

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра з маркетингу

**на тему: «ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА НА ЛОГІСТИЧНОМУ РИНКУ»
(експериментальна база дослідження - ТОВ «Пан Логістик»)**

Допущено до захисту
«___» _____ року

Студентки групи Ма 02-16
факультету
економіки і права освітньо-
професійної
програми Маркетинг і реклама за
спеціальністю 075 Маркетинг
Павлова Ольга Артурівна

Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу

Науковий керівник: доктор
економічних наук,
професор Тарасюк М.В.

_____ Тарасюк М.В.
(підпис)

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Сутність і об'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства...7	
1.2 Рівні забезпечення конкурентоспроможності.....	17
1.3 Вітчизняний та зарубіжний досвід з забезпечення конкурентоспроможності.....	22
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ І ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «Пан Логістик».....	27
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Пан Логістик» та економічні показники його діяльності	27
2.2. Аналіз логістичного ринку та тенденції розвитку.....	40
2.3. Характеристика маркетингової діяльності підприємства та аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Пан Логістик»	46
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЛОГІСТИЧНОМУ РИНКУ ПОСЛУГ	51
3.1. Напрямки підвищення конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг підприємства на логістичному ринку	51
3.2. Заходи для забезпечення покращення конкурентного становища ТОВ «Пан Логістик».....	56
ВИСНОВКИ.....	61
РЕЗЮМЕ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній день роль конкурентної стратегії особливо важлива, так як кожне підприємство зіштовхується з проблемами конкурентоспроможності в умовах світової економічної кризи. Саме в цих моментах чітко видно всі слабкі сторони одних підприємств і сильні сторони інших. І саме в такі періоди, як ніколи стає очевидно, яку стратегію треба вибирати та куди інвестувати ресурси.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра – визначити шляхи підвищення конкурентоспроможності, а також основні напрямки та рекомендації щодо вдосконалення конкурентоспроможності на підприємстві.

У роботі були поставлені і вирішені наступні **завдання**:

- надати сутність і об'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства;
- визначити рівні забезпечення конкурентоспроможності;
- надати вітчизняний та зарубіжний досвід з забезпечення конкурентоспроможності;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Пан Логістик»;
- проаналізувати та оцінити конкурентне середовище логістичного ринку;
- надати характеристику маркетингової діяльності підприємства та аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Пан Логістик»;
- визначити напрямки підвищення конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг підприємства на логістичному ринку;
- визначити заходи для забезпечення покращення конкурентного становища ТОВ «Пан Логістик»;

- оцінити ефективність від запроваджених рекомендацій для ТОВ «Пан Логістик».

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність підприємства на логістичному ринку.

Предметом дослідження є шляхи підвищення конкурентоспроможності сучасного підприємства.

Емпіричною базою є товариство з обмеженою відповідальністю «Пан Логістик».

Методи дослідження. Теоретичною основою проведених у роботі досліджень стали концепції і розробки провідних вітчизняних та зарубіжних маркетингологів. Також у роботі використовувались аналіз, систематизація, статистичний аналіз, класифікація інформації (зі статей, навчальних посібників, дисертацій, публікацій), що дозволило узагальнити та систематизувати погляди на тему, яка вивчається.

Апробація результатів роботи відбулася 17-19 березня 2020 року на Міжнародній науково-практичній конференції: «Ad orbem per linguas. До світу через мови», що проходила на базі Київського національного лінгвістичного університету у м. Києві.

Практичне значення отриманих результатів дослідження. Реалізація пропозицій автора сприятиме підвищенню ефективності системи маркетингових досліджень на підприємстві. Результати дослідження можуть бути використані у процесі подальшого удосконалення діяльності підприємства.

Інформаційною базою дослідження є наукова література з питань маркетингових досліджень та їх організації.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і об'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це один з форматів менеджменту підприємства, основною метою якого є побудова, розробка, втілення конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства-суб'єкта ринкової конкуренції [18].

Принципи управління конкурентоспроможністю – це правила, яким повинен відповідати процес управління [15]. В основу принципів управління систематизацією доцільно використовувати їх класифікацію, що залежить від елемента управління. До таких елементів належать мета управління, процес забезпечення взаємозв'язку між об'єктами і суб'єктами управління.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю є всі учасники ринку підприємства. До нього входять: продавці, покупці, постачальники і виробники [11].

Основними об'єктами конкурентоспроможного управління є ті процеси від яких залежить фінансові ресурси, кадровий потенціал підприємства, виробничі можливості, відповідне якість продукції, що випускається [8].

Конкурентоспроможність організації – це його реальна і потенційна здатність випускати конкурентоспроможну для споживача послугу, яка за споживчими властивостями і ціновими характеристиками більш приваблива, ніж аналогічна продукція конкурентів, і рентабельна для виробника.

Фактори конкурентоспроможності організації поділяються на зовнішні, прояв яких в малому ступені залежить від організації, і внутрішні, майже цілком визначаються керівництвом організації.

Таблиця 1.1

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Зовнішні	Внутрішні
1. Політична ситуація у країні. 2. Економічні зв'язки. 3. Наявність конкурентів. 4. Розміщення виробничих сил. 5. Наявність сировинних ресурсів. 6. Рівень техніки та технологій. 7. Система управління виробництвом. 8. Концентрація виробництва. 9. Законодавча база.	1. Система та методи управління підприємством. 2. Рівень організації процесу виробництва на підприємстві. 3. Прогнозування та планування. 4. Орієнтація на маркетингову концепцію. 5. Інноваційні технології виробництва. 6. Ступінь задоволення потреб споживача.

Джерело: створено автором за даними [17]

Як це видно з табл.1.1 внутрішні фактори у своїй сукупності формують економічний потенціал підприємства, який, в свою чергу, визначається сукупністю його ресурсів і ефективністю їх використання. Зовнішні фактори включають економічну політику держави, основні характеристики ринку.

Реалізація функцій управління конкурентоспроможністю фірми в їх взаємозв'язку формує цикл управління конкурентоспроможністю.

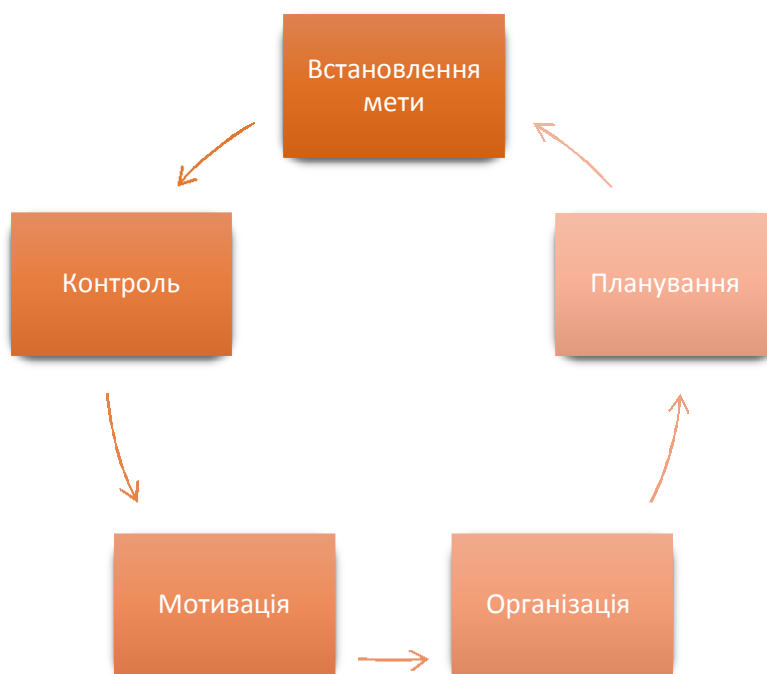


Рис. 1.1 Цикл управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: створено автором за даними [16]

За класичним визначенням М. Портера, «конкурентоспроможність – це визначене сукупністю факторів положення товаровиробника на внутрішніх і зовнішніх ринках, віддзеркалене через сукупність показників [36].

Майкл Портер описав схему, що складається з трьох загальних типів стратегій, які зазвичай використовуються для досягнення та підтримки конкурентних переваг на підприємстві. Є два основні типи конкурентних переваг, якими може володіти фірма: низька вартість або диференціація. Два основні типи конкурентних переваг у поєднанні з сферою діяльності, призводять до трьох загальних стратегій для досягнення вище середніх показників в галузі: лідерства у зниженні витрат, диференціації та фокусуванні. Стратегія фокусування має два варіанти: на основі зниження витрат (цін) та на основі диференціації [46].

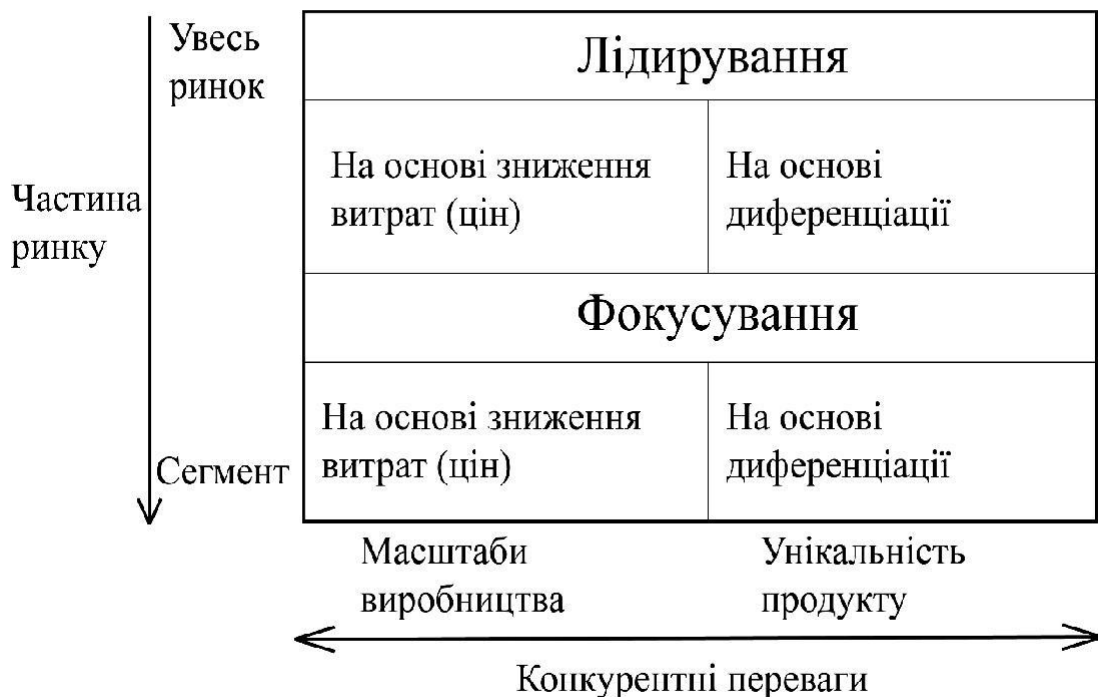


Рис 1.2. Загальні конкурентні стратегії М. Портера

Джерело: створено автором за даними [48]

Стратегія зниження витрат, як правило, складається у організації, яка намагається завоювати частку ринку, шукаючи підхід до споживачів, які мають обмежені кошти. Тому мета організації – стати виробником з найнижчою вартістю в обраній галузі. В управлінні витратами фірма ставить за мету стати виробником низьких витрат у своїй галузі.

Часто цього можна досягти за рахунок масового виробництва продукції, однак витрати можна скоротити протягом багатьох етапів виробничого процесу. Це дозволить організації продати продукцію чи послуги приблизно за середню або нижчу середню ціну для галузі, а внаслідок обмеження витрат досягти найбільшого прибутку. Деякі організації, які мають лідерство у витратах, також можуть продавати продукцію за ринком нижче середнього, що дозволяє їм здобути більшу частку споживачів, ніж їх конкуренти, особливо якщо їх прибуток все ще залишається високим через низькі виробничі витрати.

Організації, які успішно застосовують цю стратегію, мають у своєму розпорядженні значні інвестиційні капітали, ефективну логістику та низькі витрати, що стосується матеріалів та робочої сили.

Загальна спрямованість організацій, що керуються диференціацією, полягає в тому, щоб зробити свою продукцію різною та привабливішою, ніж будь-яка інша галузь для досягнення конкурентної переваги. Ці організації, як правило, орієнтовані на більші ринки та зосереджуються на диференціації в набагато ширших масштабах у галузі, ніж компанія, що керується витратами [48].

Ця стратегія, хоча і не є загальновиробничою, часто асоціюється із нарахуванням преміальних цін на продукти чи послуги. Це відображає потенційно високі витрати на виробництво, пов'язані з розробкою унікальних виробів, а також додаткові особливості та унікальність, проявлені цим продуктом. Оскільки високі ціни часто є вимушеним заходом для покриття виробничих витрат, важливо, щоб диференціація товару була досить привабливою, щоб виправдати ці ціни для споживачів.

Стратегія фокусування на основі витрат стосується організацій, які прагнуть розвинути перевагу з нижчими витратами, але лише в межах невеликого сегмента ринку. Ці продукти, як правило, є базовими, невизначно схожими на середні лідируючі на ринку продукти і будуть прийнятними для достатньої кількості клієнтів для отримання прибутку.

У стратегії фокусування на основі диференціації організація намагатиметься розробити продуктову диференціацію, але лише в межах однієї чи меншої кількості сегментів ринку. Оскільки ці організації визначили меншу групу споживачів, на якій слід зосередити свою увагу, вони можуть конкретніше звернутися до потреб цієї групи [47].

Для досягнення цієї стратегії організація повинна спершу визначити, що споживча група має інший набір потреб, ніж широке населення ринку. Якщо немає варіації в потребі, то немає вагомих підстав для диференціації. Поряд з цим, організація також повинна гарантувати, що інший конкурент вже не звертається до конкретних та унікальних потреб, які вони визначили.

Цей підхід є найпоширенішою стратегією маркетингової ніші. Малий бізнес може використовувати цей метод, щоб змусити зайняти свою нішу, розробляючи унікальні продукти, які можна продати за вищими цінами, ніж аналогічні недиференційовані продукти, що часто пояснюється знаннями фахівців або інноваціями порівняно з іншими підприємствами.

Важливо обрати правильну стратегію, яка буде ефективно підтримувати конкурентоспроможність підприємства. У своїй роботі Портер наголосив на важливості не намагатися використовувати більше однієї стратегії, оскільки кожен звертається до різної споживчої бази та до різних організаційних сильних сторін та ознак. Щоб розвивати та підтримувати конкурентну перевагу, підприємства повинні зазирнути та визначити, де лежать їх сильні сторони. Одним із способів цього було б проведення SWOT-аналізу організації. Це дозволяє бізнесу виявити як сильні, так і слабкі сторони, а також будь-які конкретні можливості та загрози, з якими вони можуть зіткнутися на шляху.

Філіп Котлер розробив стратегії маркетингу, більшість термінів він прийняв з військової науки, щоб запропонувати відповідні стратегічні дії проти ворога. Його робота заснована на багатьох дослідницьких проектах та дослідженнях, проведених у Сполучених Штатах Америки [3].

Хоча стратегії базуються на американських економічних та маркетингових системах, вони однаково застосовні для інших країн. Він є єдиним експертом і письменником з цієї теми, який дає достатню інформацію про конкурентну динаміку. В процесі він розробив чотири класифікації: ринковий лідер, челенджери, послідовники та нішери [19].

Ринковий лідер – це компанії, які є лідерами ринку, мають найбільшу ринкову частку. Такі компанії, по суті, задають тон в рамках всього свого ринку, а їх товари в свідомості споживачів визначають цієї товарної категорії. Кілька таких лідерів мають монополію на ринку. Для збереження своєї лідерської позиції вони повинні постійно бути пильними. Маленька помилка може занурити лідера на другу або третю позицію. Він повинен застосовувати інноваційні практики у всіх сферах маркетингу.

Зі зростанням ринку, позиція компанії-лідера може змінюватись, так як починають атакувати маленькі компанії. В цьому випадку, компанія може вибрати захисну стратегію, тобто захистити власну ринкову частку. Для реалізації цієї захисної стратегії використовують інноваційні технології, з метою блокування входу на ринок нових конкурентів, та для подальшого збільшення відриву від тих. Також фірми-лідери ліквідують конкурентів за допомогою розширення товарного асортименту, проведення цінової війни або проведення масованої рекламної компанії.

Наступальна стратегія передбачає збільшення своєї частки ринку. Мета цієї стратегії полягає в подальшому підвищенні прибутку компанії на ринку за рахунок максимального використання ефекту масштабу. Наступальна стратегія передбачає активну інноваційну політику компанії, збільшуючи розрив між нею і основними конкурентами.

Стратегію челенджера найчастіше вибирають компанії, які займають друге або третє місце на ринку, але бажають стати лідером ринку. Теоретично, ці компанії можуть прийняти два стратегічних рішення: атакувати лідера в боротьбі за частку ринку або ж слідувати за лідером.

Для реалізації цього плану необхідні значні фінансові ресурси. У разі не виконання стратегії, компанія може втратити великі кошти, що призведе до неминучих наслідків. Для реалізації даної стратегії треба проаналізувати сильні та слабкі сторони фірми-лідера та свої, виявити можливі напрямки для вдалої атаки, проведення ревізії власних сил і ресурсів та проаналізувати можливі дії конкурентів і розробити захисну систему.

Залежно від цього компанія може вибрати одну з альтернативних стратегій: фронтальної або флангової атаки.

Фронтальна атака передбачає наступ на сильні сторони конкурента. В такій тактиці складно не тільки стати лідером, а також можливість утримати лідерство на великий проміжок часу. Так як нового лідера будуть атакувати з різних сторін не тільки фірма, що програла, але й інші компанії. Саме тому ця стратегія є найбільш ризиковою і в разі невдачі компанія може втратити навіть свою минулу позицію. Якщо ж компанія досягає успіху вона стає лідером ринку.

Флангова атака має на меті атаку на слабкі сторони компанії-лідера. Найбільшу шкоду по лідеру можна домогтися ціновою атакою, так як володіючи більшою частиною ринку при зниженні ціни фірма-лідер зазнає великих втрат. Така атака одразу ослабить сильні місця компанії та може призвести до системної кризи.

Компанії-послідовники – це підприємства з невеликою часткою ринку, маркетинговим спрямуванням яких націлене не на завоювання ринкової першості, а на підтримання та охорону своєї ринкового сегменту. Головними перевагами цієї стратегії є економія фінансових витрат, економією на постійних інноваціях, витратах на утримання домінуючого положення.

Послідовники з'являються, коли кожен конкурент прагне уникнути боротьби, особливо цінової та коли компанії не змогли реалізувати стратегію виклику лідеру. Деякі послідовники вважають за краще адаптувати продукти лідера та вдосконалювати їх. Вони вносять необхідні зміни та удосконалення в оригінальну продукцію та розробляють трохи різні продукти. Послідовник може вирішити продавати продукцію на різних ринках, щоб уникнути прямої конфронтації з лідером.

Таким чином послідовники можуть заробляти більше, оскільки вони не несуть витрат на інновації. Так само вони можуть економити на рекламі та інших витратах.

Нішерами стають маленькі компанії, які виробляють товари з унікальними характеристиками. Вони прагнуть стати лідерами у своїй ніші. Щоб нішери розпочали боротьбу за конкретну нішу, вона повинна відповідати конкретним вимогам [19]:

- ніша має бути прибутковою;
- ніша має залишатися стабільною протягом тривалої кількості часу;
- ніша повинна бути максимально захищеною;
- ніша має бути не дуже привабливою для лідерів та конкурентів;
- ніша має відповідати конкретним цілям і можливостям фірми.

Нішери повинні виконувати три основні завдання – створення ніш, розширення ніш і захист ніш. Вони повинні залишатися пильними протягом усього часу, оскільки великі конкуренти можуть будь-коли вторгнутися в їх роботу.

Ще однією важливою конкурентною стратегією є матриця ADL, яку розробив А.Д. Літл, як методику управління портфелем, що базується на життєвому циклі продукту. Ця матриця є структурованою методологією розгляду стратегій, які залежать від життєвого циклу галузі. ADL виділяє конкурентні стратегії завдяки конкурентних позицій і можливості їх поліпшення [49].

Саме поєднання двох вищезазначених аспектів допомагає нам використовувати ADL для прийняття маркетингових рішень. Конкурентна позиція ADL має п'ять основних категорій [52]:

1. Лідуюча – ця позиція відноситься до компанії-монополіста або сильним, з технологічної точки зору, домінуванням на ринку. Наслідки цієї позиції означають, що компанія здатна впливати на поведінку інших організацій і має широкий спектр стратегічних варіантів.

2. Сильна – компанії мають багато свободи в стратегічних цілях, оскільки позиція в галузі є потужною.

3. Сприятлива – компанії зі сприятливою позицією мають тенденцію до конкурентних переваг у сегментах роздробленого ринку. Жоден конкурент не має чітко вираженої ринкової позиції і не контролює всі сегменти.

4. Задовільна – ця позиція відноситься до компаній, які дуже вразливі до жорсткої конкуренції з фірмами-лідерами. Їм важко конкурувати, оскільки вони не мають стійкої конкурентної переваги.

5. Слабка – ця позиція відноситься до компаній в яких ефективність роботи незадовільна, навіть якщо існують ринкові можливості, завдяки яким вона може бути покращена. Однак часто компанія занадто велика і неефективна з точки зору конкурентоспроможності або занадто мала, щоб впоратися з конкурентним тиском. Таким чином, якщо компанія не бачить дій щодо зміни майбутнього, швидше за все, вона буде вилучена з ринку або навіть самостійно покине ринок.

У наведеній нижче моделі висвітлена матриця ADL Артура Д. Літгла, в якій поєднання різних етапів конкурентної позиції та зрілості галузі є визначальними для стратегії організації (Рис.2.9; Рис.2.10).

Таблиця 1.2

Матриця ADL

		Рівень зрілості галузі, ринка, сегмента			
		Стадія зародження	Стадія росту	Стадія зрілості	Стадія старіння
Конкурентна позиція компанії в галузі	Лідуюча	Стратегія на агресивне захоплення частки ринку. Мета щодо зростання продажів: вище зростання ринку Конкурентні переваги: розробляти інновації Рівень інвестицій: високий. Інвестувати вищими темпами, ніж зростання частки ринку.	Стратегія утримання позиції і збереження частки ринку в галузі Мета щодо зростання продажів: утримувати зростання трохи вище або рівним росту ринку Конкурентні переваги: розробляти інновації Рівень інвестицій: відповідає зростанню компанії, тільки на підтримку темпу зростання	Стратегія утримання позиції і збереження частки ринку в галузі Мета щодо зростання продажів: утримувати зростання рівним росту ринку Конкурентні переваги: зберігати на існуючому рівні Рівень інвестицій: скорочувати, тільки на утримання частки ринку	Стратегія утримання позиції і збереження частки ринку в галузі Мета щодо зростання продажів: максимально тривалий час стримувати падіння. Інвестувати тільки при скороченні продажів.
	Сильна	Стратегія на агресивне захоплення частки ринку. Мета щодо зростання продажів: вище зростання ринку Конкурентні переваги: зміцнювати існуючі якості товару або послуги Рівень інвестицій: високий. Інвестувати вищими темпами, ніж зростання частки ринку. Висока увагу приділяти інвестиціям в зміцнення конкурентних переваг.	Стратегія утримання позиції і збереження частки ринку в галузі Мета щодо зростання продажів: утримувати зростання трохи вище або рівним росту ринку Конкурентні переваги: зміцнювати існуючі якості товару або послуги Середній рівень інвестицій; зберігати тільки ті інвестиції, які безпосередньо приведуть до зростання ринку (у коротко- середньостроковому періоді)	Стратегія утримання позиції і збереження частки ринку в галузі Мета щодо зростання продажів: утримувати зростання рівним росту ринку Конкурентні переваги: зберігати на існуючому рівні Інвестувати тільки при скороченні продажів.	Стратегія утримання позиції і збереження частки ринку в галузі Мета щодо зростання продажів: максимально тривалий час стримувати падіння. Скорочення витрат для максимізації прибутку. По можливості відмовитися від реінвестицій.
	Сприятлива	Стратегія вицікування. Чекати сприятливої ситуації для швидкого захоплення частки ринку. Мета щодо зростання продажів: вище і рівний зростання ринку Конкурентні переваги: зміцнювати існуючі якості товару або послуги Вибіркове інвестування, тільки в проекти, здатні значимо поліпшити конкурентну перевагу компанії в галузі.	Стратегія вицікування. Чекати сприятливої ситуації для швидкого захоплення частки ринку. Мета щодо зростання продажів: рівний зростання ринку Конкурентні переваги: зміцнювати існуючі якості товару або послуги Вибіркове інвестування, тільки в проекти, здатні значимо поліпшити конкурентну перевагу компанії в галузі.	Стратегія захоплення ринкових ніш і сильної диференціації. Мета щодо зростання продажів: рівний зростання ринку Конкурентні переваги зберігати на існуючому рівні. Скоротити інвестиції до мінімально необхідного рівня.	Стратегія скорочення витрат і підготовки виходу з ринку. Інвестиції мінімальні, або відсутні
	Задовільна	Стратегія виживання і збереження частки ринку. Мета щодо зростання продажів: рівний зростання ринку Конкурентні переваги: зміцнювати існуючі якості товару або послуги Вибіркове інвестування, тільки в проекти, здатні значимо поліпшити конкурентну перевагу компанії в галузі.	Стратегія захоплення ринкових ніш і сильної диференціації. Мета щодо зростання продажів: рівний зростання ринку Конкурентні переваги: зміцнювати існуючі якості товару або послуги Вибіркове інвестування, тільки в проекти, здатні значимо поліпшити конкурентну перевагу компанії в галузі. Більш акуратно з інвестиціями, зростає ризик низької окупності.	Стратегія захоплення ринкових ніш і сильної диференціації. При неможливості вихід з ринку Мета щодо зростання продажів: рівний зростання ринку Конкурентні переваги зберігати на існуючому рівні. Інвестиції мінімальні, або відсутні	Стратегія скорочення витрат і підготовки виходу з ринку. Інвестиції відсутні
	Слабка	Стратегія: або інвестувати і розвивати конкурентні переваги, або йти з ринку	Стратегія: або інвестувати і розвивати конкурентні переваги, або йти з ринку	Стратегія: або інвестувати і розвивати конкурентні переваги, або йти з ринку	Вихід з ринку, закриття бізнесу з мінімальними витратами

Джерело: створено автором за даними [53]

Розподіл та траєкторія діяльності підприємств через матрицю ADL допомагає визначити, чи добре збалансований товарний набір фірми зараз і в майбутньому.

Матриця ADL може бути застосована до різних галузей, що мають невелику конкурентну перевагу, але дуже прагнуть отримати її. На відміну від інших моделей, матриця ADL підходить для всіх ситуацій конкуренції, що виникають на ринку. Але у цієї стратегії є величезний мінус, з точки зору об'єктивної оцінки змінних моделі ADL. Це може трапляється для показника конкурентної позиції. Матриця ADL забезпечує чіткіші результати, оскільки компанія є більш диверсифікованою та дає змогу синхронізувати рішення щодо конкуренції.

Таким чином, і наявність, і основні параметри конкурентних переваг підприємства визначаються системним впливом множини різноспрямованих і діючих з різною силою факторів зовнішнього й внутрішнього середовища,

причому для різних видів конкурентних переваг набір цих факторів буде різним. Посилення процесів глобалізації та загострення конкуренції на світових ринках збуту викликає глибоку системну трансформацію зовнішніх та внутрішніх умов діяльності на вітчизняних підприємствах. За таких умов невизначеність навколишнього середовища стає характерною рисою сучасної економіки і визначає необхідність сучасних підходів до обґрунтування концептуальної основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Урахування цих факторів необхідне у процесі прийняття управлінських рішень щодо підтримки, розвитку й формування конкурентних переваг.

1.2. Рівні забезпечення конкурентоспроможності

Застосовуючи різноманітні методи і форми боротьби з конкуренцією, більша частина фірм виробляють власні методи і переваги в конкуренції, щоб досягти успіху на ринку. На кожному підприємстві конкурентоспроможність розглядається в трьох, пов'язаних між собою, рівнях [1]:

1. Рівні підприємства (в цілому).
2. Рівні виробництва.
3. Рівні продукції.

Під конкурентоспроможністю підприємства в цілому, мається на увазі його можливість здійснити виробничу і діяльність збуту ефективно, і таким чином створювати конкурентні умови для інших фірм. Рівень конкурентоспроможності організації залежить, з яким інтересом і довірою сприймаються послуги компанії на ринку. Визначити рівень конкурентоспроможності підприємства допомагають такі чинники: ціна організації, організаційні системи, як технічно оснащені робочі місця, як реалізується концепція управління, використання стратегічного маркетингу і людського капіталу, управлінські технології, інноваційні, інвестиційні і технічні політики.

Конкурентоспроможність виробничого комплексу може створити інтерес інвесторам і довіру в області виробництва продукції. Вкладення в цей комплекс сприяють підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства, загального і інноваційного потенціалу.

Конкурентоспроможність продукції фірми залежить від того, наскільки задоволені, лояльні і віддані власники і замовники продукції. Показником підвищення рівня конкурентоспроможності продукції виступає відносна частина продажів оцінюваного товару в порівнянні з товаром конкурента.

Конкурентоспроможність рівня фірми, виробництва і товару вважаються компонентами конкурентоспроможності від ряду чинників [2]:

- якість, витрати на споживання або експлуатацію, ціна з продажів (техніко-економічні компоненти);
- імідж фірми, кон'юнктура ринку, реклама, наданий сервіс (комерційні компоненти) – сприяють визначенню умов реалізації продукції на окремому ринку;
- патентно-правові вимоги, а також технічна, екологічна та інша безпека використання продукції на конкретному ринку, відображаються вимогами нормативно-правових компонентів.

Рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства діляться на три рівні: операційний, функціональний і стратегічний. Вони відрізняються складністю поставлених завдань. Чим складніша поставлена задача, тим вищий рівень управління потрібно обрати для вирішення [26].



Рис. 1.3 Рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства *Джерело:* створено автором за даними [26]

Оперативний рівень управління конкурентоспроможності створений для вирішування більш простих завдань, але які треба вирішити швидко і оперативно. На цьому рівні швидка динаміка прийняття управлінських рішень, так само як необхідність негайного реагування на зміну ситуації в компанії. Цей рівень тісно пов'язаний з процесами та функціонуванням компанії в цілому. Оперативні показники призначаються людям, залучаючи кожного працівника компанії, щоб він чи вона активно сприяла стратегічним цілям організації [23].

Функціональний рівень управління відбувається після того, як бізнес, команда чи особа створили стратегічний план, який окреслює загальні цілі та завдання підприємства. На функціональному рівні кроки та дії, які необхідно вжити для досягнення цілей зі стратегічного плану. Обсяг вирішуваних завдань зменшується, але зростає їх складність. Такі рішення не можуть вирішуватися швидко, тому потрібен додатковий час і ці плани можуть створюватися щодня, щотижня, щомісяця, щокварталу або щороку, залежно від кінцевого результату, який потрібно досягти.

Стратегічний рівень створений для виявлення наміченого виконання ділової стратегії. Цей рівень створюється, коли підприємство розробляє нову тактику або стратегію. Постановка стратегічної мети є головним кроком у стратегічному плануванні. Коли великі та малі підприємства займаються стратегічним плануванням, вони намагаються розробити стратегії, які вдосконалюють їх здатність обрати відповідні кроки до успіху. Хоча стратегічна мета не є першою складовою процесу стратегічного планування, вона багато в чому є найважливішою, оскільки це кінцева точка, яку планують досягти в кінцевому рахунку. Хорошим інструментом, який допомагає діагностувати компанію та визначати стратегічні цілі, є SWOT-аналіз (сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози), що визначає, де потрібно покращення для досягнення вищої ефективності.

На сьогоднішній день можна виділяє чотири рівня управління конкурентоспроможності. Всі рівні мають свій підхід в організації маркетингу та управління [10].

Перший рівень конкурентоспроможності підприємства розглядається менеджерами компаній у вигляді того, що управління не здатне ніяк впливати на конкурентоспроможність. Роль менеджерів заповнюється лише у випуску продукції без різного роду нововведень. Менеджери переконані в якості своєї продукції і в ефективній роботі своїх служб зі збуту та маркетингу.

Цей підхід може бути успішним для підприємства лише в разі малої кількості конкурентів. Така стратегія притаманна малим фірмам, здатним орієнтуватися на конкретний сегмент ринку. Недостатньо вміти налагоджувати регулярний менеджмент і випускати продукцію з гарною якістю. Потрібно замислюватися над тим, як обійти запропоновані конкурентами стандарти в ціновому сегменті, витратах виробництва, якості, рівні обслуговування, точності поставок.

Підприємства з другим рівнем конкурентоспроможності намагаються відтворити у себе теж саме, що і у фірм-лідерів. Для цього потрібно

прагнення отримати якомога більше технічних прийомів, технологій, методів створення виробництва у відомих підприємств галузі, придбання сировини і матеріалів, напівфабрикатів і комплектуючих виробів, використовуючи ті ж джерела, що і основні конкуренти. Ці підприємства використовують ті ж принципи і підходи, щоб продукція компанії повністю відповідала стандартам, встановленим конкурентами.

Управління в третьому рівні конкурентоспроможності активно сприяє розвитку виробничих систем, запитам і потребам покупців приділяється особлива увага, використовується, орієнтована на споживача, концепція маркетингу. Компанії з третім рівнем зсередини підтримують своє виробництво. Ці підприємства не зважають на стандарти конкурентів, а вже самі стають головними лідерами у галузі.

Компанії, що досягли четвертий рівень конкурентоспроможності, йдуть попереду своїх конкурентів на кілька років. Вони усіма силами перевершують найжорсткіші стандарти з існуючих і не наслідують досвіду інших фірм в цій галузі. Вони сповнені рішучості кидати виклики будь-яким конкурентам в різних аспектах управління та виробництва по всьому світу. Крім усього, весь управлінський функціонал залишається залученим в процес досліджень з точки зору маркетингу і систематизації отриманих результатів.

Рівень конкурентоспроможності підприємства знаходиться під впливом трудових ресурсів, фізичних ресурсів, ресурсів знань, грошових ресурсів, інфраструктури. Фактори можна класифікувати як зовнішні і внутрішні [12].

До зовнішніх відносяться соціально-економічні та організаційні відносини, що дозволяють підприємству створити продукцію, яка за ціновими і неціновими характеристиках більш приваблива. Це допомагає виробникові орієнтуватися на ринку і приймати потрібні стратегічні рішення.

Внутрішні фактори – об'єктивні критерії, які визначають можливості підприємства забезпечення власної конкурентоздатності. До внутрішніх факторів можна віднести участь маркетингових служб, наукового,

виробничо-технологічного та кадрового потенціалу, ефективність реклами, оцінка якості товару і його руху, обслуговування.

Внутрішні і зовнішні фактори складають резерв конкурентоспроможності, що дозволяє поліпшити один з них і підвищити рівень конкурентоспроможності.

Отже, рівні забезпечення конкурентоспроможності – трудомісткий і маловивчений процес, але його підсумки допомагають визначити стратегічні напрямки фінансової й господарської діяльності підприємства, що необхідно для правильного вибору відповідної стратегії розвитку підприємства. Конкурентоспроможність повинна вивчатися постійно і систематично, щоб вчасно помітити, коли стане низьким рівень конкурентоспроможності, бути взаємозалежною з фазами життєвого циклу всього підприємства і окремих товарів.

1.3. Вітчизняний та зарубіжний досвід з забезпечення конкурентоспроможності

Розглянемо вітчизняний досвід забезпечення конкурентоспроможності на прикладі FOZZY Group. Головними конкурентними перевагами FOZZY Group є постачання нових для українського ринку товарів та представлення великої кількості імпортних торгових марок.

FOZZY Group у 2012 р. придбала комерційний банк, що дозволило їй вийти на ринок споживчого кредитування, а власники бонусних карт мережі тепер можуть переробити їх на кредитні, що дає компанії додаткові конкурентні переваги [5].

Дмитро Циганков, директор з розвитку продуктів і власних торгових марок Fozzy Group, на своїй сторінці в фейсбук опублікував фото, на якому два конкуренти, власне Сільпо та Villa, спілкуються між собою. Приводом стало відкриття після реконструкції Сільпо на Лук'янівці, яке планується на 25 вересня 2019 року.

Villa вирішила привернути увагу своїх покупців: «поки у когось ремонт, Villa чекає на вас». На фото поруч з рекламою Villa розташована реклама Сільпо, на який Ван Гог у будівельній касці Сільпо відповідає: «Що? Не чую! У нас ремонт! Поговоримо після 25.09.»

Як стало відомо, Сільпо ще не розмістили на цьому місці свою рекламну відповідь, але будемо на неї чекати.

Цей випадок може стати одним з дуже рідких прикладів цивілізованих рекламних протистоянь двох конкурентів в Україні. Сподіваємося, що великі компанії будуть радувати українських споживачів своїми креативними рекламними компаніями [14].

Зарубіжний досвід забезпечення конкурентоспроможності розглянемо на прикладі двох компаній Coca-Cola та PepsiCo. Історія корпоративного розвитку таких брендів, як Coca-Cola та PepsiCo, пов'язана з тривалою конкуренцією на ринку за найбільшу частку на ринку та промисловості та за залучення більшої кількості споживачів. Незважаючи на те, що продукція Coca-Cola та PepsiCo схожа за смаком та якістю, обидві ці компанії займають лідируючі позиції на ринку безалкогольних напоїв.

Щоб зрозуміти особливості конкуренції компаній, необхідно зосередитись на відмінностях корпоративних культур. Coca-Cola та PepsiCo дотримуються різних конкурентних стратегій і зосереджуються на різних елементах корпоративної культури, щоб допомогти споживачам диференціювати бренди та їх місії разом із іміджами брендів.

Корпоративна культура – це складне поняття, згідно з яким люди, що працюють у компанії, поділяють однакові організаційні цінності, бачення та норми. Існують певні системи та принципи, на основі яких керівники організують діяльність працівників. Корпоративна культура також включає такі поняття, як корпоративні переконання та ідеали, розповсюджені з метою залучення споживачів до обміну цими переконаннями та цінностями [38].

Джон Стіт Пембертон сконструював Coca-Cola як специфічну суміш для лікування депресії та апатії у 1885 р. [40]. У 1898 році фармацевт Калєб

Бредхем створив напій з подібним смаком, який згодом стає відомим як Pepsi [45]. Орієнтуючись на схожість у смаку та якості продукції, важливо відзначити, що відмінності в корпоративних культурах є основними факторами для створення ефективного іміджу бренду та успішної конкуренції на ринку.

У своїй корпоративній культурі Coca-Cola залежить від ідей різноманітності та лідерства разом із створенням умов для справедливого робочого середовища. З цього моменту керівники компанії зосереджуються на підтримці позитивної робочої атмосфери та підкресленні людської гідності [40].

PepsiCo оперує ідеєю мотивації та розширення можливостей. Якщо Coca-Cola підкреслює ефективне лідерство, PepsiCo наголошує на ролі кожного працівника у процесі виробництва. Акцент на позитивних стосунках та зосередженість на командній роботі співробітників компанії Coca-Cola – це протилежна стратегія тій, що застосовується в PepsiCo, коли керівники компанії схильні покладатися на ефективні програми вигод для мотивації працівників [44].

Вищезазначені відмінності пов'язані з організаційними нормами та підходами до поводження з працівниками з метою встановлення успішної корпоративної структури та культури.

Однак слід зосередитись на трьох способах, якими компанії користуються, щоб конкурувати на ринку та зайняти лідируючі позиції. Хоча Coca-Cola визначає розваги, оптимізм та пристрасть як основні концепції просування продукту, PepsiCo зосереджується на іншому сегменті цільової аудиторії, наголошуючи на ідеї здорового способу життя та якісного харчування.

Таким чином, дві компанії схильні просувати різні ідеали та орієнтуватися на різні цільові аудиторії [45]. Більше того, Coca-Cola заявляє, що компанії залежать від інновацій та сприяють «освіженню світу», коли

PepsiCo використовує цей підхід для акцентування ролі компанії в захисті планети та пропаганді здорового способу життя [40].

Якщо Coca-Cola керує принципом стабільності та високої якості з посиланням на історію компанії, PepsiCo розробляє ідею історії компанії, орієнтуючись на інноваційні та відповідальні підходи компанії до виробництва [42]. З цього моменту компанії наголошують на відмінностях корпоративних цінностей з метою просування продукції, і вони можуть виграти від конкуренції, підтримуючи ідею диференціації.

Зміни в корпоративних культурах Coca-Cola та PepsiCo можуть призвести до подальшого прогресу тієї чи іншої компанії. Щоб продовжувати процвітати в майбутньому, Coca-Cola може успішно використовувати наслідки таких змін, як акцентуація якості продукту з посиланням на ідеї довіри та відповідальності.

Цей підхід повинен бути актуальним як для поводження з працівниками, так і споживачами. Зміни в організаційних цінностях можуть призвести до негативного впливу на імідж традиційного бренду, тому важливо оперувати ідеєю поєднання традицій та інновацій.

PepsiCo може продовжувати розвивати корпоративну культуру відповідно до принципів сучасної світової компанії, поважаючи світовий прогрес. Таким чином, більше уваги до різноманітності може допомогти компанії досягти вищої позиції та вдосконалити конкурентну стратегію. PepsiCo ефективно використовує концентрацію на короткострокових та довгострокових цілях, гарантуючи рівновагу в стратегічному розвитку. Посилання на ідеали глобалізації та різноманітності можуть сприяти позитивному прогресу компанії.

Корпоративна культура відіграє важливу роль у сприянні ефективному розвитку компанії та конкуренції на ринку. Конкурентні стратегії, які використовуються Coca-Cola та PepsiCo, засновані на визначенні відмінностей між компаніями, їх підходами та ідеалами з метою залучення різних сегментів цільової аудиторії. Подальше акцентуація відмінностей

може гарантувати успішну конкуренцію на ринку та галузі, яка базується на обміні різними переконаннями, нормами та цінностями.

Таким чином, можна зробити висновок, що конкуренція є рушійною силою, що допомагає підприємствам зміцнювати свої позиції на ринку та підвищувати рівень конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ І ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «Пан Логістик»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Пан Логістик» та економічні показники його діяльності

Компанія «Пан Логістик» – досвідчений провайдер в сфері надання транспортно-експедиційних послуг на ринку України і Європи. Компанія «Пан Логістик» вийшла на ринок транспортно-експедиційних послуг України в 2010 році. Компанія за такий короткий термін досягла великих успіхів і зайняла гідне місце серед конкурентів. Зарекомендувавши себе як надійний, відповідальний і висококваліфікований партнер в роботі з клієнтами і перевізниками. За всі роки успішної і плідної роботи компанія зарекомендувала себе як надійний партнер і зуміла завоювати довіру великого числа замовників. Компанія перевезла понад 500 тис. тонн вантажів і здійснила понад 20 тис. рейсів.

З 2013 року компанія вийшла на міжнародний рівень обслуговування та відкрила офіс в Польщі, чим значно розширила свої географічні можливості. Це дозволило компанії запропонувати клієнтам повний комплекс послуг на професійному рівні, зокрема доставку збірних вантажів по всій Європі, в будь-яку точку України, а так само послугу складської логістики, як в терміналах Польщі, так і України (рис.2.1). У 2014 році компанія почала здійснювати перевезення збірних вантажів, що потребують температурного режиму.



Рис. 2.1 Географія обслуговування ТОВ «Пан Логістик»

Джерело: створено автором за даними [6]

На сьогоднішній день «Пан Логістик» – це не просто транспортна компанія, але і надійний логістичний оператор. Застосування передових технологій, автоматизація логістичних бізнес-процесів, постійне вдосконалення всіх напрямків діяльності компанії і впровадження нових проектів – відмінні риси «Пан Логістик», що дозволяють надавати Вам повний спектр логістичних послуг на вищому рівні.

Надані послуги:

- автомобільні вантажоперевезення;
- морські вантажні перевезення;

- авіаперевезення;
- перевезення збірного вантажу;
- контейнерні перевезення;
- перевезення негабаритних вантажів;
- палетна доставка вантажів;
- митно-брокерські послуги;
- складська логістика.

Для здійснення якісних автомобільних вантажоперевезень, компанія «Пан Логістик» використовує власний та залучений автотранспорт всіх типів. При перевезенні враховуються всі вимоги замовника щодо специфіки транспортування.

На сьогоднішній день найбільш економічно вигідним рішенням при перевезенні дрібних партій товару є організація збірних вантажів, що істотно мінімізує транспортні витрати вантажовідправника.

Компанія «Пан Логістик» співпрацює з Одеським та Іллічівським портами в Україні і портами Гданськ і Гдиня в Польщі. Прямі договори з вітчизняними і зарубіжними портами – це гарантія надійності співпраці. Виконуючи морські вантажоперевезення, компанія «Пан Логістик» використовує різні види контейнерів. Досвідчені фахівці підбирають контейнери під специфіку вантажу, а також пропонують оптимальні маршрути його пересування відповідно до вимог і фінансовими можливостями клієнтів.

Компанія «Пан Логістик» здійснює палетну доставку вантажів, в тому числі що вимагають дотримання температурного режиму. Залежно від типу і обсягу вантажу, кількості палет надаються найбільш оптимальні логістичні рішення.

Компанія «Пан Логістик» надає своїм клієнтам комплексні рішення в сфері складської логістики на базі сучасного автоматизованого складського господарства, що складається з цілого комплексу обладнання:

- стелажів;

- навантажувачів;
- систем подачі вантажів;
- контрольних пристроїв та інших всіляких пристроїв.

З метою оптимізації витрат клієнтів на оформлення відповідних документів при експортно-імпортних операціях, компанія пропонує повний спектр митно-брокерських послуг. Команда висококваліфікованих агентів з митного оформлення надасть вичерпну інформацію про правильність оформлення документів і попередить про всі можливі ризики при транспортуванні і оформленні вантажу в режимі експорт-імпорт. Митно-брокерські послуги – невід'ємна частина сервісу «Пан Логістик».

Управління складом здійснюється WMS системою, завдяки чому всі операції, вироблені на складах, виконуються в автоматизованому режимі.

Автомобільний парк транспортної компанії ТОВ «Пан Логістик» налічує техніку як зарубіжних, так і вітчизняних виробників. Він постійно знаходиться у відмінному технічному стані і застрахований. На сьогоднішній день, завдяки наявності власного автопарку, компанія спроможна взятися за організацію перевезення практично будь-якого виду вантажів. Парк ТОВ «Пан Логістик» налічує 18 власних (рис.2.2).

Особлива увага приділяється технічній справності кожного вантажного автомобіля компанії, тому вся, без винятків, автомобільна техніка перед виїздом в рейс проходить ретельний техогляд.

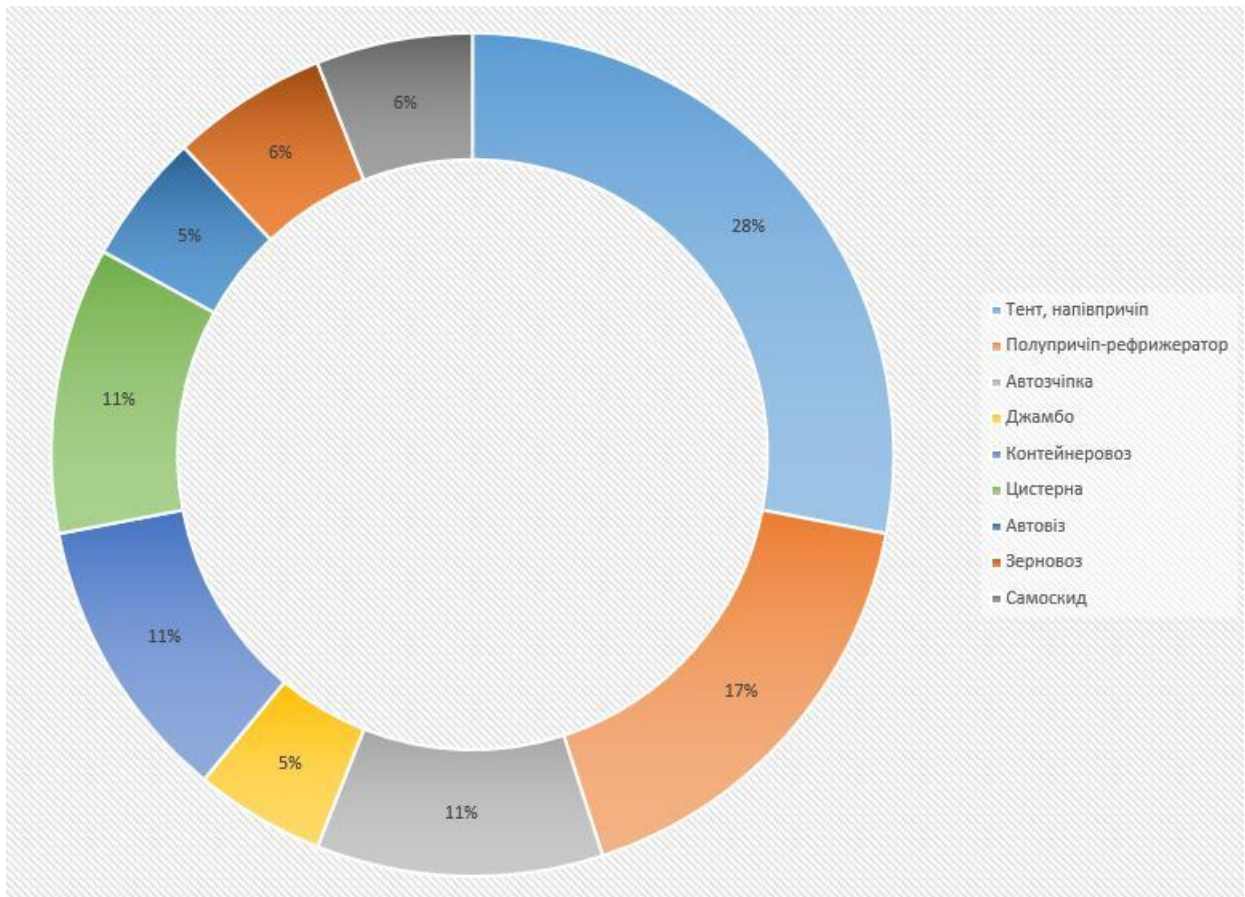


Рис 2.2 Структура автопарку за кількістю машин

Джерело: створено автором за даними [6]

У автопарку налічується 18 власних машин, в які входять: 5 вантажівок, 3 полупричіпа-рефрижератора, 3 автозчіпки, 1 автомобіль «Джамбо», 2 контейнеровоза, 2 автоцистерни, 1 автовіз, 1 зерновоз та 1 самоскид.

Для здійснення перевезень компанія користується послугами надійних перевізників, використовуючи при цьому різний рухомий склад:

1. Вантажівка, напівпричіп, причіп або залізничний вагон для перевезення колод і пиломатеріалів – різновид вантажної спецтехніки, що використовується в лісогосподарській промисловості для перевезення лісу кругляка. Це дуже специфічний вид вантажного транспорту, який має цілий ряд особливостей при розвантаженні/завантаженні і транспортуванні лісу.

Даний вид техніки має високу прохідність в умовах бездоріжжя, а деякі з них

обладнані краном-маніпулятором, що значно прискорює навантажувальні роботи.

2. Полупричіп-рефрижератор – вантажний транспортний засіб, оснащений автономною холодильною установкою, яка використовується для перевезення вантажів і вимагає дотримання температурного режиму: лікарські засоби, фрукти, овочі, охолоджене або заморожене м'ясо. Необхідна температура підтримується всередині вантажного відсіку незалежно від температури навколишнього середовища.

3. Вантажні автомобілі, що можуть перевозити максимальний об'єм («автозчіпка»). На сьогоднішній день, автозчеплення є дуже популярними у випадках перевезення легковагових, але об'ємних вантажів як на далекі, так і на близькі відстані в міжнародному та внутрішньому сполученні. Існує велика кількість видів автопоїздів зчіпок: зі збільшеним об'ємом, висотою; напівпричепи, цільнометалічні, рефрижератори. Цей автопоїзд, на відміну від єврофури, складається з автомобіля і причепа однакових або різних за обсягом і вантажопідйомністю. Це залежить від конструктивних особливостей транспортного засобу.

4. «Джамбо» представляє собою напівпричіп з підвищеною місткістю, яка досягається за рахунок зменшеного діаметра коліс і «Г»-образної підлоги. Вантажопідйомність напівпричепа – не більше 20 тонн. Корисний об'єм – від 96 до 110 кубічних метрів. Місткість – 33 європалета.

5. Автомобілі для перевезення великовагової техніки («контейнеровоз») – клас вантажного автомобільного транспорту, у якого замість стандартного вантажного напівпричепа до тягача причеплена низькорамна платформа, оснащена низькопрофільними колесами для зменшення висоти вантажної платформи. Даний тип автотранспорту використовується для перевезення сільськогосподарської та будівельної спецтехніки, негабаритного устаткування, тощо.

6. Автоцистерни використовуються для транспортування всіляких рідин. Вантажопідйомність автоцистерни – від 12 до 22 тонн. Обсяг – від 8 до 40 кубічних метрів.

7. Автовіз – використовується при перевезенні легкових автомобілів. Вантажопідйомність автовозу – від 20 до 25 тонн. Його місткість залежить від того, причіп якої довжини використовується, і в середньому становить від 8 до 10 автомобілів.

8. Зерновози використовують при перевезенні зернових культур. Вантажопідйомність транспортного засобу – від 12 до 22 тонн.

9. Самоскид – різновид вантажної спецтехніки, яка використовується в різних галузях сільського господарства, будівництва та промисловості, для перевезення насипних вантажів (пісок, щебінь, сіль, будсміття). Перевагою самоскида вважається його система вивантаження, яка відбувається шляхом перекидання кузова назад або в бічні сторони. Висока прохідність самоскидів дозволяє використовувати їх практично в будь-яких умовах бездоріжжя і кліматичних зонах як в межах міста, так і за його межами.

В компанії ТОВ «Пан Логістик» весь логістичний персонал – це працівники, які керують матеріальними потоками на рівні виконання окремих логістичних операцій певного комплексу, які забезпечують ефективне і раціональне переміщення даного матеріального потоку в конкретному часовому інтервалі від вихідної позиції до кінцевого місця споживання або до проміжного місця дислокації. В компанії працюють 18 працівників, з яких директор, начальник відділу, бухгалтер, два керівника інтеграційної служби, три менеджери з логістики, начальник транспортного відділу, два супервайзери, два аналітики, чотири експедитора та транспортний аналітик.

Компанія «Пан Логістик» надає своїм клієнтам комплексні рішення в сфері складської логістики. Складські послуги, відповідальне зберігання вантажів, складська обробка на логістичних терміналах компанії, які знаходяться в Європі (Польща) та Києві (рис.2.1). На даний момент в

операційному управлінні компанії знаходиться 3 логістичних комплекси, де надається повний перелік послуг. Послуги компанії відповідального зберігання включають в себе повний цикл внутрішньо-складської обробки продукції відповідно до вимог.

Нижче представлені основні фінансово-економічні показники ТОВ «Пан Логістик» за 2010-2018рр.

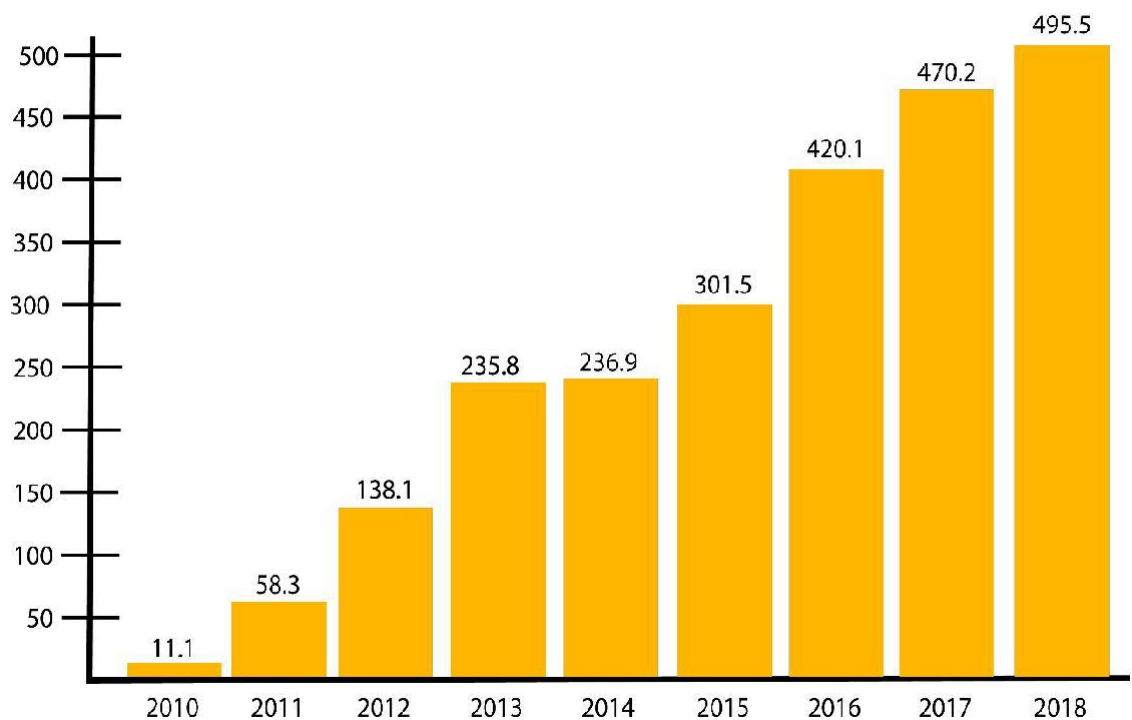


Рис. 2.3 Динаміка об'єму перевезень (тис.т.)

Джерело: створено автором за даними [6]

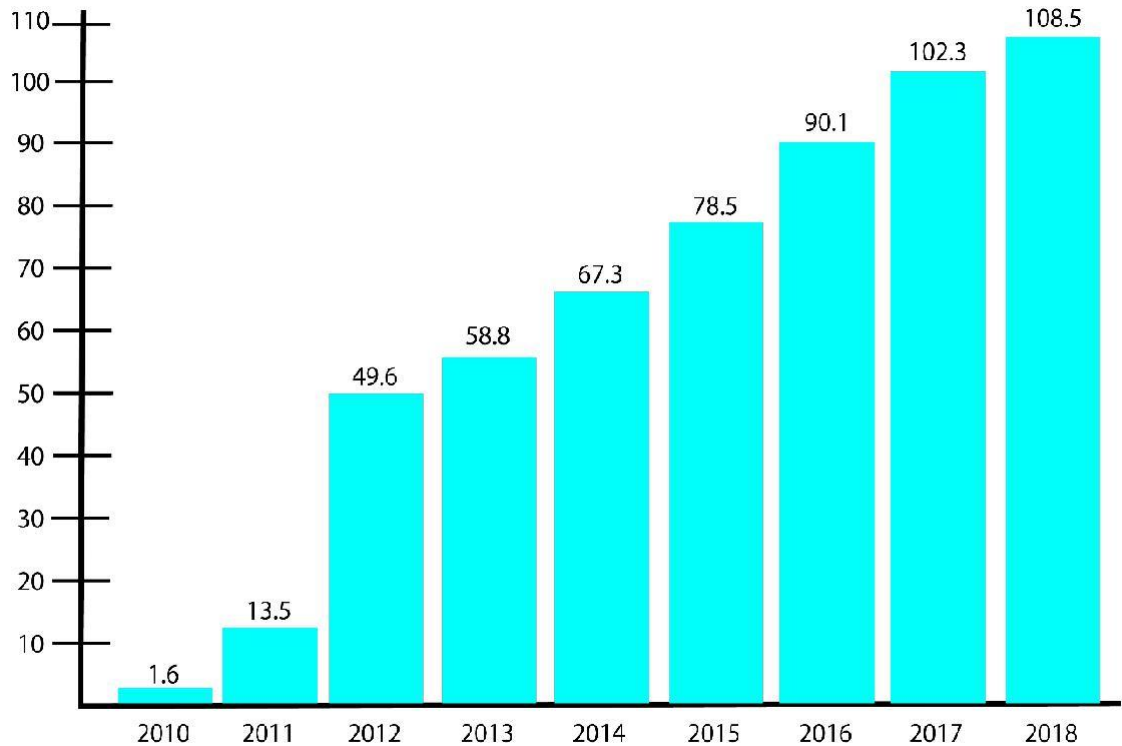


Рис. 2.4 Динаміка показників доходу (млн.грн.)

Джерело: створено автором за даними [6]

З рис.2.3 та рис.2.4 видно, що динаміка перевезень різко зросла у 2016 році через закупку нових вантажівок для перевезення вантажу, через що з'явилися нові партнери, які співпрацюють з компанією до сих пір. Ці дані розглянемо детальніше у табл.2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка об'єму перевезень та показників доходу, 2016-2018 рр.

Рік	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення, тис.т (2018/2016рр.)	Відносне відхилення, % (2018/2016рр.)	Темп росту, %
Об'єм перевезень (тис.т.)	420,1	470,2	495,5	+75,4	118%	18%
Дохід (млн.грн.)	90,1	102,3	108,5	+18,4	120 %	20%

Продовження табл.2.1

Середня собівартість перевезень (грн/т)	214,4	217,5	218,9	+ 4,5	102%	2%
---	-------	-------	-------	-------	------	----

Джерело: створено автором за даними рис.2.3 та рис.2.4

З табл.2.1 можна дійти висновку, що порівнюючи обсяг перевезень з 2016-2018 років зріс на 18% або на 75,4 тис.т. Дохід 2016-2018 років зріс на 20% або 18,4 млн.грн. А середня собівартість перевезень виросла на 4,5 грн/т з 2016 року.

Для оцінки конкурентоспроможності кожного виду вантажоперевезень зробимо аналіз БКГ (Табл.2.2).

Таблиця 2.2

Портфельний аналіз БКГ

	Об'єм перевезень (тис.т)	Об'єм доходу (млн.грн)	Рентабельність	Темп роста ринку	Об'єм перевезень конкурентів (тис.т)	Доля ринку
Автомобільні вантажоперевезення	165,1	27,2	16,4%	5,5%	23,4	1,1
Морські вантажоперевезення	106,2	23	21,6%	4,5%	9,3	2,4
Авіаперевезення	54	15,3	28,3%	19,7%	1,2	12,7
Перевезення збірною вантажу	40,3	12,1	30%	5%	15	0,8
Контейнерні перевезення	93,5	20,5	22%	3%	17,1	1,2
Перевезення негабаритних вантажів	36,8	10,3	28%	1%	31	0,3
Всього	495	108,5			97	

Джерело: створено автором за даними [6]

Матриця БКГ (Boston Consulting Group) створена для того, щоб допомогти в довгостроковому стратегічному плануванні, щоб розглянути можливості зростання, переглянувши його портфоліо продуктів, щоб вирішити, куди інвестувати, припинити або розробити продукцію [39].

Матриця поділена на 4 квадрати на основі темпу росту та відносної долі ринку, як показано в табл.2.3.

Таблиця 2.3

Структура портфельного аналізу по обсягу продаж у вартісному вираженні (доходу), млн. грн.

		Назва	Об'єм продажів (млн.грн.)	Назва	Об'єм продажів (млн.грн.)	
Темп росту	Високий (більше 10%)	Важкі діти		Зірки		
				Авіаперевезення	15,3	
		Всього:		0	Всього:	
					15,3	
	Низький (менше 10%)	Собаки		Дійні корови		
		Перевезення збірного вантажу	12,1	Автомобільні вантажоперевезення	27,2	
		Перевезення негабаритних вантажів	10,3	Морські вантажоперевезення	23	
				Контейнерні перевезення	20,5	
		Всього:		22,4	Всього	
					70,7	
Низька (менше 1)			Висока (більше 1)			
Відносна доля ринку						

Джерело: створено автором за даними таблиці 2.2

Загальна мета аналізу — це допомогти зрозуміти, в які позиції бренда фірма повинна інвестувати, а в які ні. Структуруємо БКГ за обсягом доходу за даними табл.2.3.

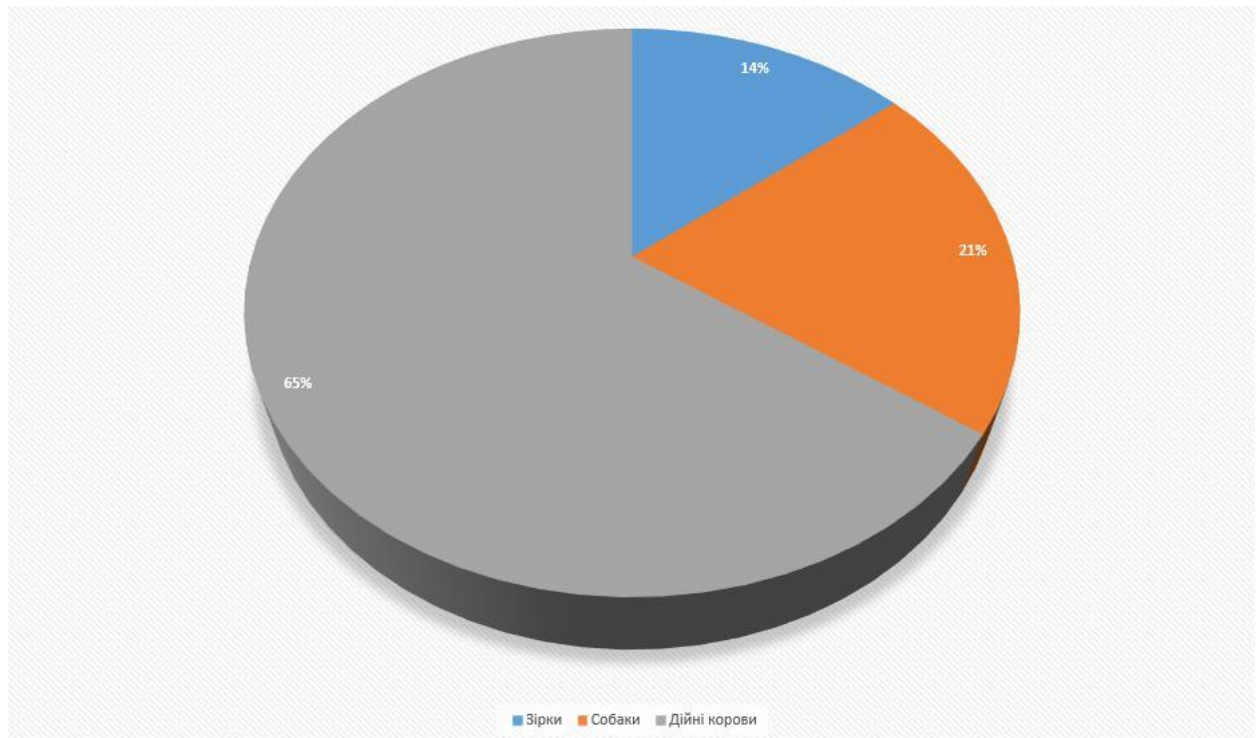


Рис. 2.5 Структура портфельного аналізу по обсягу продаж у вартісному вираженні (доходу), %

Джерело: створено автором за даними табл.2.3

З рис.2.5 ми бачимо, що до «зірок» потрапила авіаперевезення, тож компанія повинна підтримувати і зміцнювати даний вид перевезень, а саме не знижувати, а, можливо, і збільшувати інвестиції в нього.

Автомобільні, морські та контейнерні вантажоперевезення є основними генераторами прибутків і грошових коштів. Компанія може використовувати грошовий потік від реалізації таких перевезень для розвитку своїх більш перспективних напрямків – авіаперевезення.

До «собак» віднесли перевезення збірного та негабаритного вантажів, тобто ці перевезення приносять мало прибутку і є безперспективними для компанії. Стратегія роботи з даними товарами: скорочення всіх інвестицій, можливе закриття бізнесу або його продаж.

SWOT-аналіз широко застосовується у процесі стратегічного планування, що полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії: сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін проекту, можливостей

(Opportunities), що відкриваються при його реалізації, та загроз (Threats), пов'язаних з його здійсненням. SWOT-аналіз полягає у виявленні факторів внутрішнього і зовнішнього середовища організації.

Сильні і слабкі сторони є факторами внутрішнього середовища об'єкта аналізу, (тобто тим, на що сам об'єкт здатний вплинути). Можливості і загрози є факторами зовнішнього середовища (тобто тим, що може вплинути на об'єкт ззовні і при цьому не контролюється об'єктом).

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз роботи підприємства

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Можливість перевезення консолідованих партій вантажів, а також можливість дозавантаження на шляху прямування	Сезонна залежність перевезень (в залежності від важких погодних умов термін відправки може бути відкладений, наприклад, на морському транспорті)
Перевезення широкої номенклатури вантажів	Залежність від соціального та політичного становища країни
Перевезення на будь-які відстані (в межах України та у міжнародному сполученні)	Чим більша відстань перевезень, тим більші витрати на перевезення
Надання послуг з прорахунку маршруту та вартості доставки вантажу	Витрати палива можуть збільшуватись у разі ремонту дороги на шляху прямування
Контроль за всіма етапами перевезення	
Контроль за всіма етапами перевезення	
Чіткий документообіг	
Підбір транспортного засобу в залежності від виду і розміру товарів	
Хороша репутація на ринку перевезень	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Збільшення замовників перевезень	Штрафи та стягнення
Співпраця з компаніями на міжнародному рівні	Форс-мажорні обставини, пошкодження чи втрата вантажу
Розширення територіально та кількісно(кількість рухомого складу)	Поява нових конкурентів
Збільшення прибутку з кожного перевезення	Погіршення репутації на ринку

Джерело: створено автором

Як видно з табл. 2.4 сильні сторони переважають над слабкими. Для компанії важливо максимально використати свої можливості. Найбільшою

загрозою є те, що можуть з'явитись нові конкуренти та можливе погіршення репутації компанії.

Отже, бачимо, що ТОВ «Пан Логістик» – провідний логістичний оператор України. Компанія дотримується усіх норм законодавства, має сертифікати, дозволи та інші документи, що засвідчує професійне ставлення до здійснення автоперевезень по Україні та за кордон. Компанія має можливість йти в ногу з часом завдяки власним розробкам і постійному впровадженню передових технологій – починаючи з бухгалтерії і закінчуючи транспортними засобами. Використовуючи отриманий досвід, компанія постійно розширює можливості клієнтів і вдосконалює якість послуг, які вона надає.

2.2. Аналіз логістичного ринку та тенденції розвитку

Всесвітній Банк опублікував рейтинг Logistics Performance Index 2018 для 160 країн світу.

Індекс ефективності логістики (LPI) – це інструмент інтерактивного тестування, створений для того, щоб допомогти країнам визначити проблеми та можливості, з якими вони стикаються у своїй діяльності в області торгової логістики, і що вони можуть зробити для підвищення їх ефективності. LPI 2018 дозволяє проводити порівняння в 160 країнах [37].

LPI заснований на всесвітньому опитуванні операторів на місцях (глобальні експедитори та експрес-перевізники), надаючи відгуки про «доброзичливість» логістики країн, в яких вони працюють, і тих, з якими вони торгують. Вони поєднують глибокі знання про країни, в яких вони працюють, з поінформованими якісними оцінками інших країн, в яких вони торгують і мають досвід глобальної логістичної середовища.

Таким чином, LPI складається як з якісних, так і кількісних показників і допомагає створювати профілі логістики для цих країн. Він вимірює

продуктивність уздовж логістичного ланцюжка поставок в країні і пропонує дві різні перспективи: міжнародні та внутрішні.

Рейтинг LPI включає 5 критеріїв, за якими проведено дослідження: митні процедури, інфраструктура, міжнародна транспортування вантажів, логістична компетентність, відстеження вантажів та своєчасність доставки

Порівняємо рейтинг LPI 2016 і 2018 років.

Таблиця 2.5

Рейтинг країн за індексом LPI у 2016 та 2018 роках

Рейтинг	Країна	Індекс	Рейтинг	Країна	Індекс
2016			2018		
1	Німеччина	4,23	1	Німеччина	4,20
2	Люксембург	4,22	2	Швеція	4,05
3	Швеція	4,20	3	Бельгія	4,04
4	Нідерланди	4,19	4	Австрія	4,03
5	Сінгапур	4,14	5	Японія	4,03
6	Бельгія	4,11	6	Нідерланди	4,02
7	Австрія	4,10	7	Сінгапур	4,00
8	Великобританія	4,07	8	Данія	3,99
9	Гонконг	4,07	9	Великобританія	3,99
10	США	3,99	10	Фінляндія	3,97
80	Україна	2,74	66	Україна	2,83

Джерело: створено автором за даними [43]

З табл. 2.5 в середньому розрив між LPI країн з високим рівнем доходу та країн з низьким рівнем доходу становить у середньому 45%. Якщо раніше фахівці свідчили, що розрив скорочується завдяки зростанню показників країн з низьким рівнем доходу, у 2016 р. ця тенденція змінилася, і розрив між країнами з різним рівнем доходу став більшим [37].

Основою для функціонування ринку логістичних послуг України є транспортна інфраструктура. З рис.2.6 видно, що найбільш популярним видом доставки серед існуючих залишається залізничний. Він займає більше половини Українського ринку логістики. Друге місце займає автомобільний транспорт.

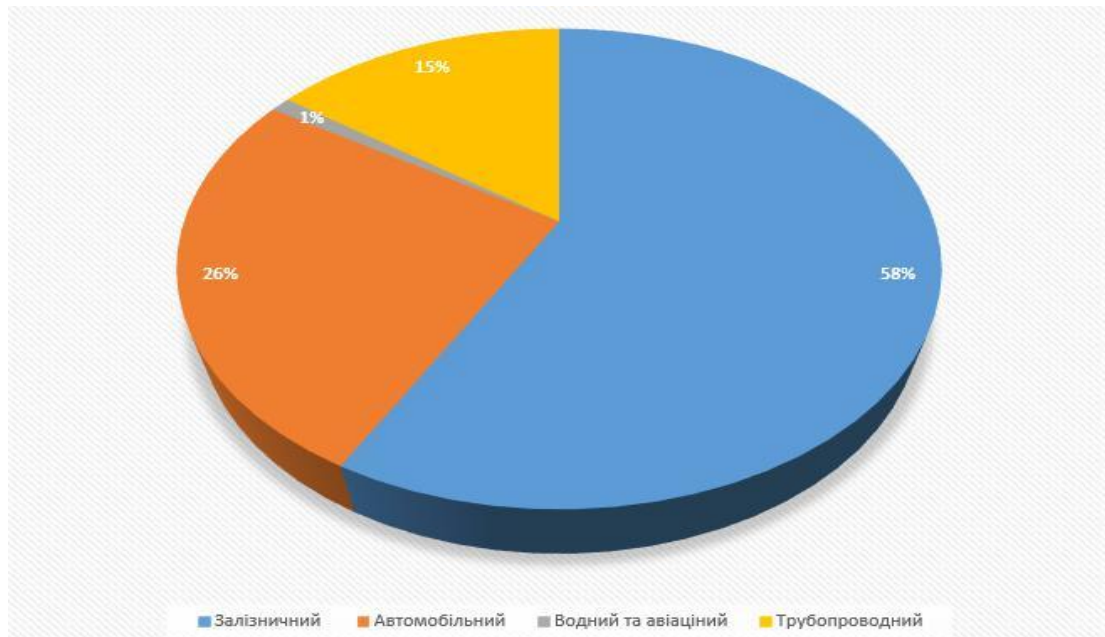


Рис. 2.6 Структура ринку логістики України, 2014р.

Джерело: створено автором за даними [24]

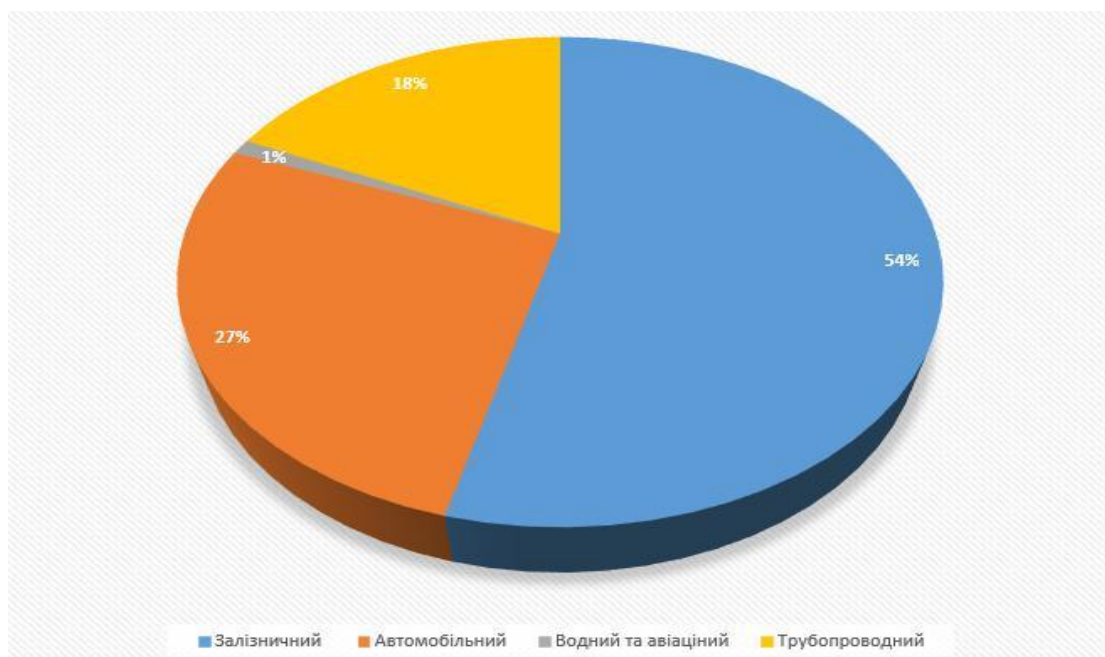


Рис. 2.7 Структура ринку логістики України, 2017р.

Джерело: створено автором за даними [24]

Як видно з рис.2.6 та рис.2.7 ринок логістики України включає декількох напрямків вантажоперевезень: залізничні, водні, автомобільні, авіаційні та трубопровідні. Незважаючи на те, що більша частина вантажів поки що

відправляється залізницею, якщо порівнювати 2014 та 2017 роки можна побачити, кількість таких перевезень постійно зменшується. У той же час частка автотранспорту зростає, з 2014 року частка збільшилися на 1% [25].

За міжнародною класифікацією існує п'ять рівнів надання логістичних послуг – 1PL, 2PL, 3PL, 4PL, 5PL [51].

Логістика першого рівня (1PL) зосереджена на внутрішній логістиці, тобто постачальником є будь-яка компанія, яка здійснює перевезення вантажів або товарів, і може звернутися як до вантажовідправника, що доставляє клієнтам товар, так і до вантажовідправника роздрібного торговця, що приймає вантаж від постачальника. Цей метод логістики є досить рідкісним явищем, оскільки сьогодні більшість підприємств передають свої логістичні операції зовнішнім постачальникам.

Під час логістики другого рівня (2PL) фірма сама виконує частину логістичних функцій – планує, складає, формує логістичні ланцюжки, але не володіє власним транспортом, тобто привертає транспорт сторонніх організацій. У цьому випадку підрядник, що має обмежений регіон перевезень, яка використовує свої матеріальні активи (транспортний парк) для надання послуг.

До логістики третього рівня (3PL) відноситься сторонній логістичний постачальник, який надає компаніям логістичні послуги. Ці послуги можуть складати частину або іноді всі їх функції управління ланцюгами поставок, включаючи: зберігання та управління запасами, збір та пакування, експедирування вантажів, доставку та розповсюдження.

Постачальник логістики четвертого рівня (4PL), і він по суті робить сторонню логістику на крок далі, керуючи ресурсами, технологіями, інфраструктурою і навіть керуючи зовнішніми 3PL для проектування, побудови та надання рішень ланцюгів поставок для бізнесу.

На вітчизняному ринку логістичні компанії здебільшого надають послуги рівня 3PL. На рис.2.8 основні оператори ринку логістичних послуг в Україні та їх частка на загальному ринку.

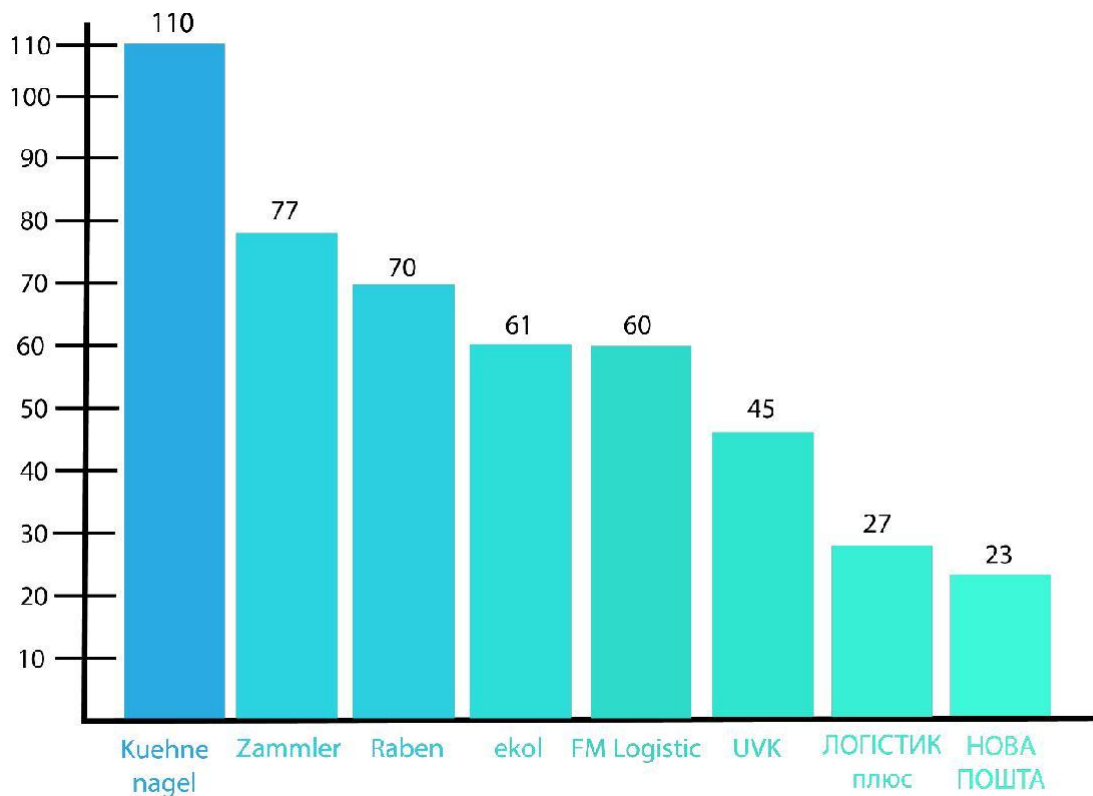


Рис. 2.8 Найбільші логістичні оператори України за загальною площею складських приміщень на початок квітня 2019. (тис.кв.м)

Джерело: створено автором за даними [23]

Ключовими гравцями на українського ринку логістичних послуг є в основному міжнародні компанії.

Міжнародна транспортно-логістична компанія Kuehne nagel отримала 110 тис.кв.м. власної та орендованої площі в Україні. В Україні працює з 1992 р. на 10 локаціях. Займається морськими, авіа-, автомобільними перевезеннями та контрактною логістикою [32].

Компанії групи Zammler надають повний комплекс логістичних послуг з усіх видів перевезень, митного оформлення, зберігання вантажів і експортно-імпорتنих операцій. Їх ціль розвиток логістичної галузі України і міжнародних торгових відносин [35].

Група Raben має 70 тис.кв.м власної та орендованої площі в Україні. Веде свою діяльність на українському ринку з 2003 р. На даний момент штат компанії Raben Україна налічує близько 750 співробітників в 8 відділеннях, розташованих в містах Бровари (30 км від Києва) — Дистрибуційний Центр, Львів, Харків, Дніпропетровськ, Одеса, Хмельницький, Запоріжжя [33].

Еcol розпочав роботу на українському ринку в 2012 році і наразі це одна з найактивніших компаній з логістики та контрактної логістики в Україні. Еcol Україна оперує складами, загальна площа яких становить 61 000 кв. м, біля 1 000 трейлерів, вантажівок та інших транспортних засобів, та понад 680 професіоналів з досвідом в логістиці [30].

FM Logistic - міжнародна група компаній з французьким корінням, що веде діяльність у 12 країнах. На українському ринку працює з 1996 р. Надає послуги зі складування, зберігання, транспортування вантажів та управління ланцюгами поставок [31].

Логістична компанія UVK Україна — провідний національний 3PL-провайдер з досвідом роботи більше 18 років. За загальною площею складських приміщень UVK Україна має 45 тис.кв.м. [34].

«ЛОГІСТИК плюс» — сучасний 3PL оператор на ринку логістичних послуг. Метою логістичної компанії стати лідируючою компанією України в сфері комплексних логістичних послуг [28].

Нова пошта — це локальна компанія, яка надає послуги приймання, зберігання, комплектації, пакування та доставки товарів до кінцевого споживача [29].

Найбільшим конкурентом ТОВ «Пан Логістик» є компанія «АнВі Транс», яка користується неабиякою популярністю на ринку логістичних послуг завдяки найкоротшим термінам доставки, оптимальній тарифній політиці та високому рівню обслуговування. На сьогоднішній день компанія «АнВі Транс» здійснює доставку вантажів по всій території України, а також в безліч країн Європи, Азії за допомогою автомобільного, авіа- та морського контейнерного транспорту [27].

З табл.1.2 можна зрозуміти, що ADL матриця є зручним інструментом при розробці стратегії, вона дозволяє планувати стратегію компанії відповідно до стадії життєвого циклу галузі та рівнем конкурентоспроможності компанії на ринку.

№	Бюпрсс	Степень зрелости отрасли, рынка, сегмента			
		Стадия зарождения	Стадия роста	Стадия зрелости	Стадия старения
Пример:	Пример. Как быстро растет Ваш рынок?	стремительно 0	умеренно 1	не растет, stagnирует 0	падает 0
НАЧИНАЕМ ОЦЕНКУ ЗРЕЛОСТИ РЫНКА					
1	Как быстро растет рынок, на котором оперирует Ваша компания?	стремительно 0	умеренно 1	не растет, stagnирует 0	падает 0
2	Насколько высок потенциал рынка?	очень высокий, рынок только формируется 0	умеренно-высокий 1	незначительный, практически достиг максимума 0	потенциала нет, рынок достиг своего максимума 0
3	Какова пенетрация товара или услуги среди целевой аудитории? (% потребления товара или услуги среди населения)	очень маленькая, только формируется 0	стремительно увеличивается с каждым годом 0	практически вся аудитория пользуется товаром или услугой 1	пользуются все, или наблюдается спад интереса к категории 0
4	Оцените уровень конкуренции на рынке?	низкий: 1-3 игрока, практически не конкурируют друг с другом 0	растущий: количество конкурентов постоянно растет, конкурентное окружение рынка постоянно меняется 0	устоявшийся: количество игроков практически не растет, конкурентная карта рынка сформирована и практически не изменяется 0	количество игроков не растет, даже снижается 1
5	Уровень инвестиций в рынок увеличивается или уменьшается?	растет стремительно 0	растет умеренно 1	постоянен 0	снижается 0
6	Оцените уровень цен на рынке?	завышен, компании получают сверхприбыль 0	снижается за счет новых игроков, угроза ценовых войн 0	уровень цен сформирован и практически не изменяется. Каждый конкурент занимает свою устойчивую ценовую нишу 1	стабилен или снижается 0
Итоговый балл		0	3	2	1

Рис. 2.9 Матрица ADL

Джерело: створено автором за даними табл. 1.2

№	Вопрос	Устойчивость позиции в отрасли, конкурентоспособность				
		Доминирующая	Сильная	Благоприятная	Неустойчивая	Слабая
НАЧИНАЕМ ОЦЕНКУ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ						
1	Как бы Вы оценили динамику продаж Вашей компании на рынке?	Лидер отрасли по объему продаж. Темпы роста от низких до высоких, но устойчивые.	Объем продаж хороший, устойчивый (компания входит в тройку лидеров рынка). Темпы роста либо равные либо выше рынка	Объем продаж хороший, устойчивый. Не лидер рынка, но возможно лидерство в определенных рыночных нишах. Темпы роста либо равные либо выше рынка	Объем продаж низкий. Постоянные колебания уровня продаж (за исключением сезонных колебаний)	Объем продаж низкий. Тенденция к снижению продаж
		0	0	1	0	0
2	Как бы Вы оценили конкурентное преимущество Вашей компании?	Товар или услуга компании не имеет аналогов в отрасли	Товар или услуга компании обладает высокими потребительскими качествами, имеет свои уникальные свойства, которые ценятся аудиторией	Конкурентное преимущество есть, но его еще необходимо укреплять и донести до целевой аудитории.	Конкурентное преимущество легко копируемо. В случае прихода сильного игрока в отрасль - потеря продаж	Конкурентного преимущества нет
		0	0	1	0	0
3	Оцените уровень лояльности Ваших клиентов? Возможность их переключения на товары конкурентов?	Высокая доля лояльных потребителей. Никто не отказывается от товара или услуги.	Высокая доля лояльных потребителей. Минимальный риск переключения на конкурентов даже в условиях снижения цен.	Лояльность в определенной степени обусловлена уровнем цен. При снижении цен на рынке есть угрозы ухода потребителей к конкурентам	Лояльность отсутствует. Клиенты могут в любой момент уйти к конкурентам	Лояльности низкая, постоянно снижается. Клиенты уходят.
		0	1	0	0	0
4	Оцените уровень знания Вашей компании, товара или услуги среди аудитории?	Самый известный товар на рынке	Компания входит в ТОП-рейтинг самых известных игроков рынка	Средний уровень знания. Не входит в ТОП, но и не аутсайдер	Низкий уровень знания. Только в определенных кругах, сегментах рынка.	Знание товара практически отсутствует
		0	0	0	1	0
5	Оцените свою свободу в установлении уровня цены на товар или услугу?	Наша компания диктует цены для всего рынка. Мы не испытываем ограничений конкуренции в установлении цен	Руководствуемся средним уровнем цен на рынке, но имеем возможность устанавливать цены выше среднерыночных	Свобода в установлении цен есть только для отдельных групп потребителей, знающих и ценящих товар компании. Для остального рынка сложно обосновать более высокий уровень цен.	Практически нет свободы в установлении цен. Цены приближены к среднерыночным	Цены полностью диктуются рынком, нет возможности повышения цен
		0	0	0	1	0
7	Оцените уровень угрозы со стороны конкурентов?	Угроза отсутствует. У нас нет сильных конкурентов	Низкий уровень угрозы.	Средний уровень угрозы. Высокая конкурентная борьба за клиента. Ни на одну минуту нельзя расслабиться. Иначе - потеря доли рынка	Высокий уровень угрозы. В любой момент конкуренты могут отобрать у компании долю рынка	Нашу долю рынка поглощают конкуренты
		0	0	1	0	0
Итоговый балл		0	1	3	2	0

Рис. 2.10 Матрица ADL

Джерело: створено автором за даними табл. 1.2

З рис.2.9 та рис.2.10 можна зробити висновок, що на ринку логістичних послуг зараз стратегія вичікування. Тобто компаніям треба чекати сприятливої ситуації для стрімкого захоплення частки на ринку. Цілі щодо зростання продажів: рівний зростання ринку. Конкурентні переваги: зміцнювати існуючі якості товару або послуги. Вибіркове інвестування, тільки в проекти, здатні значимо поліпшити конкурентну перевагу компанії в галузі.

Таким чином, логістична галузь відноситься до руху товарів та інформації між постачальником та одержувачем. Логістика включає транспортування та складування, яке здійснює постачальник логістики для ефективної доставки. Головні компанії в основному зосереджуються на конкретних галузях промисловості, таких як високотехнологічні машини, автомобільний сектор, фармацевтичний сектор та інші генератори високого доходу. Зростання глобальної торговельної діяльності країн, що

розвиваються, зростання торговельних угод та глобальної логістичної інфраструктури та просування в галузі інформаційних технологій та транспорту є основними факторами, що зумовлюють зростання світового ринку.

2.3. Характеристика маркетингової діяльності підприємства та аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Пан Логістик»

Маркетингова діяльність «Пан Логістик» аналізує компанію, яка охоплює 4P (товар, ціна, місце, просування) та пояснює маркетингову стратегію «Пан Логістик». Розглянемо стратегії ціноутворення, реклами та розповсюдження, які використовує компанія.

1. Товар.

«Пан Логістик» – здійснює доставку вантажів по всій території України, а також в безліч країн Європи. Перевагою компанії є наявність двозонних рефрижераторів, що дозволяє везти одночасно в кузові заморожену і охолоджену продукцію. В кожному напівпричепі з рефрижераторним обладнанням є термометри, щоб контролювати температуру продукції під час руху автомобіля. Кожен автомобіль оснащений системою моніторингу та навігації, кожен хвилину автомобілі відстежуються диспетчером компанії [6].

2. Ціна.

Вартість доставки залежить від великої кількості чинників:

- вага виробу;
- вид товару: якщо виріб скляний або електронний пристрій, застосовуються додаткові страхові збори;
- обраний характер доставки; миттєва доставка, регулярна доставка або швидка доставка;
- відстань, яку слід покрити доставкою;

- розмір партії: має значення лише у випадку електронної комерції чи підприємницьких операцій.

3. Місце.

У компанії багаторічний досвід у сфері вантажоперевезень по Україні та по всій Європі. Основним напрямком маршрутів є Україна, Польща та розширення на міжнародні перевезення вантажів автотранспортом між країнами СНД, а також країнами східної та західної Європи.

4. Просування.

У компанії «Пан Логістик» майже немає маркетингових заходів для сприяння помітності своєї марки на споживчому ринку. Компанія ще не усвідомлює важливість платформи соціальних медіа, а тому у компанії «Пан Логістик» пропонує свою інформацію, пов'язану з послугами, тільки на своєму веб-сайті. На транспорті для перевезення вантажу є інформація про бренд, що є чудовим способом просування бренду, оскільки вони мають максимальний доступ по всіх країнах доставок.

Для аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Пан Логістик» використаємо SPACE аналіз.

SPACE аналіз – це аналітичний прийом, який використовується в стратегічному управлінні та плануванні. SPACE – це аббревіатура стратегічної позиції та оцінки дій. Аналіз дозволяє створити уявлення про відповідну бізнес-стратегію для підприємства та оцінює внутрішнє і зовнішнє середовище, що дозволяє розробити відповідну стратегію [50].

Аналіз описує зовнішнє середовище, використовуючи два критерії: стабільність галузі та привабливість галузі. Внутрішнє середовище включає в себе: фінансову міцність та конкурентну перевагу.

Таблиця 2.6

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв конкурентоспроможності за методом SPACE для ТОВ «Пан Логістик»

	Оцінка, бали	Вага	Зважена оцінка балів
1	2	3	4
Фінансова міцність– FS			4,5
рентабельність	7	0,4	2,8
стабільність отримання прибутку	1	0,5	0,5
ліквідність	3	0,4	1,2
Конкурентна перевага – CA			5,3
частка підприємства на ринку	2	0,2	0,4
можливості активного впливу на рівень цін і витрат	2	0,7	1,4
рентабельність продажу	7	0,5	3,5
Привабливість галузі – IA			4,6
характеристика конкурентної ситуації	1	0,2	0,2
стадія життєвого циклу галузі	7	0,4	2,8
залежність розвитку галузі від кон'юнктури	8	0,2	1,6
Стабільність галузі – ES			4,4
тривалість життєвого циклу галузі	2	0,8	1,6
ступінь інновативності галузі	2	0,7	1,4
маркетингові та рекламні можливості	2	0,7	1,4

Джерело: створено автором за допомогою топ-менеджменту компанії ТОВ «Пан Логістик»

Для оцінки критеріїв конкурентоспроможності були залучені фінансовий директор та топ-менеджера відділів ТОВ «Пан Логістик», як експерти. Як це показано в табл.2.4 оцінка фінансової сили ТОВ «Пан Логістик» за 10-ти бальною шкалою оцінена в 4,5 балів, привабливість галузі

дорівнює 4,6 балів, стабільність галузі складає 4,4 балів та конкурентна перевага підприємства 5,3 бали.

Побудуємо графік, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, тож визначимо координати (x, y):

$$x = IA - CA;$$

$$y = FS - ES.$$

Визначимо координати:

$$x = 4,6 - 5,3 = -0,7;$$

$$y = 4,5 - 4,4 = 0,1.$$

За цими координатами побудуємо систему координат.

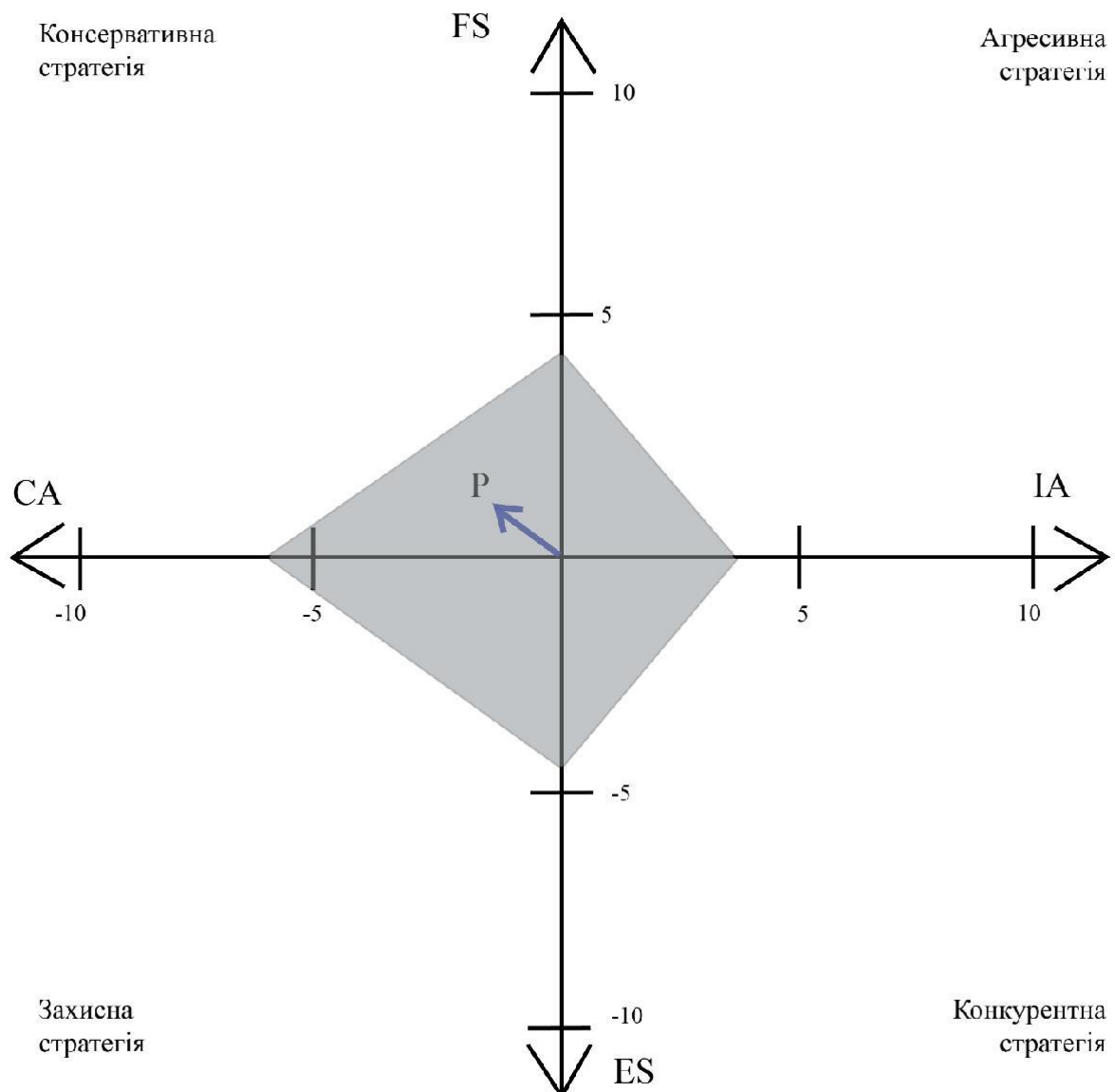


Рис.2.11 Вектор рекомендованої стратегії ТОВ «Пан Логістик» за методом SPACE

Джерело: створено автором за даними таблиці 2.4

З рис.2.11 видно, що враховуючи напрям та силу впливу зазначених факторів, базуючись на SPACE-аналізі, ТОВ «Пан Логістик» повинне дотримуватися консервативної стратегії та реалізовувати свій потенціал.

Підсумовуючи, можна дійти висновку, що оцінка ТОВ «Пан Логістик» необхідна, перш за все, для аналізу ефективності використання стратегічних ресурсів, методів загального управління, оцінки конкурентного статусу підприємства і подальшого визначення стратегії щодо його посилення.

Аналіз маркетингової діяльності підприємства та аналіз конкурентоспроможності дозволяють сформулювати ефективну та стійку систему конкурентних переваг підприємства.

РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЛОГІСТИЧНОМУ РИНКУ ПОСЛУГ

3.1. Напрямки підвищення конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг підприємства на логістичному ринку

Пріоритетним завданням сучасних підприємств є підвищення рівня конкурентоспроможності послуги, яку вони надають, оскільки успішність діяльності і отримання прибутку напрямку залежать від прихильності споживачів та максимального задоволення їхніх потреб. Реалізації цих завдань потребує постійного розвитку та утримання конкурентних переваг за рахунок послугам, які б відповідала міжнародним стандартам та вимогам зовнішнього ринку, що актуалізує постійний пошук нових шляхів підвищення конкурентоспроможності експортної послуги підприємства.

Існують деякі шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства [13]:

- зростання обсягів реалізації послуги;
- поліпшення якості послуги;
- зменшення витрат;
- бенчмаркінг.

Найпопулярнішим з шляхів підвищення конкурентоспроможності є зростання обсягів реалізації послуг (продукції або робіт). Треба зазначити, що підвищення обсягів реалізації не принесе поставлених результатів саме по собі, оскільки при цьому більшість не враховують: величину витрат підприємства та його прибуток. Для забезпечення беззбиткової виробничої діяльності треба спочатку визначити обсяги реалізації послуги.

Зростання ефективності виробництва – це основа підвищення прибутковості підприємства в умовах конкурентної боротьби. Тож зростання ефективності має стати пріоритетом для корпоративного управління. У

довгостроковому плані головним фактором продуктивності є інноваційні зміни в техніці та організації виробництва, що ведуть до зниження його витрат [20].

Важливим фактор є поліпшення якості послуги, для цього потрібно постійно вдосконалювати структури продажів, оновлювати послуги, оптимізувати структуру використання у виробництві ресурсів. Іншим чинником зростання конкурентоспроможності підприємства може виступати концентрація виробництва, економія на ефекті масштабу. Щоб ця концепція спрацювала компанії потрібно збільшити інвестиції в інноваційний розвиток та зробити перестановку трудових ресурсів. Рішення проблеми якості продукту підніме імідж підприємства у покупців, стане запорукою виходу на зовнішній ринок, а також буде основою для отримання максимального прибутку [21].

Зменшення витрат підприємством є найбільш розповсюдженим методом підвищення конкурентних переваг. Тобто підприємству слід провести певний комплекс заходів для зменшення витрат в порівнянні з конкурентом. На сьогоднішній день, важко утримати таку перевагу досить, тому що реалізація такого методу вимагає чіткої, скоординованої роботи співробітників по вдосконаленню технологій виробництва. Компанії, що обирають метод посилення конкурентних витрат, вимушені аналізувати кожні витрати на всіх стадіях проектування, випуску і реалізації продукту. Для цього дуже важливий відділ маркетингу на підприємстві, який вимушений безперервно займатися моніторингом ринку, проводити функціонально-вартісний аналіз, відстежувати новітні технології, а також витрати підприємств-конкурентів.

Бенчмаркетинг є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Бенчмаркінг – це практика порівняння бізнес-процесів та показників ефективності з галузевими показниками та найкращими практиками інших компаній. Бенчмаркінг використовується для вимірювання продуктивності за допомогою конкретного показника (вартість на одиницю виміру або продуктивність на

одиницю вимірювання), що призводить до показника ефективності, який потім порівнюється з іншими [41].

Важливою складовою для підвищення конкурентоспроможності компаній є зростання продуктивності. Саме тому підприємства почали впроваджувати програми підвищення продуктивності. Ці програми створені для:

- підвищення продуктивності існуючих виробничих ресурсів за рахунок змін в організації виробництва;
- створення необхідних управлінських та організаційних передумов для успішного впровадження у виробництво нової техніки та технології.

В цілому програми підвищення продуктивності і здійснюювані в процесі їх введенні і реалізації заходи щодо вдосконалення управління і організації виробництва є одним із найбільш характерних проявів перебудови сфери управління, яка застосовується в розвинених країнах в напрямку пристосування її до нових умов комерційної діяльності та конкурентної боротьби, заснованої на широкому використанні інновацій.

Найбільшим конкурентом ТОВ «Пан Логістик» є компанія «АнВі Транс», яка має дуже широку географію доставки вантажів. За допомогою автомобільного транспорту компанія доставляє вантажі в країни Західної і Східної Європи, Азії, СНД. Завдяки наявності мережі партнерів по всьому світу, для них не складе труднощів, перевезти вантаж на інший континент (Америка, Африка, Австралія) використовуючи авіа і морський контейнерний транспорт [27].

Потрібно виявити конкурентні переваги. Для цього будуємо профіль полярностей в якому відображається оцінка підприємства та оцінка найближчого конкурента.

Таблиця 3.1

Профіль полярності ТОВ «Пан Логістик», 2019 р

Профіль полярності ТОВ «Пан Логістик», 2019 р	Бальна оцінка		Бали
	ТОВ «Пан Логістик»	«АнВі Транс»	
Ступінь досягнення цілей	1	1	0
Ефективність організаційної структури	1	2	-1
Рівень комунікаційних зв'язків	2	2	0
Відповідність стилю управління до ситуації	1	2	-1
Рівень прибутку	1	2	-1
Частка ринку	1	2	-1
Система контролю управління	2	2	0
Ширина асортименту	2	1	1
Гнучкість цінової політики	2	2	0
Ефективність договірної політики	2	2	0
Рівень соціально-культурної відповідальності	1	2	-1
Рівень сервісу	1	1	0
Ефективність реклами	2	1	1
Рівень маркетингової активності	2	1	1
Ефективність досліджень та розробок	2	2	0
Рівень екологічної ефективності	1	2	-1
Кваліфікаційний склад кадрів	2	2	0
Оцінка руху кадрів	1	1	0
Рівень мотивації	2	2	0
Оцінка фінансового стану	1	1	0
Всього	0		0

Джерело: створено автором за допомогою топ-менеджменту компанії «Пан Логістик»

З табл.3.1 ми бачимо, що результат 0 балів свідчить про те, що ТОВ «Пан Логістик» є над чим попрацювати, щоб утримати конкурентні позиції перед компанією «АнВі Транс». ТОВ «Пан Логістик» є чого повчитись у свого найближчого конкурента. Отримані результати порівняльної оцінки відображаємо в «профілі полярностей» на рис.3.1.

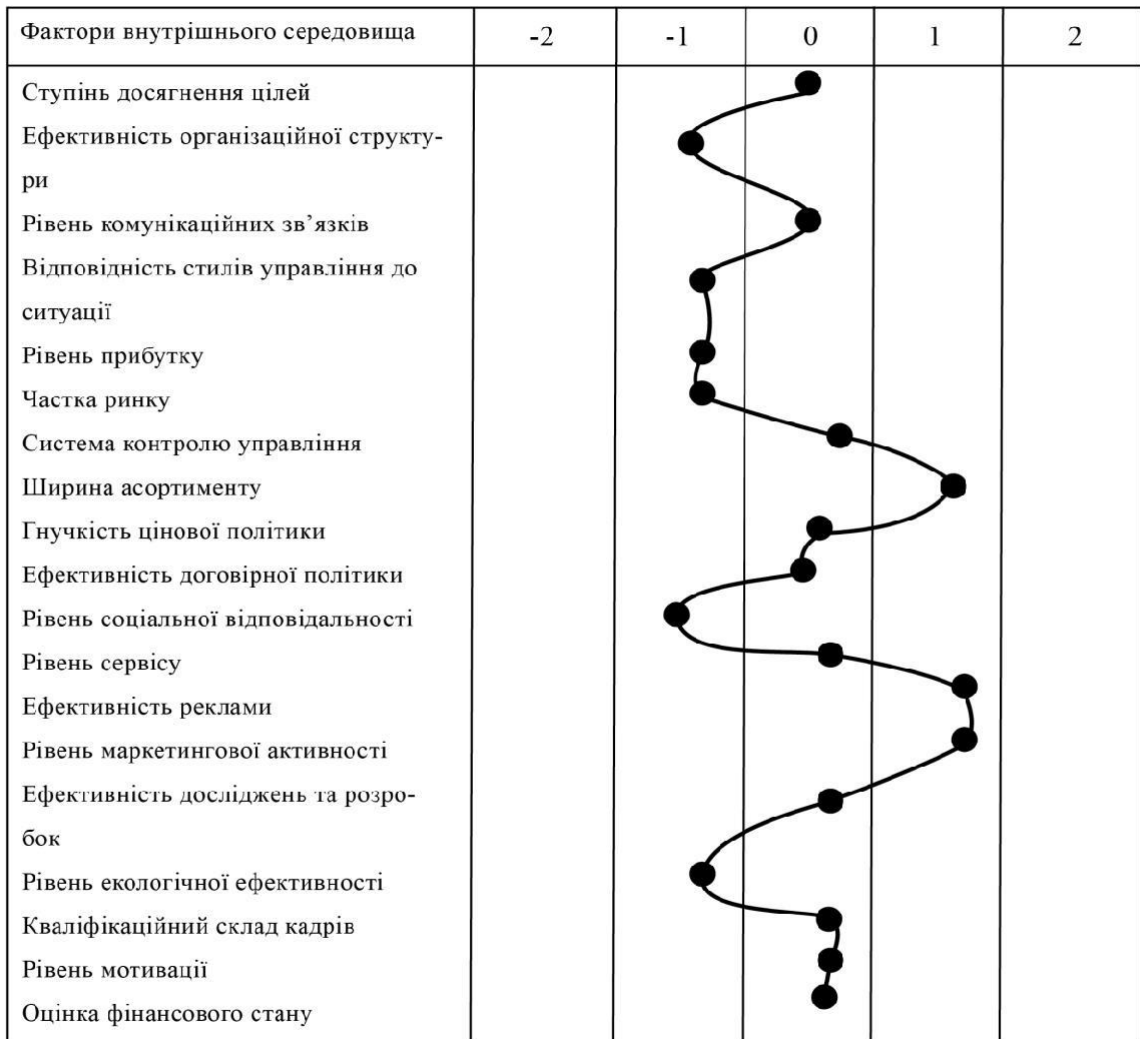


Рис.3.1 Профіль полярності ТОВ «Пан Логістик» та ТОВ «АнВі Транс», 2019 р

Джерело: створено автором за даними табл.3.1

На рис.3.1 відображений результат зі знаком «+» свідчить про перевагу над конкурентом, а зі знаком «-» вказує на слабкі сторони підприємства. У результаті впорядкування «профілю полярності» підприємство має можливість виявити свої конкурентні переваги й на цій основі визначити сильні сторони підприємства та вирішити як їх посилити.

Отже, можна дійти висновку, що забезпечення конкурентоспроможності основних видів послуг, що є загальною характеристикою і формується

завдяки впливу факторів сукупності, безпосередньо пов'язана з конкурентоспроможністю підприємства. Саме тому, розробляючи заходи з метою підвищення рівня конкурентоспроможності послуг, слід дотримуватися комплексного підходу, що зачіпає майже всі галузі підприємства. Щоб бути конкурентоспроможним, компанія повинна планувати свою маркетингову діяльність, залишаючись і вдосконалюючи свою конкурентоспроможність.

3.2. Заходи для забезпечення покращення конкурентного становища ТОВ «Пан Логістик»

Для покращення конкурентного становища підприємства треба перенести розташування складських приміщень та системи для бізнесу. Таким чином можна підвищити ефективність так, що це призводить до поліпшення відносин із клієнтами та зростання доходу.

По-перше, треба покращити систему управління інформацією. Якщо компанія може дозволити собі, підключити спеціальну систему управління інформацією. Це допоможе бізнесу в різних сферах, включаючи управління складом, управління ланцюгами поставок, відстеження замовлень, управління запасами та точну доставку замовлень клієнтів. Якщо компанія не зможе дозволити собі індивідуальне рішення, треба знайти надійне та доступне програмне забезпечення для управління складом та запасами, яке може забезпечити більш чітку видимість продуктів та системи та дозволить швидко обробляти замовлення клієнтів. Впровадивши систему управління транспортними перевезеннями або самостійну або використовуючи систему, надану вашим логістичним партнером можна використовувати дані, аналітику та інформацію в режимі реального часу, щоб зробити найкращий вибір вантажу. Це, у свою чергу, позитивно вплине на суть компанії та дозволить бути більш конкурентоспроможними щодо клієнтів.

По-друге, потрібно збільшити склад, щоб управляти своїми запасами у більшій кількості. Це призводить до дефіциту поставок та затримки замовлень у багатьох випадках. Для цього треба проконсультуватися з надійним партнером з питань матеріально-технічного забезпечення та забезпечити наявність значних запасів для відвантаження. Однак потрібно переконатися, що це проходить після аналізу системи управління інформацією та інформації про клієнтів. Він повинен орієнтувати вас на кількість, тип, упаковку, тенденції на ринку та багато іншого.

По-третє, співробітники, повинні бути навчені сучасним методикам роботи з клієнтами. Це може зробити внутрішній відділ кадрів або організувати навчальні заняття для всієї команди. Застосовуючи стратегічний підхід до управління транспортом та покращуючи видимість ланцюгів поставок та зменшуючи витрати, можна забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів для широкого кола клієнтів. Покращити досвід клієнтів точними, своєчасними поставками, тож ці клієнти будуть повертатися до компанії з більш частими та більшими замовленнями.

По-четверте, потрібно використати рекламу в Google. Вона дозволяє націлити свою аудиторію за допомогою ряду основних та розширених варіантів націлювання. Банерну рекламу в Google можна розміщувати в різних видах і розмірах. Вони можуть бути створені у вигляді простих текстових та графічних банерів або як банери для відео та мультимедіа з інтерактивними компонентами. Це може стати прекрасною можливістю для націлювання на конкретну аудиторію та перетворення їх за допомогою креативної реклами.

Дієвим методом для покращення конкурентного становища буде впровадити маркетинговий відділ у компанії ТОВ «Пан Логістик». Для цього можна скористатися методом, створеним аудиторською компанією «Полімекс». Цей метод виділяє ознаки, які характеризують готовність підприємства до використання стратегічного управління в роботі з маркетинговою стратегією. Досліджувані ознаки проявляються на підприємстві

в різному ступені і характеризують в остаточному висновку його конкурентні переваги [4].

Для виявлення стану корпоративного іміджу підприємства експертам пропонується оцінити ступінь відповідності кожного параметра всіх компонент іміджу та виставити оцінки:

«5» – якщо стан даного параметра повністю відповідає позитивному іміджу;

«4» – якщо стан даного параметра відповідає в повному обсязі позитивному іміджу;

«3» – якщо стан даного параметра слабо відповідає позитивному іміджу;

«2» – якщо стан даного параметра абсолютно не відповідає позитивному іміджу.

Оцінка корпоративного іміджу підприємства і кожної його компоненти визначалася як середнє значення (\bar{b}) :

$$\bar{b} = 1/m * n \sum_{i=1}^m K_i \sum_{j=1}^n b_{ij}$$

де b_{ij} – бальна оцінка j -го експерта ступеня відповідності i -го параметра позитивному іміджу;

n – кількість експертів;

m – число розглянутих параметрів;

K_i – коефіцієнт важливості i -го ознаки, обумовлені за правилом:

Для спрощення прийнято, що всі ознаки мають однакову важливість і $k=1$.

В оцінці брало участь десять експертів, у такий спосіб $n = 10$, а $m = 12$.

Розрахуємо по формулі наступні граничні числа:

$b_1 = 0,2$ – відповідає випадку повного не прояву всіх ознак;

$b_2 = 0,3$ – відповідає випадку слабкого прояву всіх ознак;

$b_3 = 0,4$ – відповідає випадку не повного прояву всіх ознак;

$b_4 = 0,5$ – відповідає випадку повного прояву всіх ознак.

Ступінь готовності компанії до стратегічного управління варто оцінювати як:

1. Дуже висока, якщо отриманий результат попадає в діапазон $b_3 - b_4$;
2. Помірна, якщо отриманий результат попадає в діапазон $b_2 - b_3$;
3. Низька, якщо отриманий результат попадає в діапазон $b_1 - b_2$.

Нижче в таблиці наведений результат узагальненої оцінки менеджерами ТОВ «Пан Логістик» готовності до стратегічного управління.

Таблиця 3.2.

Оцінка ознак готовності ТОВ «Пан Логістик» до впровадження маркетингового відділу

№	Ознаки, що виявляються	Оцінка ознаки
1	Визначеність місії	5
2	Визначеність цілей і стратегії підприємства	3
3	Наявність налагодженого механізму збору, аналізу й обробки маркетингової інформації	2
4	Робота з підвищення конкурентоспроможності підприємства	3
5	Адаптація підприємства до можливостей, що відкриваються	3
6	Орієнтованість поточного управління на виконання стратегічних задач підприємства	4
7	Організаційний поділ задач стратегічного управління від задач оперативного управління	2
8	Наявність штабних підрозділів, що здійснюють внутрішньо-фірмове консультування з питань стратегічного розвитку	2
9	Запрошення сторонніх консультантів для вирішення неспецифічних задач	4
10	Постійне інформування персоналу про стратегічні цілі і плани підприємства	4
11	Високий рівень корпоративної культури	4
12	Наявність на підприємстві ефективно працюючого маркетингового підрозділу	2
Підсумковий рейтинг	0,32	

Джерело: створено автором за допомогою топ-менеджменту компанії «Пан Логістик»

На підставі отриманої оцінки ступеня готовності підприємства, з табл.3.2, можна зробити наступний висновок: компанія в цілому готова до формування єдиної служби маркетингу, на яку будуть покладені обов'язки по

підготовці структури компанії і персоналу до реалізації маркетингової стратегії.

Отриманий у таблиці 3.2 підсумковий рейтинг винесемо на рис 3.1.

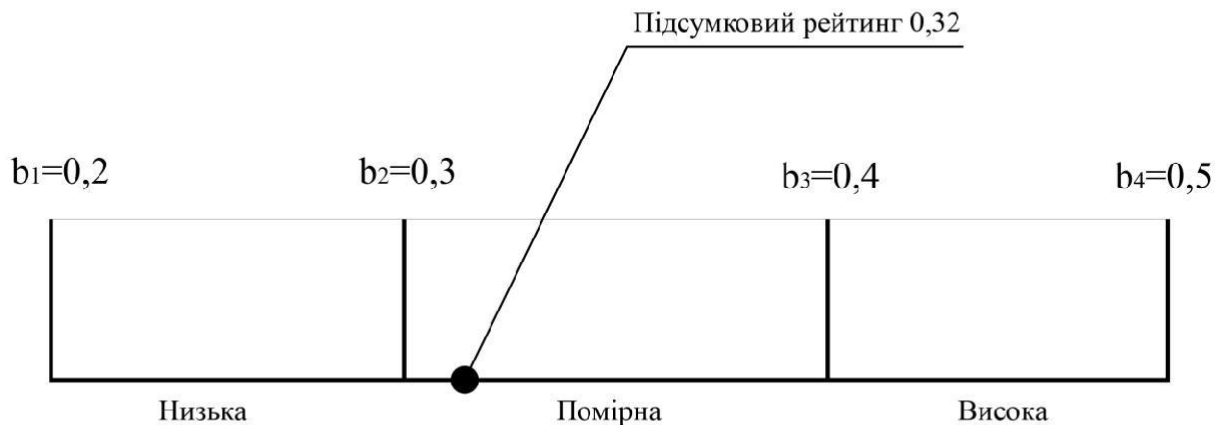


Рис.3.2 Шкала оцінки готовності ТОВ «Пан Логістик» до реалізації маркетингової стратегії.

Джерело: створено автором за даними табл.3.2

З рис.3.2 видно що за шкалою оцінки готовності підприємства зайняло помірну готовність до реалізації маркетингової стратегії. Впровадження маркетингового відділу займе деякий час, тому першими заходами проведених новою службою маркетингу повинні стати заходи щодо реклами і стимулювання збуту. Відділу маркетингу необхідно покрити первинні витрати на власне формування і утримання.

Таким чином, для розробки заходів для забезпечення покращення конкурентного становища компанії, є багато речей, які повинні враховуватись, будуючи маркетингову стратегію. Треба встановити свою мету, вибрати свою аудиторію та розглянути найбільш ефективні засоби

залучення аудиторії. ТОВ «Пан Логістик» може орієнтуватися на рекламні банери та інформаційну рекламу, щоб краще орієнтуватись на сегмент аудиторії, який, швидше за все, отримає вигоду від послуг.

ВИСНОВКИ

Таким чином, і наявність, і основні параметри конкурентних переваг підприємства визначаються системним впливом множини різноспрямованих і діючих з різною силою факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, причому для різних видів конкурентних переваг набір цих факторів буде різним. Посилення процесів глобалізації та загострення конкуренції на світових ринках збуту викликає глибоку системну трансформацію зовнішніх та внутрішніх умов діяльності на вітчизняних підприємствах. За таких умов невизначеність навколишнього середовища стає характерною рисою сучасної економіки і визначає необхідність сучасних підходів до обґрунтування концептуальної основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Урахування цих факторів необхідне у процесі прийняття управлінських рішень щодо підтримки, розвитку й формування конкурентних переваг.

Рівні забезпечення конкурентоспроможності – трудомісткий і маловивчений процес, але його підсумки допомагають визначити стратегічні напрямки фінансової й господарської діяльності підприємства, що необхідно для правильного вибору відповідної стратегії розвитку підприємства. Конкурентоспроможність повинна вивчатися постійно і систематично, щоб вчасно помітити, коли стане низьким рівень конкурентоспроможності, бути взаємозалежною з фазами життєвого циклу всього підприємства і окремих товарів.

Можна зробити висновок, що конкуренція є рушійною силою, що допомагає підприємствам зміцнювати свої позиції на ринку та підвищувати рівень конкурентоспроможності.

Отже, бачимо, що ТОВ «Пан Логістик» – провідний логістичний оператор України. Компанія дотримується усіх норм законодавства, має сертифікати, дозволи та інші документи, що засвідчує професійне ставлення до здійснення автоперевезень по Україні та за кордон. Компанія має можливість йти в ногу з часом завдяки власним розробкам і постійному впровадженню передових технологій – починаючи з бухгалтерії і закінчуючи транспортними засобами. Використовуючи отриманий досвід, компанія постійно розширює можливості клієнтів і вдосконалює якість послуг, які вона надає.

Логістична галузь відноситься до руху товарів та інформації між постачальником та одержувачем. Логістика включає транспортування та складування, яке здійснює постачальник логістики для ефективної доставки. Головні компанії в основному зосереджуються на конкретних галузях промисловості, таких як високотехнологічні машини, автомобільний сектор, фармацевтичний сектор та інші генератори високого доходу. Зростання глобальної торговельної діяльності країн, що розвиваються, зростання торговельних угод та глобальної логістичної інфраструктури та просування в галузі інформаційних технологій та транспорту є основними факторами, що зумовлюють зростання світового ринку.

Оцінка ТОВ «Пан Логістик» необхідна, перш за все, для аналізу ефективності використання стратегічних ресурсів, методів загального управління, оцінки конкурентного статусу підприємства і подальшого визначення стратегії щодо його посилення. Аналіз маркетингової діяльності підприємства та аналіз конкурентоспроможності дозволяють сформулювати ефективну та стійку систему конкурентних переваг підприємства.

Забезпечення конкурентоспроможності основних видів послуг, що є загальною характеристикою і формується завдяки впливу факторів сукупності, безпосередньо пов'язана з конкурентоспроможністю підприємства. Саме тому, розробляючи заходи з метою підвищення рівня конкурентоспроможності послуг, слід дотримуватися комплексного підходу,

що зачіпає майже всі галузі підприємства. Щоб бути конкурентоспроможним, компанія повинна планувати свою маркетингову діяльність, залишаючись і вдосконалюючи свою конкурентоспроможність.

Таким чином, для розробки заходів для забезпечення покращення конкурентного становища компанії, є багато речей, які повинні враховуватись, будуючи маркетингову стратегію. Треба встановити свою мету, вибрати свою аудиторію та розглянути найбільш ефективні засоби залучення аудиторії. ТОВ «Пан Логістик» може орієнтуватися на рекламні банери та інформаційну рекламу, щоб краще орієнтуватись на сегмент аудиторії, який, швидше за все, отримає вигоду від послуг.

РЕЗЮМЕ

Дипломна робота на тему «Шляхи підвищення конкурентоспроможності на логістичному ринку» виконана на базі практики ТОВ «Пан Логістик».

Метою бакалаврської роботи є визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності, а також основних напрямків та рекомендацій щодо вдосконалення конкурентоспроможності на підприємстві.

У першому розділі дипломної роботи було визначено теоретичні основи та управління конкурентоспроможністю підприємства, розглянута сутність і об'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства та рівні забезпечення конкурентоспроможності.

У другому розділі було проаналізовано і оцінено конкурентоспроможності ТОВ «Пан Логістик», була надана загальна характеристика та економічні показники діяльності ТОВ «Пан Логістик», проаналізовано логістичний ринок та тенденції його розвитку, розглянута характеристика маркетингової діяльності підприємства та аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Пан Логістик».

У третьому розділі було розглянуто шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства на логістичному ринку послуг.

Під час роботи розроблено ряд заходів щодо підвищення конкурентоспроможності на підприємстві ТОВ «Пан Логістик», що дозволить значно підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства, впізнаваність бренду та приверне увагу нових клієнтів.

RESUME

The thesis on «Ways of competitiveness in the logistics market» is performed at the practice of LLC «Pan Logistics».

The aim of the bachelor work is to identify ways to increase competitiveness, as well as the main directions and recommendations for improving competitiveness in the enterprise.

The first section of the thesis detailed the theoretical foundations and management of competitive enterprises that adhere to the essence and trust the management of a competitive enterprise and have competitiveness.

The second section analyzed and assessed the competitiveness of LLC «Pan Logistic», provided a general description of LLC «Pan Logistic», provided general characteristics and economic performance of LLC «Pan Logistic», analyzed the logistics market and its development trends, considered the characteristics of the company's marketing activities and competitiveness analysis LLC «Pan Logistics».

The third section considered ways to increase the competitiveness of the enterprise in the logistics services market.

During the work, a number of measures were developed to increase the competitiveness of LLC «Pan Logistics», which will significantly increase the level of competitiveness of the company, brand awareness and attract new customers.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков - М. : ОАО “Типография “НОВОСТИ””, 2000. - 256 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Пер з англ. / За наук. ред И. Ансофф, Э.Дж. Макдоннелл. СПб. : Питер Ком, 1999. 416 с.
3. Бондаренко С.М. Збірник наукових праць. Аналіз сучасних стратегій. / за ред.: Свиринюк О.В. Київ, 2014. С. 56–62.
4. Гаркавенко, С. Маркетинг: підручник. 5-е вид. доп. / За ред.: С. Гаркавенко; С.С. Гарковенко : Лібра, 2014. 720 с.
5. Гідна боротьба конкурентів: Сільпо та Villa.
URL:<https://posteat.ua/news/gidna-borotba-konkurentiv-silpo-ta-billa/>(дата звернення 27.01.2020) .
6. Головний сайт ТОВ «Пан Логістик». URL:<http://panlogistic.ua/> (дата звернення 25.10.2019).
7. Горбашко Е.А., Максимцева, И.А. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика./ за ред.: М.: Юрайт, 2015. 447 с.
8. Дейнега О.В. Методологічні аспекти оцінювання конкурентоздатності підприємств / за ред: О.В. Дейнега. Львів, 2008. С. 61-68.
9. Діденко Є. О. Управління конкурентоспроможністю юридичної компанії на основі визначення ключових факторів успіху в умовах насиченого конкурентного середовища. Київ. : КНУТД, 2014. – №4. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/td_2014_4_12.pdf(дата звернення 20.01.2020)
10. Довбенко В.І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. Зовнішня торгівля: право та економіка. 2007. № 6 (35). С. 29-35
11. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

12. Драган О.І. Конкуентоспроможність підприємства в умовах технологічної конкуренції: методологічний аспект. Економіка ринкових відносин. 2008. № 1. С. 55-59.
13. Захаров А.Н., Зокин А.А. Конкуентоспособность предприятия: сущность, методы оценки и механизмы увеличения. Бизнес и банки. 2004. №1-2.
14. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд», 2018р. URL:https://silpo.ua/assets/Report_Silpo%20Food_2018_site.pdf(дата звернення 27.01.2020)
15. Клименко С.М. Управление конкурентоспособностью предприятия. Київ. 2006.
16. Колодіна О. М. Економічний зміст адаптації підприємства. Економіка розвитку. 2009. №1. С.77-80.
17. Конкуентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. / За заг. ред.: О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
18. Коновал В. В. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. 2011. №2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_2_23 (дата звернення 01.02.2020).
19. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру «Лучшие приемы и методы». / За ред.: Альпина Паблишер. 2015. 144 с.
20. Криворотов В.В. Механизм повышения конкурентоспособности отечественных предприятий. Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2006.
21. Кудрявцев К.А. Способы повышения конкурентоспособности предприятий. Креативная экономика. 2010. № 12 (48). С. 123-128
22. М.В. Бастриков, О.П. Пономарев. Информационные технологии управления. 2005. 140 с.

23. Найбільші Українські оператори.

URL: <https://business.ua/business/4978naibilshi-lohistychni-operatory> (дата звернення 30.10.2019).

24. Огляд ринку логістики України. URL: <https://proconsulting.ua/ua/pressroom/bylo-by-cto-vozit-obzor-rynka-logistiki-ukrainy> (дата звернення 25.10.2019).

25. Особливості ринку логістичних послуг України. URL: <https://proconsulting.ua/ua/pressroom/osobennosti-rynka-logisticheskikh-uslug-v-ukraine> (дата звернення 27.10.2019).

26. Осовская Г. В. Менеджмент организаций : Учеб пособие./ За ред. :Г. В. Осовская, О. А. Осовский : Кондор. 2005. 860 с.

27. Офіційний сайт «АнВі Транс». URL: <http://anvi-trans.com/> (дата звернення 25.10.2019).

28. Офіційний сайт «ЛОГІСТИК плюс». URL: <http://logisticplus.com.ua/> (дата звернення 25.10.2019).

29. Офіційний сайт «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua/ru> (дата звернення 27.10.2019).

30. Офіційний сайт Ekol. URL: <https://www.ekol.com/uk/krayiny/ukrayina/> (дата звернення 28.10.2019).

31. Офіційний сайт FM Logistic. URL: <http://www.fmlogistic.com.ua/> (дата звернення 29.10.2019).

32. Офіційний сайт Kuehne nagel https://ua.kuehne-nagel.com/uk_ua/ (дата звернення 28.10.2019).

33. Офіційний сайт Raben <https://ukraine.raben-group.com/ru/onas/vostochnajaevgora/> (дата звернення 29.10.2019).

34. Офіційний сайт UVK Україна. URL: <https://www.uvk.ua/ru/> (дата звернення 27.10.2019).

35. Офіційний сайт Zammler. URL: <https://www.zammler.com.ua/ru/> (дата звернення 26.10.2019).

36. Портер, М. Международная конкуренция. Пер. с англ./ За ред. В.Д. Щетинина: Международные отношения, 1993. 896 с.
37. Aggregated LPI. URL: <http://lpi.worldbank.org/> (Last accessed: 20.01.2020).
38. Balmer, J., & Gray, E. Corporate brands: What are they? What of them? *European Journal of Marketin.* 2003. 37(8), 972-976.
39. Barksdale, H. C. and Harris Jr., C. E. Portfolio Analysis and the Product Life Cycle. *Long Range Planning.* (Vol. 15 Issue 6).1982. p74-83.
40. Coca-Cola: Workplace culture. (2013). URL: Retrieved from <https://www.coca-colacompany.com/our-company/diversity/workplace-culture>. (Last accessed: 15.02.2020).
41. Fifer, R. M. Cost benchmarking functions in the value chain. *Strategy & Leadership.* 1989. 17(3), 18-19.
42. Garfield, B. Pepsi may win challenge, but loses most crucial test. *Advertising Age.* 2000 71(13), 73-74.
- <https://lpi.worldbank.org/international/global/2018> (Last accessed: 20.01.2020).
44. Mitchell, A. Pepsi still losing the cola wars. *Marketing Week.* 1996. 19(3), 26-28.
45. PepsiCo Values & Philosophy. (2012). URL: <https://www.pepsico.com/> (Last accessed: 15.02.2020).
46. Porter M. *Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* New York: The Free Press, 1998. 422 p.
47. Porter, M. Porter's generic strategies. 2007.
48. Porter, Michael E. *Competitive Advantage*, 1985, C 11-15.
49. Proctor, T. *Strategic marketing: an introduction. Creative Problem Solving for Managers.* Routledge. 2014.
50. Space analysis. URL: <https://managementmania.com/en/space-analysis> (Last accessed: 23.02.2020).

51. Three PL vs. Four PL Logistics. URL:
<https://www.warehouseanywhere.com/resources/3pl-vs-4pl-logistics-definition-and-comparison/>(Last accessed: 20.02.2020).
52. Träm M. Innovate Your Company: Trends to Follow for a Competitive Advantage. Wiley. 2010. 164 p.
53. Wilson, Richard M.S and Gilligan, Colin. «Strategic Marketing Management – Planning, Implementation and Control», 3rd Edition, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005, p. 378.