

УДК 330.1:339.1

*Олена Пилипенко, к.е.н., доцент
(доц. каф. «Економіка та підприємництво», Державний економіко-технологічний університет транспорту)*

*Валентина Маначинська
(магістр, Державний економіко-технологічний університет транспорту)*

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОВ «УКРЛОГІСТИКА» НА РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

У статті визначено сутність та особливості конкуренції на ринку складських та логістичних послуг у сфері оптової та дрібнооптової торгівлі охолодженими та замороженими продуктами у Київському регіоні. Для характеристики рівня концентрації ринку розраховано індекс Херфіндаля-Хіршмана та простежено його динаміку на цільовому ринку. Встановлено, що цільовий ринок має риси олігопольного середньоконцентрованого ринку, що обумовлює специфіку конкурентної боротьби на ньому. В результаті проведеного дослідження встановлено перелік загальних та спеціалізованих ключових факторів успіху, що забезпечують конкурентоспроможність в обраній сфері діяльності. У статті досліджуються ключові фактори успіху, що обумовлюють конкурентоспроможність логістичних компаній в обраній сфері діяльності.

Шляхом проведення порівняльного аналізу конкурентних переваг на ринку логістичних послуг компанії ТОВ «Укрлогістика» та її прямих конкурентів встановлено, що основними конкурентними перевагами ТОВ «Укрлогістика» на ринку України в цілому та у Київському регіоні зокрема є здатність компанії надавати оптовим та дрібнооптовим споживачам широкий асортимент спеціальних послуг, наявність власного спеціалізованого автотранспорту, відносно низький рівень тарифів на послуги та вдала рекламна політика. На сьогодні ТОВ «Укрлогістика» має задовільний рівень конкурентоспроможності та усі можливості для того, щоб успішно конкурувати на ринку складських та логістичних послуг щодо зберігання та транспортування замороженої та охолодженої продукції як на місцевому рівні, так і на рівні міжнародної логістики.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, ключові фактори успіху, конкурентні переваги, складські та логістичні послуги, концентрація ринку, олігопольний ринок, заморожена продукція, охолоджена продукція.

© Пилипенко О., Маначинська В., 2017

*Елена Пилипенко, к.э.н., доцент
(доцент кафедры «Экономика и предпринимательство», Государственный экономико-технологический университет транспорта)*

*Валентина Маначинская
(магистр, Государственный экономико-технологический университет транспорта)*

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ООО «УКРЛОГИСТИКА» НА РЫНКЕ ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ

В статье определена сущность и особенности конкуренции на рынке складских и логистических услуг в сфере оптовой и мелкооптовой торговли охлаждёнными и замороженными продуктами в Киевском регионе. Для характеристики уровня концентрации рынка рассчитан индекс Херфиндаля-Хиримана и прослежена его динамика на целевом рынке. Установлено, что целевой рынок имеет черты олигопольного среднеконцентрированного рынка, что обуславливает специфику конкурентной борьбы на нем. В результате проведённого исследования определён перечень общих и специализированных ключевых факторов успеха, которые обеспечивают конкурентоспособность в избранной сфере деятельности. В статье исследуются ключевые факторы успеха, обуславливающие конкурентоспособность логистических компаний в выбранной сфере деятельности.

Путем проведения сравнительного анализа конкурентных преимуществ на рынке логистических услуг компании ООО «Укрлогистика» и ее прямых конкурентов установлено, что основными конкурентными преимуществами ООО «Укрлогистика» на рынке Украины в целом и в Киевском регионе в частности является способность компании предоставлять оптовым и мелкооптовым потребителям широкий ассортимент специальных услуг, наличие собственного специализированного автотранспорта, относительно низкий уровень тарифов на услуги и удачная рекламная политика. На сегодня ООО «Укрлогистика» имеет удовлетворительный уровень конкурентоспособности и все возможности для того, чтобы успешно конкурировать на рынке складских и логистических услуг по хранению и транспортировке замороженной и охлаждённой продукции, как на местном уровне, так и на уровне международной логистики.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность, ключевые факторы успеха, конкурентные преимущества, складские и логистические услуги, концентрация рынка, олигопольный рынок, замороженная продукция, охлажденная продукция.

*Olena Pylypenko PhD in economics, associated professor
(associated professor of the department «Economics and Entrepreneurship»
of State Economical and Technological University of Transport)*

*Valentyna Manachinska
(master, State Economical and Technological University of Transport)*

COMPETITIVENESS OF UKRLOGISTIKA Ltd ON THE LOGISTICS MARKET

In article the entity and features of the competition on the market of storage and logistic services in the sphere of wholesale and small wholesale trade in the cooled and frozen products in the Kiev region are defined. Herfindahl-Hirschman index is calculated for the characteristic of the market concentration level and its dynamics on the target market is tracked. It is established that the target market has features of the oligopolistic average concentration level market that causes specific character of its competition. The list of the general and specialized key success factors which provide competitiveness in the chosen field of activity is established as a result of the conducted research. The key success factors of the logistic companies in the chosen field of activity are investigated in the article.

By carrying out the comparative analysis of competitive advantages of Ukrlogistika Ltd. and its direct competitors on the market of the logistic company services it is established that the main competitive advantages of Ukrlogistika Ltd. on the market of Ukraine in general and in the Kiev region in particular is the ability of the company to provide to wholesale and small wholesale consumers the wide range of special services, existence of own specialized motor transport, rather low prices for services and suitable advertising policy. For today Ukrlogistika Ltd. level of competitiveness is good enough and the firm has all opportunities to compete successfully on the market of warehouse and logistic services in storage and transportation of the frozen and cooled production both at the local level, and at the level of the international logistics.

Keywords: the competition, competitiveness, key success factors, competitive advantages, warehouse and logistic services, concentration of the market, the oligopolistic market, the frozen production, the cooled production.

Постановка проблеми. На сучасному ринку логістичних послуг існує тенденція зростання вимог до обслуговування та якості виконання зобов'язань перед замовниками. Тому кожна із компаній, яка вступає у конкурентну боротьбу, повинна мати великий список послуг, які вона може надавати. Чим ширший цей список, тим більше можливостей у такої компанії для досягнення успіху. Але дуже важливим фактором успіху у цій гонитві є якість послуг.

Ринок логістики замороженої та охолодженої продукції виявився дуже перспективним. Саме завдяки сервісу високої якості, відповідності усім вимогам клієнта-споживача послуг підприємство може здобути високий конкурентний статус, а отже, претендувати на значну частку ринку, очікувати розширення обсягів своєї діяльності та збільшення операційного прибутку.

Разом з тим, підприємство, що намагається увійти на ринок надання складських та логістичних послуг у сфері оптової та дрібнооптової торгівлі та постачання охолодженої та замороженої продукції повинно визначити для себе ключові фактори успіху та фактори забезпечення конкурентоспроможності, визначити інтенсивність конкуренції та перспективи успіху у конкурентній боротьбі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання конкуренції, її видів, факторів, що обумовлюють успіх підприємства у конкурентній боротьбі, достатньо розроблені у світовій та вітчизняній літературі. Широко відомі постулати конкурентної боротьби, проголошені у праця таких класиків економічної теорії як А. Сміт та Д. Рікардо [1, 2], а також результати сучасних досліджень галузевої і міжнародної конкуренції, опубліковані М. Портером [3], А. Ю. Юдановим [4] та іншими.

Конкуренція, за А. Смітом та Д. Рікардо, – це змагання заради прибутку [1, 2]. Визнання ролі ринкового механізму, що базується на конкуренції, як «невидимої руки ринку» у регулюванні відносини суб'єктів ринку, запропоновано А. Смітом у праці «Дослідження про природу та причини багатства народів» (1776 р.). [2].

Сучасні дослідники ринку – Г. Л. Азоев, П. С. Зав'ялов та Б. А. Райзберг зазначають, що конкуренція – це «економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби...з метою...збуту своєї продукції, задоволення...потреб покупців» [5]. Г. Я. Кіперман розглядав поняття конкуренції як боротьбу за найбільш вигідні умови збуту. І це визначення перегукується із трактуванням попередніх вчених.

Макконнел К. Р., Брю С. Л. дійшли висновку, що конкуренція – це можливість незалежних покупців та продавців вільно входити чи залишати ринок. Перцовський Н. І. зазначав, що це – управління власними конкурентними перевагами задля задоволення потреб у межах законодавства [2, 6].

Окрім поняття конкуренції, чимало праць присвячено визначенню поняття конкурентоспроможності як товарів, так і послуг, а також конкурентоспроможності підприємства як суб'єкта на певному ринку. Азоев Г. Л. дав визначення конкурентоспроможності, як уміння ефективно використовувати всі ресурси в конкурентних умовах [5]. Інші автори зазначають, що здатність ефективно виробляти та реалізовувати товари є основною умовою конкурентоспроможності підприємства [6]. З. Є. Шершньова, С. В. Оборська зазначають, що рівень компетенції підприємства відносно конкурентів у використанні свого потенціалу вказують на конкурентоспроможність такого підприємства, і результати виражаються у якості продукції, прибутковості чи продуктивності тощо. Також, вони розглядають конкурентоспроможність продукції, яка має відповідати вимогам ринку чи споживачів за різними характеристиками, такими як: технічні, економічні, нормативні (відповідність встановленими нормам та нормативам) [7].

Конкурентоспроможність вивчається на різних рівнях: макро- (конкурентоспроможність країни на світовому ринку), мезо- (ринок галузі всередині країни або регіону) та мікрорівні (локальний / місцевий ринок). Так, Геець В. М. вивчав та давав визначення конкурентоспроможності національної економіки на міжнародному ринку. На його думку, конкурентоспроможність – це «спроможність країни виживати та розвиватися в «агресивному середовищі» світової економіки, тому її підвищення є одним із найпріоритетніших завдань соціально-економічної політики держави» [8].

Про конкурентоспроможність свідчить здатність підприємства приносити прибуток у короткі заплановані строки [9]. М. Портер дає таке визначення: «конкурентоспроможність – це обумовлений економічний, соціальний та політичний стан

країни або окремого товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках. Конкурентоспроможність – властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, що присутні на ринку» [2, 3].

Особливості розвитку ринку логістики цікавили немало українських та зарубіжних вчених, таких як Н. Аксененко, Ж.-Ф. Арвіс, Дж. Бурневіц, І. Желябін, М. Зеленець, М. Крістофер, Н. Пек, Д. Уотерс та інші. Вітчизняний фахівець А. М. Бутов зазначає, що для світового ринку послуги логістики є одним із найважливіших секторів [10]. Інші дослідники, зокрема, Клочко Р. Р., Кузьменко А. В., Сумець О. М., Пелихов Є. Ф., Баленко І. М., Крикавський Є. В., Кубів І. І. розглядають питання сутності логістики, визначають переваги її впровадження в діяльність вітчизняних підприємств та наводять приклади використання логістики на підприємствах. На сьогодні, не так багато компаній надають повний комплекс логістичних послуг. Частіше, це вузькоспеціалізовані послуги. Але основне завдання будь-якої логістичної компанії – це чітка та швидка реакція на вимоги свого замовника для вигідної діяльності обох сторін [11].

Мета статті. Встановлення сутності поняття конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг охолоджених та заморожених продуктів, визначення факторів, що обумовлюють конкурентоспроможність підприємства у цьому виді діяльності та визначення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Укрлогістика».

Викладення основного матеріалу дослідження. Закон України «Про захист економічної конкуренції» трактує термін конкуренції таким чином: «економічна конкуренція (конкурентія) – змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [12].

Метою конкуренції, на думку М. Портера, є забезпечення підприємству «переваги над конкурентами через виявлення конкурентних переваг», що пов'язано із впровадженням інновацій [2, 3].

Як бачимо, трактувань поняття конкуренція є безліч, і кожне з них розставляє свої акценти на різних особливостях цього процесу. Можемо прийти до висновку, що конкуренція – це чесна та вільна боротьба подібного товару чи послуг у ринкових взаємовідносинах з метою збуту своєї продукції найвигіднішим способом та задоволення найрізноманітніших потреб покупців, та з розвитком нових технологій та інновацій.

Таким чином, для визначення існування конкуренції на ринку логістичних послуг у сфері оптової та дрібнооптової торгівлі слід вивчити кількість продавців (надавачів послуг) на цьому ринку та вивчити умови, в яких вони провадять свою діяльність [13]. Статистика цих послуг свідчить, що у Київській області існує близько двадцяти дрібних та середніх підприємств, що надають споживачам складські та логістичні послуги у цій сфері, отже, можемо зазначати існування конкурентної ситуації на ринку [14, 15].

Слід однак зазначити, що конкурентна ситуація ринку дуже часто залежить не тільки від кількості конкурентів, а й від частки ринку, що контролюється кожним з них (частки у продажах тощо) [2, 13, 16, 17]. Так, відомо, що якщо невелика кількість продавців контролюють половину або більше ринку (обсягів продаж, кількості угод), то такий ринок є висококонцентрованим, а отже, є підстави говорити про обмеження конкуренції у галузі. Адже високий рівень концентрації ринку зумов-

лює диктат цін та умов діяльності кількох продавців для всього ринку, що є порушенням вільної конкуренції. Законодавством багатьох країн передбачено встановлення дискримінаційних заходів щодо підприємств, в діях яких спостерігаються ознаки недобросовісної конкуренції або монополізації галузі, заходи, щодо недопущення монополізації ринку [3, 9, 13].

Показником, що характеризує ступінь концентрації галузі є індекс Херфіндаля-Хіршмана, який розраховується як сума квадратів ринкових часток конкурентів за формулою:

$$I_x = \sum_{i=1}^n (q_i^B)^2,$$

де I_x – індекс Херфіндаля-Хіршмана;

q_i^B – вартісна частка i -ї організації в загальному обсязі продажу продукції заданого асортименту;

i – номер організації, від 1 до n .

Значення індексу Херфіндаля може змінюватись в межах від 0 до 1.

Перевищення значень індексу 0,5 та наближення його 1 є ознакою високого рівня концентрації галузі, а значення, що дорівнює одиниці – ознакою монополії, тобто на певному ринку (або у досліджуваному секторі) працює лише один продавець (надавач послуг), а значить, конкуренція відсутня. [13, 17].

Дослідження рівня та інтенсивності конкуренції у сфері логістичних послуг на ринку охолоджених та заморожених товарів Київського регіону (куди ми умовно віднесли найближчі до Києва райони Київської області та кілька районів Чернігівської області) довело, що цільовий ринок є середньоконцентрованим, оскільки розрахований індекс Херфіндаля становив 0,53 у 2016 р. (табл. 1). А з сімнадцяти підприємств, що надають подібні послуги, три контролюють більшу частку ринку. Це – ТОВ «Укрлогістика», ТОВ «Рабен Україна» та ТОВ «Бізнес Груп К». Усі три є дочірніми підприємствами іноземних компаній з офісами у м. Києві. Таким чином, ринок зазначених логістичних послуг за своєю структурою є олігополією, оскільки невелика кількість ринкових суб'єктів (в нашому випадку – надавачів послуг) контролюють рівень цін, обсяги послуг та умови діяльності.

Показники табл. 1 ілюструють динаміку інтенсивності конкуренції на цільовому ринку Київського регіону та свідчать про зростання привабливості цільового ринку (про це свідчить збільшення кількості фірм, що займаються наданням складських та логістичних послуг у сфері оптової та дрібнооптової торгівлі замороженими та охолодженими продуктами). Разом з тим індекс Херфіндаля-Хіршмана протягом аналізованого періоду не зазнав суттєвих змін, отже, ринок залишається середньоконцентрованим, з вираженою тенденцією до росту рівня олігопольної концентрації. При цьому інтенсивність конкуренції зростає. Оскільки трійка провідних фірм-конкурентів залишається незмінною, робимо припущення про зростання інтенсивності і жорсткості конкуренції на тій частці ринку, що не контролюється олігополістами.

Фахівці у сфері бізнесу та маркетингу [1–3, 5, 7, 9, 16, 18] зазначають, що конкуренція на олігопольному ринку є регульованою, але не менш жорсткою, адже конкуренти не прощають один одному найменших похибок і завжди готові витіснити один одного з ринку вдаючись як до цивілізованих, так і незаконних способів боротьби. Підприємства-конкуренти на такому ринку мають особливо дбати про свою конкурентоспроможність.

Таблиця 1. Показники рівня інтенсивності конкуренції на цільовому ринку у Київському регіоні* у 2009-2016 рр.**

Показники	Роки							
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Кількість економічно активних конкурентів	11	13	15	17	20	19	16	17
Індекс Херфіндала, у частках	0,44	0,37	0,41	0,43	0,45	0,51	0,48	0,53

* Київський регіоном у дослідженні – окремі найближчі до Києва райони Київської та Чернігівської областей.

** Розраховано авторами на основі [14, 15].

Аналізуючи лише невелику частину наведених вище визначень терміну конкурентоспроможності можемо відзначити варіативність поглядів фахівців. Одні акцентують увагу на фінансових ресурсах, інші наполягають на здатності випускати та реалізовувати конкурентний товар. Кожне з визначень є важливим, оскільки доповнює наше розуміння цього терміну, але при визначенні рівня конкурентоспроможності логістичної компанії ТОВ «Укрлогістика» виходимо з самого поняття конкуренції (з лат. *conspire* – суперництво або біг до мети). [1, 13, 18] Таким чином, конкурентоспроможність – це здатність виживати в боротьбі, здатність бути достойним суперником на ринку.

Отже, конкурентоспроможність підприємства – це здатність витримувати боротьбу, досягати бажаних результатів, що відбивається у високих показниках ефективності використання наявних ресурсів, достатніх обсягах виготовлення та реалізації конкурентної продукції та отримання прибутку від ефективного ведення господарської діяльності.

Згідно з методом «ефективної конкуренції», запропонованого В. Д. Немцовим та Л. Є. Довганем для визначення рівня конкурентоспроможності [13], діяльність успішного конкурента є прибутковою та високоефективною. Для забезпечення такої прибуткової та ефективної діяльності підприємства, що надають складські та логістичні послуги, повинні мати розвинуту інфраструктуру у вигляді складського господарства і комунікацій, тісний зв'язок між усіма елементами підприємницького механізму. Логістичне підприємство являє собою центр з координації дій усіх складових процесу товароруку, що охоплює усю сукупність операцій, пов'язаних з рухом матеріального потоку: від придбання матеріальних ресурсів до транспортування та реалізації готової продукції споживачеві. Для України це відносно новий напрям, широке впровадження якого у вітчизняну економіку дасть можливість для підвищення економічних показників як на макро-, так і на мікрорівні, підвищення конкурентоспроможності підприємств та подальшого ефективного розвитку економіки та бізнесу.

Найкращі підприємства у цьому виді діяльності мають оптимальний рівень складських товарних запасів, короткий логістичний цикл, високу швидкість процесів отримання інформації, низький рівень витрат, підвищений рівень сервісу тощо.

Ідентифікація ключових факторів успіху (КФУ) дозволяє фірмам виживати та перемагати. Щодо трактування самого поняття ключового фактора успіху, то сучасна економічна наука дає таке визначення: «...чинники, що впливають із ринкових вимог, які можуть дати фірмі переваги перед її конкурентами.» [16]. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. визначають галузеві ключові фактори успіху (КФУ) як специфічні для кожної галузі можливості, особливі активи чи навіть управлінські рішення, які необхідні для досягнення конкурентоспроможності та фінансових успіхів саме в цій конкретній галузі діяльності [13].

Вивчення галузевих особливостей діяльності ТОВ «Укрлогістика» дозволило виділити такі ключові фактори успіху та класифікувати їх за ознаками, поданими у табл. 2.

Таблиця 2. Ключові фактори успіху у сфері надання складських та логістичних послуг на ринку заморожених продуктів

КФУ	
Загальні фактори (для ринку в цілому)	Спеціалізовані фактори (для кожної фірми)
<ul style="list-style-type: none"> - вдале географічне положення (місце розташування фірми); - наявність розвиненої інфраструктури; - високий рівень освіти та кваліфікації робочої сили; - високий рівень зайнятості у жінок; - певний (достатній) рівень середніх доходів на сім'ю; - розвинута система автомобільних доріг, достатня якість доріг; - розвинута мережа роздрібної торгівлі харчовими продуктами, в т.ч. напівфабрикатами; - відповідна культура споживання; - рівень маркетингу, реклами, інформаційного забезпечення 	<ul style="list-style-type: none"> - висококваліфіковані кадри; - наявність спеціалізованих приміщень (холодильників, низькотемпературних камер зберігання) та високопродуктивного обладнання; - достатні фінансові ресурси; - доступність спеціалізованої обслуговуючої інфраструктури (ремонтні та обслуговуючі виробництва); - наявність вантажно-розвантажувальної техніки, повантажувальні ресурси; - власний або орендований спеціалізований автотранспорт; - наявність сучасної інфраструктури обміну інформацією, забезпеченість спеціалізованими програмами обліку товарних запасів тощо.

Аналіз КФУ, поданих у табл. 2, дозволяє дійти висновку, що діяльність в обраній сфері є досить специфічною, однак, ставить практично однакові умови ведення бізнесу усім надавачам послуг на цьому специфічному ринку. Таким чином, підприємства-конкуренти можуть різнитися між собою у потужностях переробки, що забезпечує швидкість заморожування, обумовлює температуру зберігання охолодженої та замороженої продукції; обсягах, швидкості та якості доставки, що залежить від кількості та технічних характеристик спеціалізованого автотранспорту, супутніх послугах та якості обслуговування, що часто залежать від якостей персоналу підприємства.

Зазначене являє собою ті особливі характеристики, які відповідають вимогам конкретного клієнта (замовника, споживача послуг), отже, це й будуть конкурентні переваги кожної з фірм конкурентів на цільовому ринку логістичних послуг.

Складемо порівняльну таблицю внутрішніх факторів, що обумовлюють рівень конкурентоспроможності логістичної компанії ТОВ «Укрлогістика» та її конкурентів. Кожна компанія надає широкий вибір послуг, тому розглянемо більш детально цю інформацію.

Маючи порівняльну таблицю з інформацією щодо обсягів та якості надання конкурентами логістичних послуг, можемо зробити висновок щодо конкурентоспроможності компанії ТОВ «Укрлогістика», але ще варто залучити аналіз деяких зовнішніх факторів, так як у конкурентах є міжнародна компанія із великим досвідом.

Усі компанії надають майже одні і ті ж послуги, використовують найновіше технічне та технологічне обслуговування. І можна сказати, що позиція компанії ТОВ «Укрлогістика» відносно конкурентів є достатньо вигідною.

Таблиця 3. Порівняння конкурентних переваг на ринку логістичних послуг

Фактор конкурентоспроможності	Підприємства-конкуренти		
	Укрлогістика	Рабен Україна	Бізнес Груп К
1	2	3	4
Рік виходу на ринок України	2007	2003	1994
Площа складських приміщень, м. кв.	20 000	70 000	більше 10 000
Температурний режим камер зберігання	від – 24 до +2°C.	+2...+6°C, +14...+18	від – 24 до +18°C.
Клас складського приміщення	А	А	А
Вид продукції	зберігання замороженої та охолодженої продукції, Фреш/Фрозен Логістика	Зберігання охолодженої продукції. Фреш Логістика. Зберігання техніки	Зберігання замороженої та охолодженої продукції Фреш/Фрозен Логістика
Групи товарів	Харчові охолоджені або заморожені продукти, що вимагають дотримання певного температурного режиму та продукти, що не вимагають дотримання певного температурного режиму.	Харчові охолоджені продукти, що вимагають дотримання певного температурного режиму. Промислові товари, побутова техніка, електроніка, побутова хімія та автозапчастини.	Харчові охолоджені або заморожені продукти, що вимагають дотримання певного температурного режиму та продукти, що не вимагають дотримання певного температурного режиму
Автопарк	Власний (більше 100 одиниць). Транспорт різної тоннажності: від 0,6 т до 24 т	Власний (більше 100 одиниць). Транспорт різної тоннажності: від 1,5 т до 20 т	Відсутній
Використання орендованого транспорту	Так	Так	Так

Закінчення табл. 3

Наявність філій по Україні	9 філій	7 філій	3 філії
Складські послуги	-розвантаження; -забезпечення поставок та підготовка до дистрибуції; -підбір; -використання системи WMS; -використання сканерів; -зберігання товару.		
Додаткові складські послуги	-маркування; -перепаккування; -комплектація промо-наборів різної складності; -стікерування.		
Додаткові послуги для клієнтів	-друк документів; -повернення документів; -облік та повернення палет.		
Wi-Fi	так	так	так
Відеоспостереження	24/7	24/7	24/7
Охорона	так	так	так
Обслуговування клієнтів	-роздрібні точки; -супер- та гіпермаркети; -аутсорсинг РЦ	-супер- та гіпермаркети; -аутсорсинг РЦ	-аутсорсинг РЦ
Реклама	-радіо; -телебачення; -інтернет; -різна продукція з логотипом компанії (календар, пакет, ручка, парасоля, блокнот, футболка, куртка тощо)	-інтернет; -різна продукція з логотипом компанії (календар, пакет, ручка, парасоля, блокнот, футболка, куртка тощо)	-інтернет сайт; -різна продукція з логотипом компанії (календар, блокнот та ін.)
Кадровий потенціал	- працівники з вищою освітою – 40 %; - висококваліфіковані працівники – 25 %; -студенти – 15 %	- працівники з вищою освітою – 60 %; - висококваліфіковані кадри – 35 %; - студенти – 20 %	- працівники з вищою освітою – 30 %; - висококваліфіковані кадри – 15 %; - студенти – 10 %

Так, компанія молода і знаходиться досі на стадії свого розвитку, але за 10 років вона заявила про себе, як серйозну організацію з власним автопарком, із широким конкурентоспроможним вибором послуг у сфері логістики, має 9 філій по всій території України, в т. ч. в обласних центрах та обслуговує як невеликі компанії, так і гіпермаркети. Компанія ТОВ «Рабен Україна» на ринку довше, вона має досвід міжнародних перевезень та іноземної логістики, що, однозначно, є її перевагою, але вона надає послуги лише у сфері Фреш Логістики, і вона не обслуговує роздрібні точки з невеликим тоннажем. А компанія ТОВ «Бізнес Груп К» на ринку вже більше 20 років, надає ті ж послуги, що і ТОВ «Укрлогістика», але при цьому не має свого власного автопарку, обслуговує лише супер- та гіпермаркети і має проблеми із стабільністю персоналу. І цей факт робить компанію ТОВ «Укрлогістика» більш гнучкою у наданні послуг своїм клієнтам.

Звичайно, ще є фактори, з якими необхідно працювати, і які необхідно вдосконалювати, а саме розширювати територію для зберігання товару, так як клієнти зацікавлені у послугах саме ТОВ «Укрлогістика», послуги є доступними у ціні та якісними. Також, необхідно напрацювати список стабільних найманих перевізників, які зможуть підстрахувати під час форс-мажорних ситуацій, та великих обсягів перевезень. Та, звичайно, створення позитивної атмосфери серед персоналу. Робота у логістичній компанії є стресовою, і співробітникам необхідно створювати зручні умови праці.

ТОВ «Рабен Україна» достатньо стабільна компанія, яка залучає студентів для навчання. Це заохочує молодих спеціалістів. А от компанія ТОВ «Укрлогістика» та «Бізнес Груп К» залучаючи студентів не вимагають професійної спрямованості та відповідності підготовки у вищому навчальному закладі специфіці діяльності підприємства та вимогам займаної посади. Інколи це зумовлює плінність кадрів. Також, ці компанії не підвищують кваліфікацію своїх співробітників. А це впливає на якість обслуговування клієнтів компанією, що впливає на її репутацію.

Висновки та пропозиції. У результаті проведення порівняльного аналізу конкурентних переваг на ринку логістичних послуг компанії ТОВ «Укрлогістика» та її прямих конкурентів, можемо відзначити, що вона має всі можливості для того, щоб успішно конкурувати на ринку замороженої та охолодженої продукції. В результаті проведеного дослідження, виявлено, що основними конкурентними перевагами ТОВ «Укрлогістика» на ринку України є здатність компанії надавати широкий асортимент спеціальних послуг, наявність власного спеціалізованого автотранспорту, відносно низька ціна на послуги та вдала рекламна політика.

У результаті проведеного дослідження встановлено перелік загальних та спеціалізованих ключових факторів успіху, що забезпечують успіх в обраній сфері діяльності. Надано характеристику ринку складських та логістичних послуг замороженої та охолодженої харчової продукції в Київському регіоні та встановлено, що цей ринок має риси олігопольного середньоконцентрованого ринку, що обумовлює специфічні риси конкурентної боротьби на ньому.

Як перспективу досліджень на цьому ринку, слід мати на увазі процеси глобалізації сучасної економіки, а отже, справжній рівень конкурентоспроможності (навіть враховуючи відносність цього поняття) визначається не тільки по відношенню до внутрішніх конкурентів, але й до конкурентів на міжнародному рівні. Підприємство по-справжньому конкурентоспроможне тоді, коли воно здатне конкурувати на місцевому (локальному) ринку, але й витримувати конкуренцію із закордонними фірмами, які входять на ринок України. А тому українським компаніям слід вивчати досвід закордонних логістичних компаній-лідерів, по можливості копіювати їх конкурентні переваги або формувати свої.

Варто зазначити, що головним перспективним напрямком розвитку компанії має бути постійне поліпшення якості наданих послуг та заохочення працівників до якісної роботи шляхом підвищення їх кваліфікації та підвищенням оплати їх праці. Та, звичайно, дуже важливим фактором успіху компанії є залучення висококваліфікованих кадрів. Це забезпечить стабільне функціонування компанії на обраному ринку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Павлюк, Т. І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці / Т. І. Павлюк // Економіка і суспільство. – 2016. / №6 – С. 8-13.
2. Гребньов, Г. М. Категорії конкуренції та конкурентоспроможності в сучасному економічному світі / Г. М. Гребньов // Бізнес Інформ. – 2012. / №5 – С. 265 – 270.
3. Портер, М. Конкуренция / М. Портер. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2001. – 495 с.
4. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика : Учеб.-практ. пособие / А. Ю. Юданов; – 3. изд., испр. и доп. – М. : Гном и Д, 2001. – 304 с.
5. Азоев, Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика [Текст]: монография / Г. Л. Азоев. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — 208 с.
6. Єлець, О. П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства / О.П. Єлець, Є. В. Богдан // Шляхи та фактори зниження собівартості продукції промислового підприємства. – 2014. – С. 82-91.
7. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
8. Геєць В. М. Інституційна обумовленість інноваційних процесів у промисловому розвитку України / В. М. Геєць. – Економіка України, 2014, № 12 (637). – С. 4-19.
9. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.
10. Бутов, А. М. Перспективи використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Текст] / А. М. Бутов // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. – № 2, Т. 14 – С. 124-131.
11. Шипуліна, В. О. Підвищення конкурентоспроможності підприємства за умов використання логістичного підходу / В. О. Шипуліна, А. Б. Грушевицька, Л. І. Польна // Вісник Хмельницького національного університету. – Х., 2009. – №4, Т. 1. – С. 45 – 51.
12. Закон України «Про захист економічної конкуренції» із змінами. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
13. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К.: КІП, 2001. – 557 с.
14. Тараненко, Ю. В. Аналіз ринку логістичних послуг / Ю. В. Тараненко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Х., 2015. – Випуск 12. – Ч. 3. – С. 219 – 222.
15. Пояснювальна записка до річного звіту ТОВ «Укрлогістика» за 2016 р.: Динаміка обсягів діяльності та перспективи розвитку ринку.
16. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М: «Инфра-М», Новосибирск: «Сибирское соглашение», 2001. – 288 с.
17. Сич Є. М. Стратегічний аналіз: навч.-метод. посіб. / Є. М. Сич, О. В. Пилипенко, М. С. Стасишен. – К.: Каравела, 2010. – 304 с.
18. Яновська В. П. Стратегія підприємства : конспект лекцій / В. П. Яновська, О. В. Пилипенко, С. О. Крищенко. – К.: ДЕТУТ, 2017. – 201 с.

REFERENCES

1. Pavlyuk, T. I. Sutnist' ta rol' konkurentsiiyi v rynkoviy ekonomitsi [The essence and role of competition in a market economy] / T. I. Pavlyuk // Economy and society. - 2016 / №6 - pp. 8-13.
2. Hrebnyov, H. M. Katehoriyi konkurentsiiyi ta konkurentospromozhnosti v suchasnomu ekonomichnomu sviti [Categories of Competition and Competitiveness in the Modern Economic World] / H. M. Hrebnyov // Business Inform. – 2012, №5, pp. 265 – 270.
3. Porter, M. Konkurentsia [Competition] / M. Porter. – M.: Publishing house "Williams", 2001. – 495 p.
4. Yudanov A. YU. Konkurentsia: teoriya i praktika [Competition: theory and practice : educational and practical manual] / A. YU. Yudanov; 3. ed., Rev. and additional. – M.: Gnome and D, 2001. – 304 p.
5. Azoyev, G. L. Konkurentsia: analiz, strategiia i praktika [Tekst]: monograph [Competition: analysis, strategy and practice] – Moscow: Center for Economics and Marketing, 1996. – 208 p.
6. Yelets, O. P. Sutnist' konkurentsiiyi ta konkurentospromozhnosti pidpryemstva [The essence of competition and competitiveness of the enterprise] / O. P. Yelets, YE. V. Bohdan // Ways and factors of reducing the production cost of an industrial enterprise. – 2014. – pp. 82-91.

7. *Shershn'ova Z. Ye.* Strategichne upravlinnya: pidruchnyk [Strategic Management Handbook]. The 2-nd edition, revised and supplemented. – Kyiv, Kyiv National Economic University named after V. Hetman, 2004, 699 p.
8. *Heiets V. M.* Instytutsiina obumovlenist innovatsiinykh protsesiv u promyslovomu rozvytku Ukrainy [Institutional conditionality of innovative processes in the industrial development of Ukraine] / V. M. Heiets. – *Ekonomika Ukrainy* [Economy of Ukraine], 2014, № 12 (637), P. 4-19..
9. *Konkurentospromozhnist pidpryyemstva : otsinka rivnya ta napryamy pidvyshchennya* [Competitiveness of the enterprise: assessment of the level and directions of increase] : Monograph / Under the editorship of O. H. Yankoviy]. – Odessa: Atlant, 2013. – 470 p.
10. *Butov, A. M.* Perspektyvy vykorystannya lohistychnykh stratehiy dlya zabezpechennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Tekst] [Prospects for the use of logistics strategies to ensure the competitiveness of the enterprise] / A. M. Butov // *Economic analysis: Sb. sciences works* / Ternopil National Economic University; Editorial: S.I. Shkarban (head ed.) and others. – Ternopil: Publishing and Printing Center of Ternopil National Economic University "Economic Thought", 2013, № 2, T. 14 – P. 124-131.
11. *Shypulina, V. O.* Pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva za umov vykorystannya lohistychnoho pidkhodu [Increasing the competitiveness of the enterprise in a logistic approach] / V. O. Shypulina, A. B. Hrushevyska, L. I. Polna // *Bulletin of the Khmelnytsky National University*. – Kh., 2009. – №4, T. 1. – P. 45-51.
12. *Law of Ukraine* [On the protection of economic competition] with changes. [Electronic resource] – Access mode: : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
13. *Nyemtsov V. D.* Stratehichnyy menedzhment [Strategic management] / V.D. Nemtsov, L.E. Dovgan – Kyiv.: KPI, 2001, 557 p.
14. *Taranenko, YU. V.* Analiz rynku lohistychnykh posluh [Analysis of the market of logistics services] / YU. V. Taranenko // *Scientific Bulletin of Kherson State University*. – Kharkiv, 2015, Issue 12, Part 3, P. 219–222.
15. *Explanatory note to the 2016 annual report of Ukrlogistika Ltd* : Dynamics of activity volumes and development prospects.
16. *Markova V. D., Kuznetsova S. A.* Strategicheskyy menedzhment [Strategic Management: Course of lectures] – M: Infra-M, Novosibirsk: Siberian Agreement Publishing House, 2001, 288 p.
17. *Sych YE. M.* Stratehichnyy analiz [Strategic analysis: Educational and methodical manual] / E. M. Sych, O. V. Pylypenko, M. S. Stasyshen. – K.: Karavela Publ., 2010, 304 p.
18. *Yanovs'ka V. P.* Stratehiya pidpryyemstva [Strategy of the enterprise: lecture notes] / V. P. Yanovs'ka, O. V. Pylypenko, S. O. Krischenko. – Kyiv, State Economy and Technology University of Transport, 2017, 201 p.