшого стратегічного розвитку підприємства, а саме:

- покращення фінансової незалежності підприємства шляхом скорочення кредиторської та дебіторської заборгованостей;

- скорочення дебіторської заборгованості підприємства шляхом виокремлення в договорах окремого пункту, який передбачає штрафні санкції щодо кожного дня, який перевищує терміни погашення своїх грошових зобов'язань підприємством-клієнтом. Таке введення підвищить відповідальність клієнтів підприємства щодо своєчасної оплати за надані послуги, а підприємство зможе швидше розрахуватись із своїми борговими зобов'язаннями;

- покращення логістичних потоків шляхом застосування штучного інтелекту, що дозволить збільшити обсяги отриманого чистого доходу підприємства, скоротити витрати на перевезеннях і, відповідно, підвищити рівень прибутковості підприємства;

- після врегулювання питань щодо автономії підприємства та погашення кредиторської заборгованості, підприємству пропонується оновити та розширити парк вантажних автомобілів інвестувавши певну суму коштів в електровантажівки Volvo FH (виробник Швеція). Це дозволить суттєво розширити перевозки країнами ЄС, оскільки такі вантажні автомобілі не викидають CO<sup>2</sup>;

- покращити якість надання відповідних послуг та ввести гнучку систему знижок постійним клієнтам;

- розширити клієнтську базу споживачів, що потребують логістичних послуг шляхом підвищення якості надання послуг та гнучкої системи знижок



постійним клієнтам через укладення довготривалих угод на надання відповідних послуг (бажано з великими підприємствами);

- розширити клієнтську базу підприємств, які в процесі своєї роботи використовують послугу фулфілменту;

- розширити перелік країн, в які будуть здійснюватися міжнародні перевезення;

- підприємству рекомендується мати декілька партнерів, з надання аналогічних послуг, якими користується компанія в процесі своєї роботи.

### **Висновки до третього розділу**

1.3 метою розробки пропозицій підприємству щодо напрямів підвищення його конкурентоспроможності на ринку надання логістичних послуг, було використано дві методики оцінки стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства – це методика оцінки конкурентних переваг М. Портера, яка будується на принципі оцінки п'яти конкурентних сил, що формують умови, в яких функціонує підприємство та надає можливості реально оцінити його здатність до формування та ефективності використання потенціалу підприємства та SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити слабкі і сильні сторони внутрішнього середовища підприємства та можливості і загрози, що виникають у зовнішньому середовищі і відповідно впливають на діяльність та конкурентоспроможність підприємства.

2. На підставі проведеного аналізу за допомогою методики М. Портера було встановлено, що зараз попит на користування логістичними та складськими послугами спеціалізованих компаній має тенденцію до суттєвого зростання, оскільки з початком коронавірусу та повномасштабного вторгнення, значна кількість торгових підприємств перейшла в інтернет-мережу (інтернет-магазини). В той же час ринок надання логістичних послуг

досить розвинений і представлений великою кількістю компаній-гігантів, які мають довготривалий досвід роботи в цій галузі. Проте, їх спеціалізація надання послуг та напрями цих послуг різняться між собою. Так, частина компаній більше приділяє уваги фулфілменту, інша – спеціалізується на вантажних перевезеннях сировини (метал, зерно та ін.) тощо. Даний ринок не має великих загроз щодо входу на нього нових гравців, оскільки для цього потрібно мати потужну матеріально-технічну базу, наявність якої потребує суттєвих інвестиційних коштів. На ринок логістичних послуг має суттєвий вплив влада покупців (споживачів) послуг, оскільки наявність високої конкуренції на цьому ринку дозволяє їм вибирати найкращого постачальника послуг відповідно до критерію ціна-якість наданих послуг.

3. Проведені дослідження за допомогою SWOT-аналізу щодо сильних та слабких сторін підприємства в конкурентній боротьбі, а також враховуючи проведені дослідження у другому розділі кваліфікаційної роботи, дозволили виявити, що компанія має більше переваг ніж недоліків в процесі своєї діяльності. Проте, низький рівень автономії підприємства та високий рівень кредиторської і дебіторської заборгованості суттєво впливають на можливості подальшого розвитку компанії. Адже, будь-який розвиток логістичних послуг вимагає певних грошових коштів, з якими у підприємства є певні проблеми. Вирішити їх можливо через суттєве скорочення дебіторської заборгованості шляхом введення в угоди з підприємствами-клієнтами пункту про штрафні санкції щодо несплати за надані послуги за кожен прострочений день. Адже, підприємство може практично повністю покрити свою кредиторську заборгованість коштами, які в балансі підприємства посідають позицію дебіторської заборгованості. В той же час, відсутність або суттєве скорочення кредиторської заборгованості значно підвищує коефіцієнт автономії компанії і розширює можливості подальших інвестиційних вкладень в розширення та оновлення матеріально-технічної бази підприємства.

Ще одним важливим недоліком підприємства є вищі витрати на транспортні перевезення, по відношенню до його основних конкурентів, із-за не зовсім досконалої системи логістичних перевезень. Тому підприємству рекомендується покращити свої логістичні потоки шляхом застосування штучного інтелекту, що дозволить збільшити обсяги отриманого чистого доходу підприємства, скоротити витрати на перевезеннях і, відповідно, підвищити рівень прибутковості підприємства. Так, за даними Forbes, застосування штучного інтелекту в бізнесі може пришвидшити виробничі процеси на 50%, зменшити витрати на 20% та покращити якість продукту або послуг на 60%.

4. Проведені дослідження щодо можливих стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку логістичних послуг за допомогою методики п'яти конкурентних сил М. Портера та методу SWOT-аналізу, можемо надати рекомендації щодо основних напрямів подальшого стратегічного розвитку підприємства, а саме:

- покращення фінансової незалежності підприємства шляхом скорочення кредиторської та дебіторської заборгованостей;

- скорочення дебіторської заборгованості підприємства шляхом виокремлення в договорах окремого пункту, який передбачає штрафні санкції щодо кожного дня, який перевищує терміни погашення своїх грошових зобов'язань підприємством-клієнтом. Таке введення підвищить відповідальність клієнтів підприємства щодо своєчасної оплати за надані послуги, а підприємство зможе швидше розрахуватись із своїми борговими зобов'язаннями;

- покращення логістичних потоків шляхом застосування штучного інтелекту, що дозволить збільшити обсяги отриманого чистого доходу підприємства, скоротити витрати на перевезеннях і, відповідно, підвищити рівень прибутковості підприємства;

- після врегулювання питань щодо автономії підприємства та погашення кредиторської заборгованості, підприємству пропонується

оновити та розширити парк вантажних автомобілів інвестувавши певну суму коштів в електровантажівки Volvo FH (виробник Швеція). Це дозволить суттєво розширити перевозки країнами ЄС, оскільки такі вантажні автомобілі не викидають CO<sup>2</sup>;

- покращити якість надання відповідних послуг та ввести гнучку систему знижок постійним клієнтам;

- розширити клієнтську базу споживачів, що потребують логістичних послуг шляхом підвищення якості надання послуг та гнучкої системи знижок постійним клієнтам через укладення довготривалих угод на надання відповідних послуг (бажано з великими підприємствами);

- розширити клієнтську базу підприємств, які в процесі своєї роботи використовують послугу фулфілменту;

- розширити перелік країн, в які будуть здійснюватися міжнародні перевезення;

- підприємству рекомендується мати декілька партнерів, з надання аналогічних послуг, якими користується компанія в процесі своєї роботи.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведених досліджень у кваліфікаційній роботі можемо зробити наступні висновки та пропозиції:

1. Конкурентоспроможність підприємства – це багатогранна та комплексна категорія, яка станом на сьогодні не має єдиного підходу до її трактування. Основними розбіжностями у визначенні даної категорії є той факт, що конкурентоспроможність підприємства можна розглядати, аналізувати тільки відносно чогось. Наприклад: відносно переваг щодо виробництва продукції або надання послуг в порівнянні з іншим підприємством, яке представлено на даному ринку; відносно його спроможності краще задовольняти потреби споживачів на представленому ринку; відносно можливості підприємством отримувати швидше та більше інвестиційних коштів з метою розширення своєї господарської діяльності або її покращення тощо.

2. Конкурентоспроможність підприємства дуже тісно пов'язана з такими категоріями, як конкурентний статус підприємства, конкурентна позиція підприємства та конкурентні переваги підприємства. Так, конкурентний статус підприємства залежить від того, яку конкурентну позицію буде займати підприємство на ринку, а конкурентна позиція підприємства, яка формує конкурентний статус підприємства, досягається завдяки конкурентним перевагам (внутрішнім та зовнішнім).

3. Станом на сьогодні не існує єдиного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства, оскільки дана категорія багатогранна та комплексна і залежить від великої кількості суб'єктивних та об'єктивних факторів. Тому, в залежності від мети дослідження, рекомендується застосовувати декілька методів оцінки конкурентоспроможності підприємства для отримання обґрунтованого та більш повного уявлення

щодо його рівня конкурентоспроможності та подальших напрямів підвищення результатів господарської діяльності.

4. Товариство з обмеженою відповідальністю «УВК-ІНТЕРНЕТІОНЛ» було зареєстроване у 2000 році в місті Київ із статутним капіталом у розмірі 5,0 млн. грн. Основний вид його економічної діяльності – 52.29 «Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту». Крім основного виду діяльності ще зареєстровано 94 види додаткових видів діяльності. У 2004 році компанією було створено перший розподільчий центр в Україні, у 2006 році товариство стало частиною Fozzy Group та впровадило національну програму «Україна за 48 годин», в 2010 році – введено в експлуатацію нові логістичні комплекси класу «А». У 2012 році відбулося впровадження інноваційних логістичних продуктів: «Еспрес-24» і «ГВД», в 2016 – інтеграція операційної моделі, надання послуг експрес-доставки «двері-двері», а відкриття та запуск ліцензованого фармацевтичного складу та розподільчого центру для аптечних мереж було здійснено у 2019 році. В 2020 році компанія розширила свій логістичний ланцюжок послуг запустивши морські, авіа та залізничні перевезення і в цьому ж році увійшла в ТОП-10 найбільших 3-PL операторів в Україні, що говорить про те, що компанія повністю контролює ланцюги постачання (транспортування, оформлення митної документації, доставка продукції кінцевому споживачу). У 2022 році відкрила склад класу «А» у Львові. З початком війни логістичні шляхи морські та авіа перевезення були закриті. Станом на сьогодні поки залишаються закритими авіа перевезення. Компанія співпрацює з Китаєм та Польщею і продовжує розширювати міжнародні зв'язки. Станом на сьогодні компанія має п'ять складських комплексів класу «А» та «В+», 24 крос-док термінали, які розташовані по всій території України. Загальна площа складських приміщень складає 50000,0 м<sup>2</sup>. ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕТІОНЛ» здійснює всі види перевезень FTL, LTL, FCL, LCL.

5. Дослідження щодо наявності та ефективності використання наявного потенціалу підприємства довели, що воно має потужну матеріально-технічну

базу (хоча в цілому вона придатна до використання на 45,0%) та намагається її розширювати (вартість активів збільшилась на 31,3%) і раціонально та ефективно використовувати. Так, незважаючи на зниження фондівіддачі у звітному році проти базового на 26,02%, її рівень складає 5,26, що відповідає нормативу ефективності. Проте, враховуючи той факт, що логістичні підприємства не потребують великих запасів, період оборненості оборотного капіталу також має тенденцію до погіршення (у 2022 році він збільшився на 35,16% у порівнянні з 2020 роком і на кінець звітного періоду склав практично 70 днів), що пояснюється негативною тенденцією до зростання дебіторської заборгованості. В цілому зазначимо, що найгіршим в діяльності підприємства був 2021 рік, коли воно було збитковим, а вже у 2022 році підприємство суттєво збільшило свої прибутки, хоча рівня базового 2020 року досягти не вдалося. Головною причиною стало закриття авіа шляхів логістичної доставки продукції і не повне використання у 2022 році морських логістичних шляхів, що призвело до скорочення отриманого чистого доходу та чистого прибутку підприємством у звітному 2022 році проти базового 2020 року на 1,83% та 51,17% відповідно. Все це негативно вплинуло на критерій економічної ефективності використання активів підприємства, який у 2022 році проти 2020 року знизився на 46,19 відсоткових пункти і на кінець звітного періоду склав 27,34%. Звісно, що це високий рівень рентабельності активів, але його суттєве зниження потребує значних обґрунтованих креативних та управлінських рішень для його покращення.

6. Дослідження щодо ліквідності та платоспроможності підприємства свідчать, що найгіршим в господарській діяльності був 2021 рік, коли навіть робочий функціонуючий капітал компанії був в мінусах. Що стосується базового та звітного років, які підлягають дослідженню, то в цей період всі коефіцієнти ліквідності підприємства відповідали їх нормативним значенням, а за деякими показниками навіть перевищували їх. Хоча, слід зауважити, що у 2022 році проти 2020 року коефіцієнт покриття поточної заборгованості та коефіцієнт проміжної ліквідності знизились на 0,17 та 0,16 відповідно. В

цілому, можна відмітити, що протягом 2020 та 2022 років підприємство було ліквідним та платоспроможним, як в середньостроковому та короткостроковому періодах, так і мало можливість миттєво покрити свої поточні заборгованості.

7. Аналіз ділової активності підприємства довів, що за період дослідження загальна сума дебіторської та кредиторської заборгованостей на підприємстві значно збільшилась і значно змінилась у співвідношенні між собою. Так, якщо у 2020 році середня дебіторська заборгованість компанії була вище за її середню суму кредиторської заборгованості, то вже з 2021 року це співвідношення докорінно змінилося в сторону перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською, а в 2022 році ситуація тільки погіршилась. Все це негативно впливає на коефіцієнти обороту основного та оборотного капіталу, дебіторської та кредиторської заборгованостей, а відповідно і їх період обороту. Так, період обороту дебіторської та кредиторської заборгованостей у 2022 році проти 2020 року збільшився практично на 13 та 29 днів відповідно, а активів підприємства на 18 днів. Все це негативно вплинуло на фінансовий цикл діяльності підприємства, який у звітному році проти базового року погіршився на 16,3 і станом на 2022 рік склав -15,3. Від'ємне значення цього показника свідчить про великі суми кредиторської заборгованості підприємства, що може мати негативні довгострокові наслідки.

8. Оцінка показників фінансового стану компанії довела, що вона має певні проблеми з незалежністю. Так, протягом трьох років підприємство лише на 14,0% в 2022 році та на 25,0% у 2020 році було незалежне, а у 2021 році його коефіцієнт автономії був навіть від'ємним. Звісно, що певні проблеми в фінансовий стан підприємства принесли коронавірус та війна. Особливо це стосується 2021 року. Проте, і у 2022 році коефіцієнт автономії підприємства (хоча і значно покращився проти 2021 року) не досяг рівня базового року. Таким чином, підприємство протягом останніх трьох років



має певні проблеми з незалежністю завдяки зростанню кредиторської заборгованості на тлі зростання дебіторської заборгованості.

9. Критерій економічної ефективності діяльності підприємства свідчить, що найгіршим для компанії був 2021 рік, коли вона замість прибутку отримала велику суму збитку, що негативно вплинуло на рентабельність її діяльності. Проте, вже у 2022 році підприємству вдалося значно покращити результати своєї діяльності збільшивши рентабельність активів та чисту рентабельність продаж на 50,1% відсотковий пункт та 11,1% відсотковий пункт відповідно. Але, нажаль, у 2022 році підприємству не вдалось досягти рівня рентабельності базового 2020 року за усіма видами рентабельності, окрім рентабельності власного капіталу, який у звітному році перевищив базовий рік в два рази. Досягти цього результату підприємству вдалося за рахунок нерівномірних темпів зростання чистого прибутку та суми власного капіталу.

10. Для визначення конкурентоспроможності підприємства на відповідному ринку, за рекомендаціями керівництва підприємства, було обрано три компанії-конкурента, які мають потужну складську матеріально-технічну базу класу А+, А, В+, яка представлена в більшій частині нашої країни, мають можливість здійснювати внутрішні та міжнародні перевезення продукції всіма видами транспорту з коротким терміном оформлення відповідної документації, а також мають можливість надання транспортних послуг в форматах FTL, LTL, FCL та LCL – це ТОВ «Нова пошта», компанія «Meest ПОШТА» (Міст-експрес), група компаній (ГК) «Афіна» (Афіна-груп).

11. Дослідження щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства проведене за методом бальної оцінки та методом багатомірного порівняльного аналізу довели, що УВК-Інтернешнл серед підприємств-конкурентів, посідає другу позицію (після ТОВ «Нова пошта»), що є досить позитивним результатом господарської його діяльності.

12. З метою розробки пропозицій підприємству щодо напрямів підвищення його конкурентоспроможності на ринку надання логістичних

послуг, було використано дві методики оцінки стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства – це методика оцінки конкурентних переваг М. Портера, яка будується на принципі оцінки п'яти конкурентних сил, що формують умови, в яких функціонує підприємство та надає можливості реально оцінити його здатність до формування та ефективності використання потенціалу підприємства та SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити слабкі і сильні сторони внутрішнього середовища підприємства та можливості і загрози, що виникають у зовнішньому середовищі і відповідно впливають на діяльність та конкурентоспроможність підприємства.

13. На підставі проведеного аналізу за допомогою методики М. Портера було встановлено, що зараз попит на користування логістичними та складськими послугами спеціалізованих компаній має тенденцію до суттєвого зростання, оскільки з початком коронавірусу та повномасштабного вторгнення, значна кількість торгових підприємств перейшла в інтернет-мережу (інтернет-магазини). В той же час ринок надання логістичних послуг досить розвинений і представлений великою кількістю компаній-гігантів, які мають довготривалий досвід роботи в цій галузі. Проте, їх спеціалізація надання послуг та напрями цих послуг різняться між собою. Так, частина компаній більше приділяє уваги фулфілменту, інша – спеціалізується на вантажних перевезеннях сировини (метал, зерно та ін.) тощо. Даний ринок не має великих загроз щодо входу на нього нових гравців, оскільки для цього потрібно мати потужну матеріально-технічну базу, наявність якої потребує суттєвих інвестиційних коштів. На ринок логістичних послуг має суттєвий вплив влада покупців (споживачів) послуг, оскільки наявність високої конкуренції на цьому ринку дозволяє їм вибирати найкращого постачальника послуг відповідно до критерію ціна-якість наданих послуг.

14. Проведені дослідження за допомогою SWOT-аналізу щодо сильних та слабких сторін підприємства в конкурентній боротьбі, а також враховуючи проведені дослідження у другому розділі кваліфікаційної роботи, дозволили виявити, що компанія має більше переваг ніж недоліків в

процесі своєї діяльності. Проте, низький рівень автономії підприємства та високий рівень кредиторської і дебіторської заборгованості суттєво впливають на можливості подальшого розвитку компанії. Адже, будь-який розвиток логістичних послуг вимагає певних грошових коштів, з якими у підприємства є певні проблеми. Вирішити їх можливо через суттєве скорочення дебіторської заборгованості шляхом введення в угоди з підприємствами-клієнтами пункту про штрафні санкції щодо несплати за надані послуги за кожен прострочений день. Адже, підприємство може практично повністю покрити свою кредиторську заборгованість коштами, які в балансі підприємства посідають позицію дебіторської заборгованості. В той же час, відсутність або суттєве скорочення кредиторської заборгованості значно підвищує коефіцієнт автономії компанії і розширює можливості подальших інвестиційних вкладень в розширення та оновлення матеріально-технічної бази підприємства.

Ще одним важливим недоліком підприємства є вищі витрати на транспортні перевезення, по відношенню до його основних конкурентів, із-за не зовсім досконалої системи логістичних перевезень. Тому підприємству рекомендується покращити свої логістичні потоки шляхом застосування штучного інтелекту, що дозволить збільшити обсяги отриманого чистого доходу підприємства, скоротити витрати на перевезеннях і, відповідно, підвищити рівень прибутковості підприємства. Так, за даними Forbes, застосування штучного інтелекту в бізнесі може пришвидшити виробничі процеси на 50%, зменшити витрати на 20% та покращити якість продукту або послуг на 60%.

15. Проведені дослідження щодо можливих стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку логістичних послуг за допомогою методики п'яти конкурентних сил М. Портера та методу SWOT-аналізу, можемо надати рекомендації щодо основних напрямів подальшого стратегічного розвитку підприємства, а саме:

- покращення фінансової незалежності підприємства шляхом скорочення кредиторської та дебіторської заборгованостей;

- скорочення дебіторської заборгованості підприємства шляхом виокремлення в договорах окремого пункту, який передбачає штрафні санкції щодо кожного дня, який перевищує терміни погашення своїх грошових зобов'язань підприємством-клієнтом. Таке введення підвищить відповідальність клієнтів підприємства щодо своєчасної оплати за надані послуги, а підприємство зможе швидше розрахуватись із своїми борговими зобов'язаннями;

- покращення логістичних потоків шляхом застосування штучного інтелекту, що дозволить збільшити обсяги отриманого чистого доходу підприємства, скоротити витрати на перевезеннях і, відповідно, підвищити рівень прибутковості підприємства;

- після врегулювання питань щодо автономії підприємства та погашення кредиторської заборгованості, підприємству пропонується оновити та розширити парк вантажних автомобілів інвестувавши певну суму коштів в електровантажівки Volvo FH (виробник Швеція). Це дозволить суттєво розширити перевозки країнами ЄС, оскільки такі вантажні автомобілі не викидають CO<sup>2</sup>;

- покращити якість надання відповідних послуг та ввести гнучку систему знижок постійним клієнтам;

- розширити клієнтську базу споживачів, що потребують логістичних послуг шляхом підвищення якості надання послуг та гнучкої системи знижок постійним клієнтам через укладення довготривалих угод на надання відповідних послуг (бажано з великими підприємствами);

- розширити клієнтську базу підприємств, які в процесі своєї роботи використовують послугу фулфілменту;

- розширити перелік країн, в які будуть здійснюватися міжнародні перевезення;

- підприємству рекомендується мати декілька партнерів, з надання аналогічних послуг, якими користується компанія в процесі своєї роботи.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств [Електронний ресурс] / В. Г. Андрійчук. – Режим доступу: <http://buklib.net/books/21892/>
2. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу : підручник / В. Г. Андрійчук. – К. : КНЕУ, 2015. – 783 с.
3. Безсмертна О.В., Адлер О.О., Білоконь Т.М. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства : логістичні складники / О.В. Безсмертна та ін. // Економіка і суспільство, Мукачівський державний університет – Випуск № 13 / 2017, С.351-358.
4. Блонська Д. І. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції [Електронний ресурс] / Блонська Д. І., Депа Н. Т. – Режим доступу : <http://nbuv.gov.ua>
5. Гетьман О. О. Економічна діагностика : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
6. Діючі компанії за КВЕДом 52.29 в Україні та в розрізі областей [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://catalog.youcontrol.market/transport-i-lohistryka/52.29>
7. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія / Драган О.І. – К. : ДАКККіМ, 2006. – 160 с.
8. Економічна діагностика: Підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова та ін. – Харків: УкрДУЗТ, 2022. – 284 с., рис. 22, табл. 43.
9. Експрес-пошта "Міст Експрес" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://list.in.ua/%D0%95%D0%BA%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%B5%D1%81-%D0%BF%D0%BE%D1%88%D1%82%D0%B8/157272/%D0%9C%D1%96%D>

1%81%D1%82-

%D0%95%D0%BA%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%B5%D1%81-

%D0%94%D0%BD%D1%96%D0%BF%D1%80%D0%BE

10. Зайцева Л. О. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств / Л.О. Зайцева // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова.–2017.–Том 22.Вип.5(58).– С.96–102.

11. Карпюк В.П. Управління конкурентоспроможністю продукції - [Електронний ресурс] / Режим доступу: формат PDF

12. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С. М.Клименко, О. С. Дуброва, Д. О.Барабась – К. : КНЕУ, 2006. – 527с.

13. Костецький В.З., Дудкін П.Д. Використання штучного інтелекту в логістичному бізнесі / В.З. Костецький // Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН Миколи Григоровича Чумаченка: «Наука, інновації, бізнес : проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку», (Тернопіль, 26 травня 2023 року)

14. Котляр М. Л. Оцінка фінансової стійкості підприємства на базі аналітичних коефіцієнтів / М. Л. Котляр // Фінанси України. – 2006. – № 1. – С. 113–117.

15. Косянчук Т.Ф., Лук'янова В.В., Майорова Н.І., Швил В.В. Економічна діагностика: Навчальний посібник / За заг. ред. Т.Ф. Косянчук – Львів: Новий Світ - 2000. 2007. - 452 с. Режим доступу: <http://194.44.152.155/elib/local/sk749562.pdf>

16. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика [текст] : навч. посіб. / І . В. Кривов'язюк. – К.: Центр учбової літератури, 2013. - 456 с. Режим доступу: [http://cul.com.ua/preview/ekon\\_diagnos\\_kr.pdf](http://cul.com.ua/preview/ekon_diagnos_kr.pdf)

17. Офіційний сайт УВК-Інтернешнл [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.uvk.ua/poslugi/zberigannya-ta-skladski-poslugi/>

18. Офіційний сайт «Нова пошта» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://novaposhta.ua/o\\_kompanii](https://novaposhta.ua/o_kompanii)
19. Офіційний сайт «Meest пошта» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://meestposhta.com.ua/offices>
20. Офіційний сайт «Афіна-груп» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://afina-group.com.ua/structure/distribution>
21. Поза конкуренцією: Нова пошта в три рази популярніше інших служб доставки (інфографіка) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/rating-delivery/>
22. РибакOVA О.В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення / РибакOVA О.В. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://archive.nbu.gov.ua>
23. Терованесова О.Ю. Формування конкурентного статусу підприємств машинобудування: ресурсно-діяльнісний підхід // О.Ю. Терованесова // Серія "Економіка". Випуск 2 (46).
24. ТОП-1000 найбільших компаній за чистим доходом у 2000 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://youcontrol.com.ua/data-research/top-1000-naybilshykh-kompaniy-ukrayiny-za-dokhodamy-u-2020-rotsi/>
25. Трещов М.М. «Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції» [Електронний ресурс] / М.М. Трещов // Економічний простір – 2009 - №23/1 - с.118-126 – Режим доступу до журналу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2009\\_23/1/treshov.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_23/1/treshov.pdf).
26. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоздатністю організації: Підручник/ Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В.; заг. ред. Осовська Г.В. – К.: Кондор, 2009. – 468 с.
27. <https://strategi.com.ua/shtuchnyy-intelekt-dlia-biznesu/>



# ДОДАТКИ

**Характеристика економічної сутності методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства**

Назва методу	Характеристика методу
Методика оцінки конкурентних переваг М. Портера	<p><b>1. Портер</b> пропонує для оцінки використовувати наступні характеристики конкурентних сил:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) суперництво серед конкуруючих продавців;</li> <li>2) конкуренція з боку товарів, що є заміниками, і конкурентоспроможних за ціною;</li> <li>3) загроза появи нових конкурентів;</li> <li>4) економічні можливості та торгові здібності постачальників;</li> <li>5) економічні можливості та торгові здібності покупців.</li> </ol> <p>Саме ці конкурентні сили формують умови, в яких функціонує підприємство та обумовлюють їхні можливості з формування та реалізації потенціалу</p>
Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж. Ж. Ламбена	<p><b>2. Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж. Ж. Ламбена</b> – передбачає розгляд конкурентоспроможності підприємства з позиції зовнішніх (відмінні якості товару, які створюють цінність для покупця) та внутрішніх (лідерство у витратах) конкурентних переваг підприємства</p>
SPACE–аналіз	<p><b>3. SPACE</b> – <i>аналіз</i> дозволяє визначити позиції підприємства (агресивну, конкурентну, консервативну чи оборонну), дотримуючись своїх переваг на ринку.</p>
GAP–аналіз	<p><b>4. GAP</b> – <i>аналіз</i> підприємства вивчає стратегічну розбіжність між бажаним і реальним станом розвитку при незмінній нинішній політиці. Він поєднує методи розробки стратегії й методи управління, завдяки чому даний аналіз можна використовувати як для групи підприємств, так і для одного підприємства</p>
LOTS–аналіз показника	<p><b>5. Метод LOTS</b> включає детальне, послідовне обговорення низки проблем стосовно: існуючого стану; стратегії; довгострокових цілей; короткострокових цілей; методів і об'єктів аналізу; кадрового потенціалу; планів розвитку; організації менеджменту; звітності при використанні різних моделей ділової стратегії, яке дозволяє підприємству ефективно будувати свої взаємовідносини із зовнішнім оточенням, при підвищенні, таким чином, конкурентоспроможності. Виникають труднощі зі збиранням даних для проведення аналізу. Не оцінюється діяльність підприємств за основними елементами маркетингу. Будується у вигляді тест-таблиці власного підприємства й основних конкурентів</p>
PIMS–аналіз	<p><b>6. Метод PIMS</b> – метод аналізу впливу ринкової стратегії на прибуток. Він дозволяє порівнювати теоретичні дані з практичними, які характеризують діяльність підприємства у відповідній галузі</p>
Модель аналізу Мак–Кінсі 7S	<p><b>7. Модель аналізу Мак–Кінсі 7S</b> – метод базується на оцінці показників стратегічного стану підприємства та привабливості ринку. Він передбачає виділення стратегії, навичок, цінностей, структури фірми, системи (правил, процесів), штатів (структури, досвіду), стилю поведінки, які впливають на розвиток фірми</p>
Методика	<p><b>8. Ансофф</b> оцінює конкурентоспроможність підприємства, при</p>

Ансоффа	використанні співвідношення між очікуваною рентабельністю в разі справжнього функціонування підприємства і оптимальним рівнем можливої рентабельності в майбутньому. При цьому враховується взаємодія трьох факторів – оптимального рівня стратегічних капітальних вкладень, оптимальної стратегії й оптимального потенціалу підприємства, але відсутні докладні методики їх визначення, не враховується показник конкурентоспроможності продукції, що випускається підприємством
Методика Градова щодо детермінантів «національного ромбу»	<b>9. Градов</b> доповнив властивості (детермінанти) країни (параметри факторів; стратегії підприємств, їх структури і суперництво; параметри попиту; споріднені і підтримуючі галузі; випадкові події; дії уряду), що формують конкурентне середовище, в якому функціонують підприємства даної країни тобто – «Національний ромб», який запровадив М. Портер додатковою детермінантою «роль приватизації підприємств» (поява приватних підприємств – інвестицій) та запропонував рівень конкурентної переваги фірми визначати конкурентним статусом
Метод інтегрального критерію	<b>10.</b> Метод ґрунтується на використанні під час оцінки двох елементів: <i>критерію</i> , що відображає ступінь задоволення потреб споживача (характеризує відносну конкурентоспроможність товару) та <i>критерію</i> ефективності виробництва (використовується рентабельність активів, рентабельність власного капіталу або середня за певний період норма рентабельності). Якщо інтегральний показник дорівнює 1, рівень конкурентоспроможності аналізованого підприємства відповідає рівню конкурентоспроможності підприємства–конкурента; якщо ж інтегральний показник менший за 1, то досліджуваний виробник менш конкурентоспроможний, ніж конкурент; а якщо показник більший за 1, то досліджуваний виробник має вищий рівень конкурентоспроможності, ніж конкурент
Метод таксономічного показника	<b>11.</b> Даний метод дозволяє побудувати показник, що представляє собою матрицю, складену із значень системи показників – конкурентних переваг підприємства за досліджуваний період часу. Показник, являє собою синтетичну величину, утворену з усіх ознак, що характеризують досліджуване підприємство або окремих його вид діяльності
STEP–аналіз	<b>12. STEP–аналіз</b> є засобом дослідження зовнішнього середовища підприємства з метою мінімізації впливу негативних факторів та використання подій, що відбуваються в – суспільстві, технології, економіці та політиці
SWOT–аналіз	<b>13. SWOT–аналіз</b> дозволяє дослідити мікросередовище підприємства на предмет можливостей та загроз у вигляді матриць. Здобуті матриці дають можливість проаналізувати парні комбінації сильних і слабких сторін з можливостями і загрозами, а також виявити пріоритетні сфери ділової активності та сформулювати управлінські акценти
Методика Зав'ялова	<b>14. П. Зав'ялов</b> запропонував методику вивчення конкурентного середовища підприємства, що базується на проведенні аналізу поведінки конкурентів при змінній ринкової ситуації та виявленні загальних закономірностей їхньої поведінки
Матриця BCG	<b>15. Матриця БКГ</b> – аналізує темпи росту підприємств та їх частки

	ринку. Основу матриці утворюють два показники: темп росту ринків збуту підприємства та відносна ринкова частка товарів підприємства, тому матриця має назву «матриця зростання – ринкової частки». За матрицею виділяють чотири основні різновиди маркетингових стратегій: стратегія розвитку підприємств (перспективні «знаки питання»), стратегія підтримання ринкових позицій («зірки» та сильні «дійні корови»), стратегія «збору врожаю» (слабкі «дойні корови» та «собаки»), стратегія ліквідації (не перспективні «знаки питання» та «собаки»)
Матриця Shell/DPM	<b>16.</b> Матриця оцінює грошові потоки, які є індикатором доцільності віддачі інвестицій, дозволяє обрати певну стратегію залежно від обраних пріоритетів: орієнтації на життєвий цикл конкурентного виду продукції або грошовий потік
Аналіз конкурентоспроможності за системою 111 – 555	<b>17. Аналіз конкурентоспроможності за системою 111–555</b> ґрунтується на експертному оцінюванні таких чинників: конкурентоспроможність продукції, якість продукції, ціна продукції. Шкала оцінювання від 0 до 5 балів, один бал це низький рівень чинника на думку експерта, а п'ять балів – високий рівень. Де, 551 – традиційне (висока конкурентоспроможність, висока якість, низька ціна). Це найкраще сполучення з погляду забезпечення та утримання конкурентоспроможності, характерне для багатьох товарів японських і американських фірм, деяких європейських фірм; 555 – європейське (усе високе); 511 – східно-азіатське (висока конкурентоспроможність при низькій якості та низькій ціні).
Модель HOFER/SCHENDE	<b>18. Модель</b> спирається на чітке розмежування різних рівнів стратегічного планування. <i>Хофер і Шендель</i> виділяють: корпоративний, функціональний та бізнес-рівень; приділяють увагу позиціонуванню існуючих видів бізнесу (розвитку ринку товарів), визначенню ідеального набору з цих видів бізнесу і розробці шляхів формування такого ідеального набору
Метод рангів	<b>19.</b> Передбачає порівняння підприємства, що оцінюється з групою підприємств-конкурентів та дозволяє визначити його місце в конкурентній боротьбі, випереджальні чинники успіху, а також результати за якими воно гірше ніж конкуренти. Загальна сума <i>рангів</i> за всіма ключовими індикаторами дозволяє визначити підприємство лідера і аутсайдерів. Метод є простим при застосуванні, але усереднює ступінь впливу кожного з ключових індикаторів на рівень конкурентоспроможності, не дозволяє оцінити ступінь відставання підприємства від його основного конкурента.
Метод порівнянь	<b>20.</b> Застосування даного методу передбачає порівняння підприємства, що оцінюється, тільки з одним підприємством— конкурентом. За кожним ключовим показником конкурентоспроможності визначається не тільки позиція оцінюваного підприємства, а й кількісний розрив у досягнутих значеннях.
Метод вивчення профілю об'єкта	<b>21.</b> Метод вивчення профілю об'єкта – метод передбачає створення профілю(суми характеристик даного підприємства, завдяки яким він відомий споживачам) підприємства, що аналізується візуально. Характеристики, що приводяться, кількісно вимірюються від 0 (min) до 100 (max) балів.

	Використання методу дозволяє виділити та кількісно виміряти із значної кількості ті конкурентні переваги підприємства, що цікавлять в даний час, але суб'єктивність оцінки не дозволяє отримати точний результат
--	--

Джерело: [10]

## Додаткові види економічної діяльності ТОВ «УВК-ІНТЕРНЕТІВЛ»

Код КВЕД	Вид діяльності
46.11	Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами
46.12	Діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами
46.13	Діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами
46.14	Діяльність посередників у торгівлі машинами, промисловим устаткуванням, суднами та літаками
46.15	Діяльність посередників у торгівлі меблями, господарськими товарами, залізними та іншими металевими виробами
46.16	Діяльність посередників у торгівлі текстильними виробами, одягом, хутром, взуттям і шкіряними виробами
46.17	Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
46.18	Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами
46.19	Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
46.21	Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
46.31	Оптова торгівля фруктами й овочами
46.32	Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами
46.33	Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
46.34	Оптова торгівля напоями
46.35	Оптова торгівля тютюновими виробами
46.36	Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами
46.37	Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами
46.38	Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками
46.39	Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
46.41	Оптова торгівля текстильними товарами
46.42	Оптова торгівля одягом і взуттям
46.43	Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення
46.44	Оптова торгівля фарфором, скляним посудом і засобами для чищення
46.45	Оптова торгівля парфумними та косметичними товарами
46.46	Оптова торгівля фармацевтичними товарами
46.47	Оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям
46.48	Оптова торгівля годинниками та ювелірними виробами
46.49	Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення
46.51	Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням
46.52	Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього

46.61	Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням
46.62	Оптова торгівля верстатами
46.63	Оптова торгівля машинами й устаткуванням для добувної промисловості та будівництва
46.64	Оптова торгівля машинами й устаткуванням для текстильного, швейного та трикотажного виробництва
46.65	Оптова торгівля офісними меблями
46.66	Оптова торгівля іншими офісними машинами й устаткуванням
46.69	Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням
46.71	Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами
46.72	Оптова торгівля металами та металевими рудами
46.73	Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням
46.74	Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього
46.75	Оптова торгівля хімічними продуктами
46.76	Оптова торгівля іншими проміжними продуктами
46.77	Оптова торгівля відходами та брухтом
46.90	Неспеціалізована оптова торгівля
47.11	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
47.19	Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
47.21	Роздрібна торгівля фруктами й овочами в спеціалізованих магазинах
47.22	Роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах
47.23	Роздрібна торгівля рибою, ракоподібними та молюсками в спеціалізованих магазинах
47.24	Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах
47.25	Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
47.26	Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах
47.29	Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах
47.51	Роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах
47.52	Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах
47.53	Роздрібна торгівля килимами, килимовими виробами, покриттям для стін і підлоги в спеціалізованих магазинах
47.54	Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах
47.61	Роздрібна торгівля книгами в спеціалізованих магазинах
47.62	Роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах
47.63	Роздрібна торгівля аудіо- та відеозаписами в спеціалізованих магазинах
47.64	Роздрібна торгівля спортивним інвентарем у спеціалізованих магазинах
47.65	Роздрібна торгівля іграми та іграшками в спеціалізованих магазинах
47.71	Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах
47.72	Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах
47.73	Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах

47.74	Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах
47.75	Роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними принадлежностями в спеціалізованих магазинах
47.76	Роздрібна торгівля квітами, рослинами, насінням, добривами, домашніми тваринами та кормами для них у спеціалізованих магазинах
47.77	Роздрібна торгівля годинниками та ювелірними виробами в спеціалізованих магазинах
47.78	Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах
47.79	Роздрібна торгівля уживаними товарами в магазинах
47.81	Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами
47.89	Роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами
47.91	Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет
47.99	Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами
49.20	Вантажний залізничний транспорт
49.41	Вантажний автомобільний транспорт
49.42	Надання послуг перевезення речей (переїзду)
52.10	Складське господарство
52.21	Допоміжне обслуговування наземного транспорту
52.24	Транспортне оброблення вантажів
53.20	Інша поштова та кур'єрська діяльність
63.99	Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.
64.19	Інші види грошового посередництва
64.20	Діяльність холдингових компаній
64.91	Фінансовий лізинг
64.92	Інші види кредитування
64.99	Надання інших фінансових послуг (крім страхування та пенсійного забезпечення), н.в.і.у.
68.10	Купівля та продаж власного нерухомого майна
68.20	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
70.22	Консультавання з питань комерційної діяльності й керування
82.92	Пакування
82.99	Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у



Відповідальне зберігання в логістичній компанії є сучасною комплексною послугою, яка включає в себе обробку, зберігання і супровод вантажу. Вона дає можливість істотно заощадити ваш час, фінансові ресурси і знизити рівень емоційного навантаження.

Відповідальне зберігання від «УВК» заповнює потребу в будівництві, комплектації, заміні власних складів і гарантує своєчасний і надійний товарообіг з мінімальною участю замовників. Користуючись цією послугою, ви отримуєте не просто площу для зберігання товару, а повноцінний 3рl склад.



## ЩО ВКЛЮЧАЮТЬ В СЕБЕ СКЛАДСЬКІ ПОСЛУГИ ВІД «УВК»?



Логістичний оператор «УВК» пропонує своїм клієнтам цілий ряд професійних послуг, серед яких:

- прийом вантажу на відповідальне зберігання;
- проведення обробки товару одночасно з його зберіганням (послуга «SharedStock»);
- відповідальне зберігання на одному з 8 логістичних комплексів класів «А» і «В» як габаритних, так і негабаритних типів вантажу;
- виконання всіх існуючих навантажувальних і розвантажувальних робіт досвідченими співробітниками;
- розвантаження транспортного засобу з використанням ручного або механічного способу;
- виконання робіт на одному з 27 крос-док терміналів, які розташовані по всій території України;
- завантаження автомобілів за допомогою спеціальної техніки;
- зважування і обмірювання товару;
- обмін складськими звітами в електронному форматі або по факсу;
- попередні роботи по підготовці та класифікації продукції відповідно до номенклатури;
- комплектація та сортування замовлень клієнтів;
- підбір і формування замовлень з урахуванням різних критеріїв;
- оформлення всієї необхідної документації відповідно до законодавства України та вимог замовника.

[ПОСЛУГИ](#)
[НОВИНИ](#)
[ПРО КОМПАНІЮ](#)
[КОНТАКТИ](#)
[ВАКАНСІЇ](#)


## Національні автомобільні перевезення FTL



Широкий вибір автопарку: тент, рефрижератор, ізоترم, мега, зчіпка

Доставка на розподільчі центри всіх торгових мереж

Персональний менеджер для супроводу кожного рейсу

Обробка заявки до 4 годин

Постійні перевізники 1000+ авто

Подача окремого авто від 1 до 20 т

## МІЖНАРОДНІ АВТОПЕРЕВЕЗЕННЯ FTL/LTL



Широка географія доставок «від дверей до дверей»

Великий досвід роботи з акцизними вантажами, швидкокоштовними товарами, продуктами харчування, ADR-вантажками

Стікерування товару в Польщі

Постійні перевізники 600+ авто

Оформлення документів T1, EX1, EUR1

Широка географія імпортих та експортних доставок від дверей до дверей як палетними збірними вантажами (LTL) так і повнокомплектними автомобілями (FTL)

Консолідація вантажів на складі в Польщі з можливістю організації повного комплексу складських послуг

## Перевезення залізницею



Партнерські взаємини з адміністраціями залізниць країн СНД та Балтії

Перевезення вантажів в універсальних контейнерах 20' та 40'

Прямі контракти з власниками рухомого складу

Контейнерні потяги ОМТП/Південний на Київ, Харків, Дніпро, Тернопіль, Львів

Контейнерний потяг Китай-Україна

Мультимодальні перевезення

## Морські перевезення FCL/LCL



Сучасні мультимодальні рішення: контейнерні потяги, термінальна логістика

Доставка повних контейнерів (FCL) та збірних контейнерів (LCL)

Обробка вантажів через основні європейські порти та подальша доставка до України

Прямі контракти з суднохідними лініями

Широка агентська мережа

Робота зі всіма видами вантажів: сухі, з температурним режимом, небезпечні, негабаритні та проектні

Супутні контейнерні послуги: страхування вантажу, сюрвей, сертифікація, стафіровка та перетарка контейнерів

Оформлення в порту й доставка вантажу до 24 годин

Мінімальні терміни доставки з Китаю до 35 днів

## Авіа перевезення (тимчасово призупинено)



Пряма співпраця з провідними світовими авіакомпаніями

Партнерська мережа по всьому світу

Доставка «від дверей до дверей»

Операції з більшістю видів вантажів: загальні, швидкокоштовні товари, небезпечні, цінні, фармацевтичні та медичні товари

Організація перевезень на території третіх країн

Цілодобове відстеження вантажів

Вильоти з аеропортів Бориспіль, Львів

Співпраця з основними європейськими аеропортами і подальша доставка в Україну

## Митно-брокерські послуги



Консультація та розрахунок митних платежів

Перевірка товаропроводжувальної, дозвільної документації

Підбір і аналіз кодів товарів по УКТЗЕД

Митне оформлення вантажів, які прибувають усіма видами транспорту, зокрема кур'єрськими

## НАЦІОНАЛЬНА ПАЛЕТНА ДИСТРИБУЦІЯ LTL



Доставка по всій території України

Програма загальнонаціональних доставок «Україна за 24/48 годин»

Показник своєчасності доставки 99%

Гарантія швидкості і якості доставки

Ефективні рішення з доставки у форматах: палета, ящик, короб, документ

Кількість кінцевих точок доставки 3300+

Автопарк партнерських вантажних авто 1600+

Кількість авто на кінцевій доставці 110+/день