

Центральноукраїнський національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Економічний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:

в.о. завідувача кафедри
економіки, менеджменту та
комерційної діяльності
к.е.н., доц

_____ О.В. Сторожук
„___” _____ 20__ р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „___” _____ 20__ р.)

Кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: «Напрями удосконалення системи управління підприємством сфери
послуг»

Виконала: здобувачка вищої освіти II курсу,
групи МЕ-21-М

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»

Глушко Ольга Юріївна _____

Керівник: д.е.н., проф.

Левченко Олександр Миколайович _____

Рецензент: д.е.н., проф. Шалімова Н.С.

Рецензент: _____
(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2022 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ПОСЛУГ	7
1.1. Характеристика процесу управління в сфері послуг	7
1.2. Процес прийняття рішень організацією в сфері послуг	14
1.3. Система управління підприємством в сфері надання автотранспортних послуг	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК»	37
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Рубікон- Логістик»	37
2.2. Організаційна структура управління ТОВ «Рубікон-Логістик»	40
2.3. Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Рубікон-Логістик»	44
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ	58
3.1. Впровадження моніторингу діяльності автотранспортного підприємства	58
3.2. Впровадження TRW-аналізу для покращення якості послуг транспортування	68
3.3. Застосування проактивного підходу для забезпечення економічної безпеки комерційної діяльності автотранспортного підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища	78
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
ДОДАТКИ	97

ВСТУП

Сфера послуг на сьогодні відіграє одну із ключових ролей в українській економіці, що дозволяє забезпечувати її підтримку через певне призупинення діяльності промислових підприємств, які в умовах ведення військових дій в промислових регіонах та значного обмеження енергоресурсів, відсутності прямих шляхів постачання та здорожчання сировини, не можуть функціонувати на повну потужність.

Загалом, високий рівень конкурентної боротьби в сфері надання автотранспортних послуг викликаний високим рівнем попиту на них, а отже успіх комерційної діяльності та конкурентоспроможність в даній сфері прямо залежить від якості, а також дає можливість наростити обсяги збуту та дохідність автотранспортного підприємства.

Варто зауважити, що здійснення внутрішніх та міжнародних вантажних перевезень вимагають застосування специфічного та складного комплексу операцій, що полягають у перевезенні автомобільним транспортом великих обсягів товарів у визначеному напрямі у встановлені строки, що вимагає формування ефективної системи управління, спрямованої, насамперед, на організацію логістичної діяльності та забезпечення техніко-технологічного обслуговування автотранспортного парку.

Тому, керуючись вищезазначеним, можемо констатувати, що розгляд даного питання в контексті активізації економічних процесів та зростання товарообороту українських підприємств є актуальним.

Зважаючи на важливість даної тематики, її дослідженням займалися такі українські науковці як: Ананко І. М., Бережна Н. Г., Войтович О. А., Сусорова О. А., Загурський О. М., Зіміна А. І., Машканцева С. О., Парубець О. М., Шинкаренко В. Г. та інші.

На сучасному етапі розвитку економічних відносин в Україні, що супроводжується кризовими явищами, спричинених вторгненням російських

військ, особливої актуальності набирає необхідність прискореного розвитку обслуговуючої інфраструктури, насамперед надання послуг у напрямі автомобільних вантажних перевезень, що забезпечують надійне транспортування матеріальних ресурсів на фоні блокування морських транспортних шляхів та руйнування залізничної інфраструктури, що зумовило необхідність подальших досліджень в даному напрямі.

Мета роботи полягає у вивчення теоретичних аспектів управління сфери послуг та визначення особливостей функціонування підприємств транспортної галузі, дослідження в даному аспекті господарської діяльності автотранспортного підприємства та розробка практичних рекомендацій стосовно удосконалення системи менеджменту компанії для нарощення обсягів його комерційної діяльності.

Обумовлена мета потребує вирішення наступних завдань:

- визначити сутність діяльності у сфері послуг та її місце у загальній економічній системі;
- дослідити особливості системи прийняття рішень в сфері прийняття послуг;
- визначити закономірності функціонування галузі автотранспортних послуг та сформулювати уявлення про систему управління автотранспортними підприємствами ;
- визначити стану управління ТОВ «Рубікон-Логістик» та здійснити аналіз показників його функціонування;
- навести рекомендації стосовно удосконалення менеджменту ТОВ «Рубікон-Логістик» для підвищення обсягів комерційної діяльності.

У якості об'єкту дослідження обрано ТОВ «Рубікон-Логістик» та його система управління, а предмету дослідження теоретико-методологічні, наукові та практичні засади процесу менеджменту підприємства у сфері надання вантажних автотранспортних послуг.

В роботі було використано наступні методи наукового дослідження: графічний, систематизації та узагальнення, порівняння, економіко-статистичний та економіко-математичний.

Базовою інформацією для написання кваліфікаційної роботи складала нормативна, навчальна, періодична та наукова література, дані управлінського обліку ТОВ «Рубікон-Логістик» та звітність про результати її господарської діяльності.

Наукова новизна роботи полягає у застосуванні проактивного підходу до управління комерційною діяльністю компанії із застосуванням переваг системного та функціонального методів менеджменту та застосуванні системи моніторингу, що дасть змогу використовувати засади превентивного управління в антикризовій діяльності автотранспортного підприємства.

Практична значення пропозицій, викладених у роботі полягає у проведенні TRV-аналізу послуг ТОВ «Рубікон-Логістик» із визначенням методів підвищення ефективності їх надання.

Результати кваліфікаційного дослідження обговорювалися на V Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» та були запропоновані для впровадження у практичну діяльність ТОВ «Рубікон-Логістик».

Кваліфікаційну роботу виконано згідно із дотриманням вимог до структури та змісту, вона складається з вступу, трьох розділів: теоретичного, аналітичного та дослідницького, висновків, списку застосованих джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ПОСЛУГ

1.1. Характеристика процесу управління в сфері послуг

Трактування категорії сервісний менеджмент було започатковано на початку 80-х років XX сторіччя в таких країнах як Великобританія та Швеція, після чого його почали використовувати, розуміючи напрямок управлінської діяльності стосовно сфери обслуговування.

Маємо зауважити, що основоположну роль під час формування даної категорії відіграли п'ять областей науки, а саме теорія організації, маркетинг, управління персоналом, операційний менеджмент та менеджмент якості. Маємо додати, що у якості шостої складової сервісного управління можна вважати практику діяльності управлінців та консультантів, які отримали практичний досвід в загальновідомих сервісних компаніях [28].

Загальноприйнятими визначеннями сервісного менеджменту можна вважати, зокрема, трактування, в якому стверджується, що сервісний менеджмент являє собою такий підхід до менеджменту, який визначає якість послуги в ролі основоположної рушійної сили здійснення господарської діяльності підприємства сфери послуг [56].

Усталеною також в менеджменті сфери послуг є така філософія менеджменту, за якої система управління матиме принципову орієнтацію на максимізацію задоволення потреб споживачів за рахунок надання послуги, яка має певний корисний ефект, а саме володіє тою якістю, яка позитивно оцінюється клієнтом, а також на формування в сервісного підприємства можливостей та здатностей для продукування послуги, що в цілому має бути спрямована на узгодження інтересів та цілей всіх сторін, які залучені до безпосереднього процесу надання послуг [56].

Підсумовуючи визначення, зауважимо, що об'єднаною їх характеристикою виступає задоволення вимог споживачів, а відповідно робимо висновок про те, що підприємство сфери послуг в своїй стратегічній діяльності має орієнтуватися саме на клієнтів.

Базуючись на зазначеному, визначимо основоположні концептуальні твердження сутності менеджменту послуг.

По-перше, варто розуміти що застосування усталених принципів менеджменту, які базуються на поділі праці та спеціалізації є недостатніми для формування ефективної системи управління в сфері послуг. Принципово важливими для заданих умов є застосування міжорганізаційного партнерства, командного менеджменту, міжфункціонального співробітництва в довгостроковій перспективі.

По-друге, сервісний менеджмент орієнтується на споживача, з чого випливає, що він виступає центром функціонування організації, яка повинна формувати свою діяльність у напрямку розвитку системи споживчих переваг, а також намагатися, в міру власних можливостей, чинити вплив на поведінку клієнтів та, загалом, ринок послуг в певній сфері.

По-третє, сфера послуг повинна забезпечувати якомога кращу якість послуг, які надаються, оскільки це виступає критерієм успішності організації на ринку [40].

Досліджуючи наукову літературу, приходимо до висновку, що управління в сфері послуг подібне до виробничого менеджменту, позаяк в обох випадках необхідно витратити ресурси та здійснювати процеси в оперативній діяльності, кінцевим результатом якої виступає послуга. Тому, менеджмент у сфері послуг подібний до виробничого менеджменту, однак містить і власні визначальні особливості [24, 25, 28, 32].

На рисунку 1.1. нами відображено модель управління у сфері сервісного менеджменту, яка, як ми можемо бачити, розпочинається із вибору бажаного сегменту на ринку та базується на таких поняттях як: концепція надання послуг клієнтам, система обслуговування та політика

сервісної організації, яка в конкретному випадку виступає інформаційним інструментом, використовуючи який управлінці вибудовують взаємозв'язки з зовнішнім середовищем, насамперед, з постачальниками, працівниками та клієнтами. При цьому, залежно від політики, яка обрана сервісною організацією, визначається її місце на ринку та ефективність здійснення господарської діяльності. Складники представленої моделі перебувають у взаємозв'язку, об'єднані місією організації, яка надає послуги та відображають філософію і культуру даної організації, які є визначальними для процесу контролювання, розвитку та безпосередньо обслуговування користувачів компанії. Маємо зауважити, що культура та філософія організації сфери послуг, поряд із загальною концепцією сервісного підприємства та безпосередньо організацією процесу обслуговування, виступають основоположними чинниками забезпечення довгострокової ефективності сервісного підприємства, позаяк саме на їх основі забезпечується формування морального духу організації та визначаються цінності, за допомогою яких забезпечується життєздатність підприємства у сфері послуг та його ефективність [32].



Рис. 1.1. Модель управління в сфері сервісного менеджменту

Джерело: [32]

Варто звернути увагу, що розробка системи управління сферою послуг впливає із нижче зазначених особливостей:

- розташування організації сфери послуг в більшій мірі залежить від місця розташування безпосередніх клієнтів;
- першочергове значення мають бажання та потреби клієнтів, поряд із необхідністю забезпечення прибутковості та ефективності господарської діяльності;
- планування процесу виконання робіт повністю побудоване на можливостях клієнтів;
- важко зорієнтуватися у вимірі якості надання послуг;
- основоположне значення має володіння персоналом навичками комунікації із клієнтами;
- формування виробничих потужностей розраховується переважно з орієнтацією на найвищий рівень попиту, а не на середній, як це відбувається у сфері виробництва;
- рівень продуктивності роботи працівників може залежати від попиту, а не від безпосередньої роботи;
- як правило, підприємства сфери послуг є невеликими за розміром, окрім авіакомпаній та банків;
- процес виробництва та маркетинг у сфері послуг важко розділити [56].

Опираючись на вищезазначене, зауважимо, що процес операційного менеджменту сфері послуг є складнішим, ніж у промисловості.

Відповідно, маємо зауважити, що сервісний менеджмент базується на особливостях безпосереднього надання послуг, а саме:

1. Не відчутність послуг, внаслідок чого затрудняється демонстрація клієнтам очікуваного результату, а також якості самої послуги, до безпосереднього початку її надання та, в свою чергу, вимагає від управлінців підвищеної уваги не лише до самого процесу надання послуг, а й до інших чинників, які можуть опосередковано асоціюватися у споживачів із якістю послуги: зовнішній вигляд і поведінка працівників, місцезнаходження

виробничих приміщень, інтер'єр, режим роботи компанії, дизайн устаткування;

2. Гетерогенність надання послуг, тобто ускладнення їх стандартизації, що в свою чергу говорить про специфічність методів менеджменту, які використовуються у сфері послуг;

3. Неможливість зберігання послуги та виникаюча при цьому проблема, що полягає в неможливості швидкої реакції на зміну попиту за рахунок, як це прийнято в традиційному виробництві, формування запасів. Така ситуація є особливо критичною для компаній, які характеризуються наявністю періодів пікового попиту, а відповідно і зниженням ефективності загальної діяльності через простій персоналу та обладнання в періоди спадного попиту та недоотримання можливого прибутку під час пікового напруження.

4. Невіддільність послуги від безпосереднього процесу споживання ставить перед управліннями завдання, які пов'язані із безпосередньою участю клієнту під час процесу обслуговування, які насамперед пов'язані із навчанням працівників, налагодженням ефективних комунікацій з клієнтами, формуванням сприятливого процесу не лише надання послуги, але й її очікування, формування ефективної системи контролінгу, яка дає змогу відокремлювати результати діяльності персоналу, які пов'язані із їх безпосередньою участю в процесі надання послуги від чинників, які притаманні особистості споживача. Окрім цього, варто враховувати, що більшість послуг здійснюються при безпосередній присутності клієнта, а отже режим роботи сервісного підприємства повинен бути зручний для більшості споживачів [25].

Загалом, сутність менеджменту у сфері послуг визначається взаємозв'язком його основних функцій, зміст і набір яких напряму залежить від типу підприємства у сфері надання послуг, його розміру, області господарювання, а також інших факторів. Загалом, незважаючи на наявність великого різноманіття процесів менеджменту, можемо виокремити п'ять

основоположних груп функціональних процесів, які відображають управлінську діяльність у сфері послуг та є безпосереднім об'єктом сервісного менеджменту. Мова йде насамперед про безпосереднє виробництво, фінанси, маркетинг, облік та персонал [5].

Розширений набір функцій в сфері менеджменту послуг відображено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Характеристика функцій управління в сфері послуг

Функція управління	Характеристика
Встановлення цілей	Визначення майбутнього стану підприємства
Розробка стратегій	Визначення способів досягнення цілей
Планування роботи	Визначення завдань конкретним виконавцем
Проектування роботи	Визначення робочих функцій виконавців
Мотивування до роботи	Цілеспрямований вплив на працівників
Координація роботи	Узгодження зусиль виконавців
Облік і оцінка роботи	Вимір результатів та їх аналіз
Контроль роботи	Співставлення результатів із цілями
Зворотній зв'язок	Коригування цілей

Джерело: [57]

Маємо зауважити, що доцільним, на наш погляд є групування вказаних функцій до чотирьох усталених функцій менеджменту, які ми відобразимо на рисунку 1.2.

З чого випливає, що менеджмент у сфері послуг - це управлінський процес, який націлений на здійснення діяльності стосовно планування, організації, мотивації та контролю, які виступають необхідними для забезпечення виконання цілей сервісної організації. Маємо зауважити, що вказані функції побудовані на взаємозв'язку та утворюють суцільний процес, іншими словами, безперервний ланцюг дій, що взаємопов'язані між собою [5].

Тому, трактування процесу управління підприємством у сфері надання сервісних послуг можна подати у вигляді взаємопов'язаного та послідовного впровадження функцій менеджменту, яке в свою чергу має чітко означений зміст, структуру і технологію:

- розглядаючи сутність, змістовність процесу менеджменту маємо зауважити, що вона дає відповідь на запитання стосовно дій та функціонального активу, який здійснюється в його рамках;
- структура власне процесу менеджменту дає розуміння, яким чином відбувається взаємозв'язок між функціями управління та реальними діями;
- за допомогою технології можна зрозуміти послідовність дій в рамках виконання функцій, а також використання функцій в межах управлінського процесу [19].

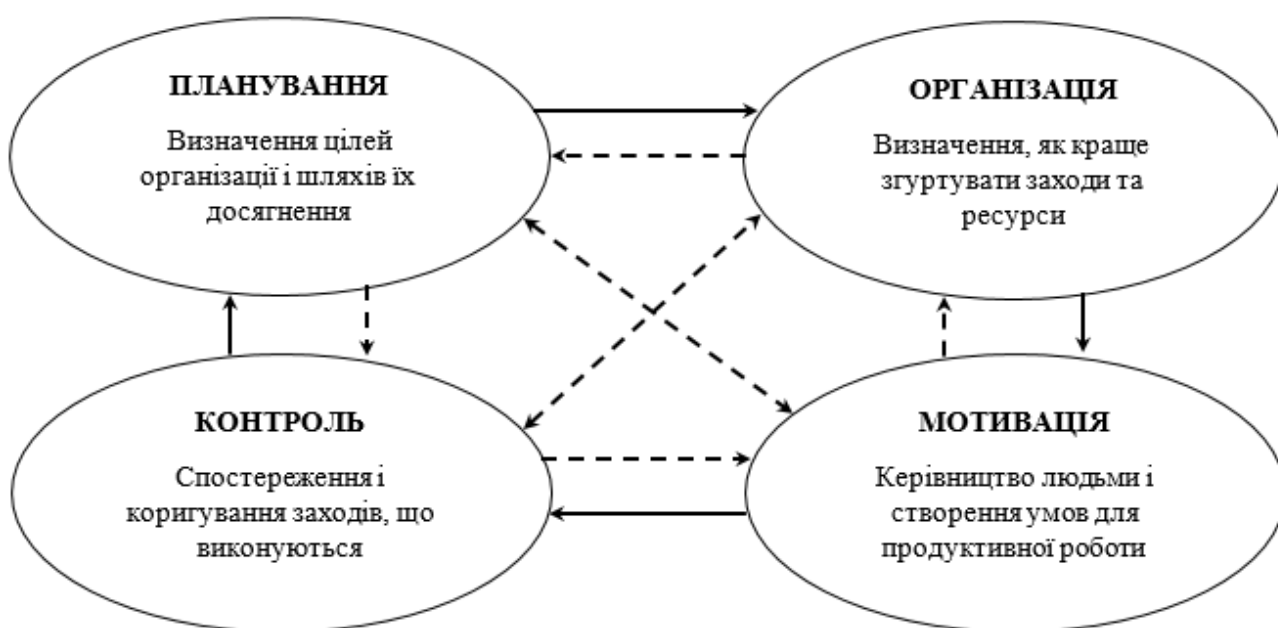


Рис. 1.2. Функції управління в сфері сервісного менеджменту

Джерело: [19]

Підсумовуючи означене, узагальнимо, що процес управління сервісної організацією варто починати із безпосереднього означення цілей, які виступають підґрунтям для розробки системи заходів стосовно забезпечення

необхідного рівня фінансового, матеріального та соціального забезпечення у відповідності до функції планування, яка в свою чергу втілюється за допомогою функції організації. Логічним є застосування функції мотивації, яка покликана забезпечувати віддачу персоналу під час здійснення трудової діяльності. Кінцевим етапом процесу управління є використання функції контролювання [22].

Маємо зауважити, що всі функції інтегровані в функціонал управлінського процесу та взаємопов'язані за допомогою налагодженого обміну інформацією.

1.2. Процес прийняття рішень організацією в сфері послуг

Виникнення проблемних питань під час процесу управління зумовлене настанням небажаних явищ, які виникають як ззовні, так і всередині організації та чинять вплив на результати роботи [17].

Найчастіше виникаючими причинами в сфері управління сервісними організаціями як правило є:

- не коректно сформульовані цілі організації, а також невірно встановлені строки та методи їх планованого досягнення;
- не вірно підібрані принципи, а також методика, що застосовується до трудової діяльності працівників організації;
- не коректне оцінювання реальних можливостей організації та його персоналу;
- порушення в сфері фінансів, збуту, а також проблеми в технологічному виконанні процесу обслуговування клієнтів та забезпеченні матеріалами;
- зміни, які відбулися в економічному та політичному середовищі країни;
- виникнення форс-мажорних ситуацій [24].

Маємо зауважити, що є найголовнішою рисою ефективного управління є здатність приймати ефективні рішення, які будуть направлені на вирішення проблем, які виникли під час провадження господарської діяльності. При цьому варто зауважити, що власне процес прийняття рішень є сутнісних змістом діяльності керівника, а вміння приймати рішення правильно є особливістю, яка розвивається із набуттям керівником відповідного практичного досвіду [16].

Узагальнюючи теоретичні надбання, які стосуються прийняття рішення в сфері послуг, маємо зауважити, що сам по собі цей процес опирається на вибір шляху діяльності із певних альтернатив. Особливістю даного процесу є те, що ухилитися від прийняття рішення неможливо, оскільки саме по собі неприйняття якогось певного рішення вже за своєю суттю є прийняттям [28].

Основні види рішень, які приймаються менеджментом сервісних підприємств відображено на рис. 1.3.

Варто зазначити, що основними ознаками, які визначають успішність прийнятого рішення є його якість та ефективність. Зокрема, під якістю управлінських рішень, насамперед варто розуміти міру його відповідності поставленим вимогам та задачам господарського функціонування, що дають змогу стабільного розвитку системи організації в сфері послуг, тобто іншими словами, можливість забезпечувати подальший розвиток сервісного підприємства за допомогою прийнятого управлінського рішення, враховуючи складність вимог, що висувуються до них оточуючим середовищем [16].

1. Чинники, за допомогою яких визначається безпосередньо ефективність та якість прийнятих управлінських рішень можна класифікувати, опираючись на притаманні їм різні ознаки, зокрема, чинники внутрішнього та зовнішнього середовища.

2. Об'єктивні закони, які визначають процес прийняття та подальшої реалізації рішень.

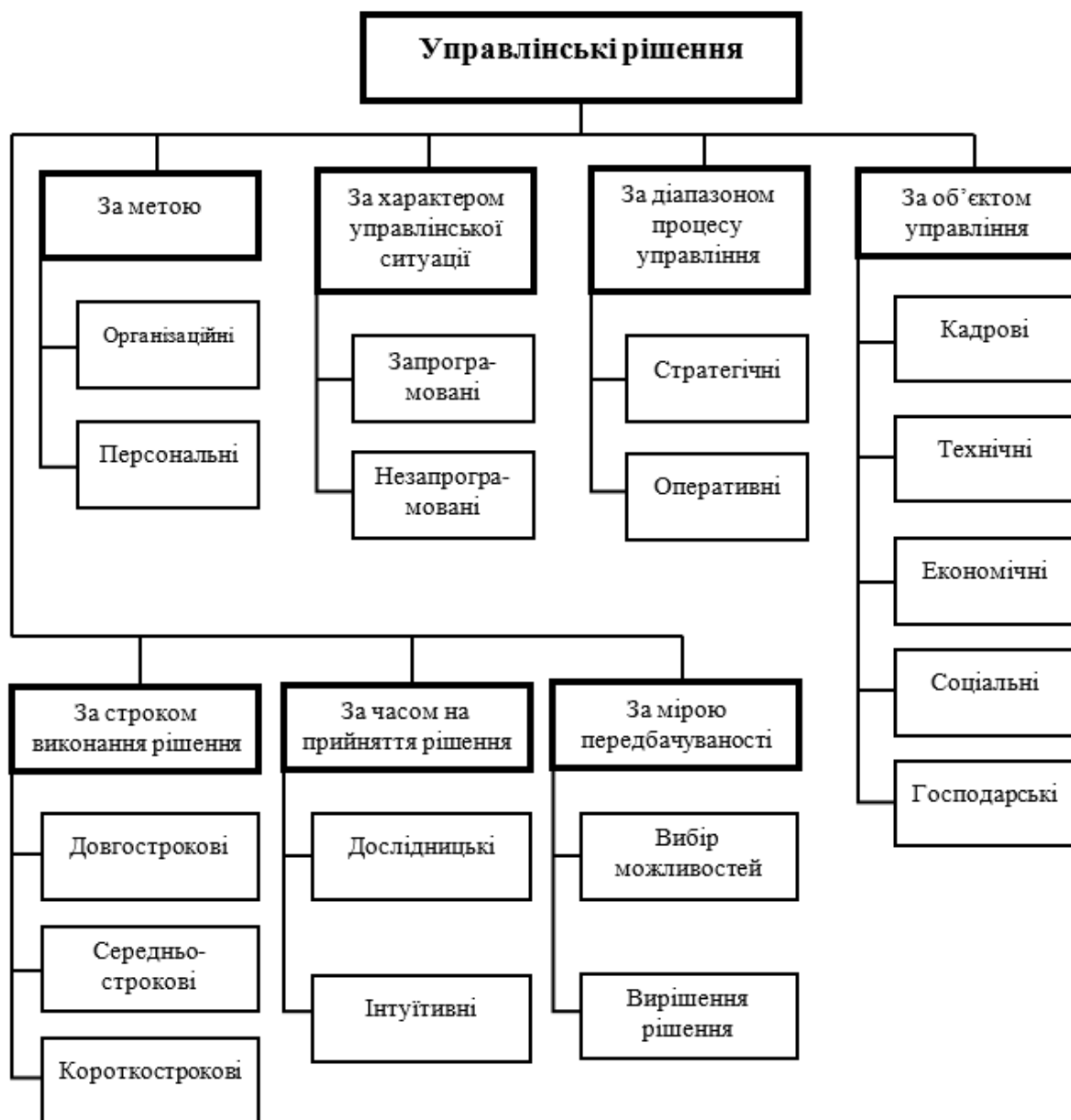


Рис. 1.3. Класифікація рішень в сфері менеджменту послуг

Джерело: [42]

3. Чітке визначення цілі прийняття того чи іншого управлінського рішення та тих результатів, які передбачається досягнути, способи виміру їх ефективності та порівняння прогнозованого та отриманого ефекту.

4. Обсяг, а також цінність інформації, якою володіє керівник, досвід професіоналізм та інтуїція управлінця.

5. Час, який виділяється на прийняття певного рішення, що, як правило, є дефіцитним і приймається в умовах надзвичайних обставин оточуючого середовища.

6. Тип структури менеджменту, а також ж організаційна структура підприємства.

7. Обрані методи та форми безпосередньої реалізації менеджменту у сфері послуг.

8. Методологія процесу розроблення та впровадження управлінських рішень.

9. Ступінь суб'єктивності процесу оцінювання альтернативи прийняття рішень, що, як правило, виражається співвідношенням: суб'єктивні оцінки приймаються для неординарних рішень. Дана категорія характеризується також владним авторитетом, психологічним кліматом в організації, а також професійним рівнем кадрового складу.

10. Наявність експертного оцінювання ступеню якості і ефективності прийнятих рішень [32, 40, 56].

Загалом, управлінські рішення повинні ґрунтуватися на закономірності та об'єктивних законах, які диктуються суспільним поступом, а також залежить від логічних вимог до процесу розробки рішень, реструктуризації поставлених задач, механізму реалізації рішень, наявного рівня організаційної культури, механізму оцінки та дисципліни виконання поставлених завдань.

Власне, технологія процесу прийняття в сервісних організаціях управлінських рішень вимагає дотримання чіткої послідовності аналітичних, обчислювальних, логічних, інформаційних та пошукових операцій, які необхідні для процесу прийняття управлінських рішень.

Власне, алгоритм процедури прийняття управлінських рішень сервісних підприємств відображено на рис. 1.4.

Виважена технологія процесу прийняття управлінських рішень направлена на реалізацію декількох етапів.

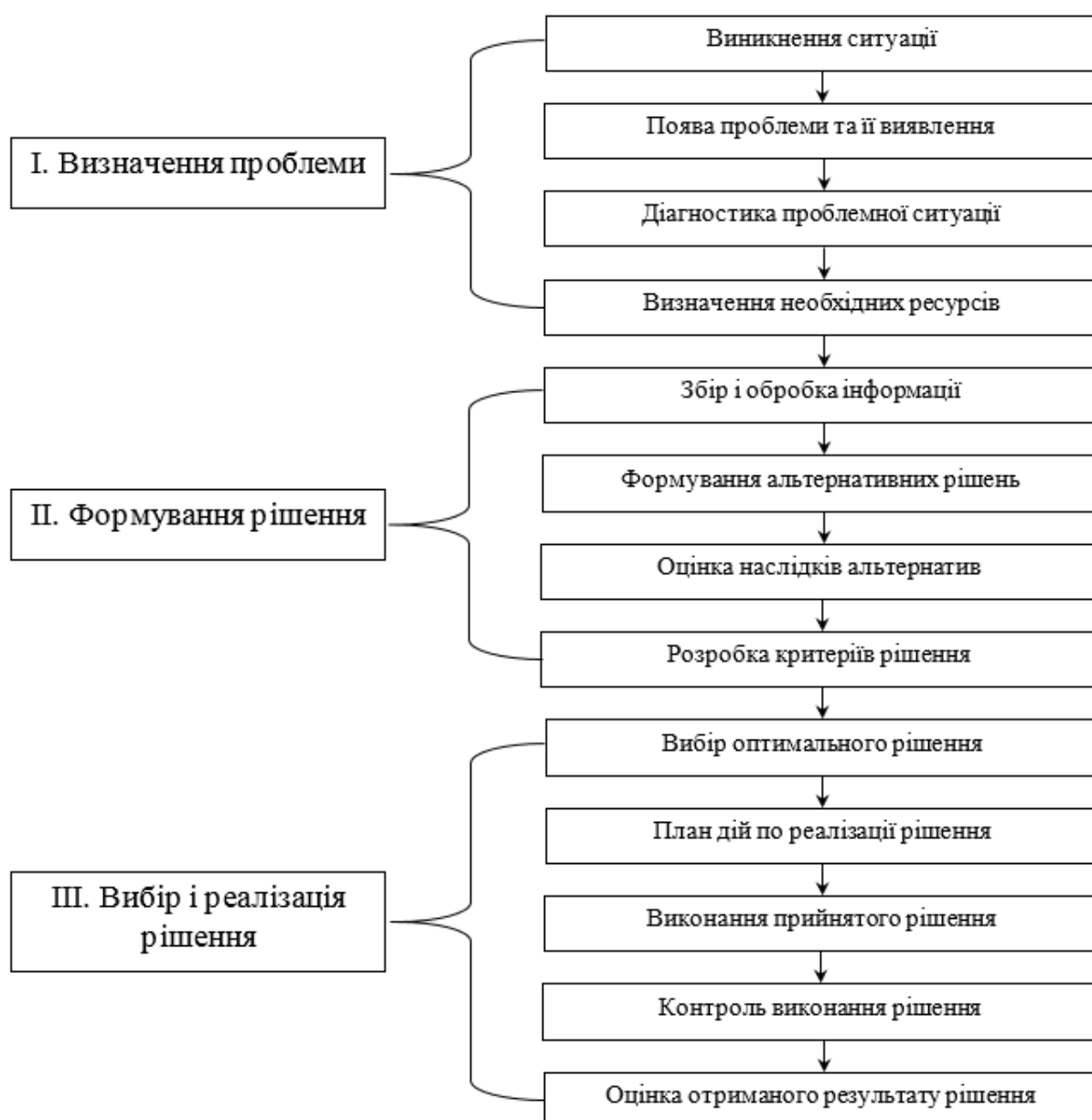


**Рис. 1.4. Алгоритм процедури прийняття управлінських рішень
сервісних підприємств**

Джерело: [24]

Першим етапом виступає підготовка, що базується на здійсненні всеохоплюючого аналізу інформації стосовно ситуації, яка склалася як на мікро, так і на макрорівні із подальшим формуванням проблемних задач, які варто вирішити та паралельним визначенням факторів, які спричинили виникнення вищевказаних проблем.

На етапі прийняття здійснюється безпосередньо розробка якомога ширшого набору альтернатив із наступною їх оцінкою та визначенням оптимальних критеріїв, що дозволять прийняти рішення та здійснити подальший вибір однієї із запропонованих альтернатив.

Важливо, в даному ключі, додати, що рішення вибирають, виходячи із наявних інституційних та ресурсних обмежень, діючи так, щоб обраний варіант відповідав раніше визначеним критеріям. Для чого здійснюється оцінка дій пов'язаних із безпосереднім прийняттям рішення на різних етапах його впровадження. Етап діагностики проблеми передбачає визначення масштабу рамок та обсягу поширення проблеми, а етап обґрунтування передбачає визначення рівня майбутніх наслідків від власне впровадження рішення.

Під час проведення підготовчого етапу у якості критерія, який дозволяє розпізнати суть проблеми, як правило застосовують ціль, яка є головною для того чи іншого рішення, відхилення від якої вказує про існування певної проблеми. З даного твердження випливає, що менеджери сервісних підприємств повинні розуміти конкретні цілі та завдання функціонування організації. У разі відсутності реального вияву проблеми, її наявність можна відчутти за сигналами, які менеджер починає відчувати із досвідом або ж інтуїтивно.

Під час етапу розробки альтернатив, використовуються набір критеріїв за допомогою яких можна вибрати найбільш доцільні варіанти вирішення проблемної ситуації.

Заключним, третім етапом моделі прийняття рішення є етап реалізації, що передбачає безпосереднє розроблення дій, які дозволяють конкретизувати ідею рішення та довести її до працівників, проконтролювати виконання та, за необхідності, внести корективи. Останнім етапом процесу реалізації є результуюча оцінка впровадження рішень [25, 28, 33, 40].

Маємо зазначити, що процес аналізування рішень є однією із важливих ланок технології менеджменту у сфері послуг, оскільки поки рішення не

втілюються, воно є наміром та потребує проведення значної організаційної роботи для безпосередньої реалізації. Варто додати, що цей процес зачасту ускладнюється через людський фактор, що спричиняє внесення коректив до первісного варіанту рішення та викликає додаткові проблеми, які потребують сил та ресурсів на їх вирішення, що свідчить про технологічну складність та відповідальність вказаного етапу управління сфері послуг.

Процес втілення рішення в господарську діяльність містить в собі нижче зазначені етапи:

- визначення кінцевих і проміжних календарних термінів остаточного виконання рішення;
- призначення виконавця або ж декількох виконавців, які будуть відповідальними за впровадження рішення та доведення до них необхідної інформації стосовно особливостей даної процедури;
- проведення детального інструктажу осіб, які будуть займатися процесами втілення рішення в життя, пояснення їх ролі в трудовому процесі із паралельною конкретизацією завдань, які необхідно виконати та відповідальності, яка закріплюється за кожним виконавцем;
- забезпечення процесу розподілу матеріально-технічних ресурсів для виконання запланованої трудової діяльності;
- проведення необхідних зборів та нарад із роз'ясненням мети, завдань та цілей, які супроводжуватимуть процес втілення рішення;
- виконання координуючої функції стосовно виконавців рішення;
- внесення коректив в схему прийняття рішення за потреби;
- застосування заходів мотивуючого характеру для забезпечення ефективного втілення рішення в життя;
- проведення підсумкового контролю та обліку процедури виконання рішення [18].

Важливою задачею управління виконанням рішень в сфері сервісного менеджменту виступає забезпечення наступних кроків із розподілу задач серед виконавців:

- у разі необхідності застосування міжгалузевих знань та додаткової кваліфікації під час виконання доручень співробітником, управлінець повинен давати йому такі завдання, які б дозволили підвищити рівень його кваліфікації та soft skills;
- варто знайти баланс в розподіленні обов'язків між виконавцями рішень, позаяк недостатнє та надмірне навантаження однаково негативно позначається на якості виконання рішень;
- окреслення кола доручень працівників дає змогу унеможливити відмову від виконання певних функціональних обов'язків, від яких напряму залежить успіх виконання рішення;
- показники та стандарти, які застосовуватимуться для виміру якості виконання задач стосовно впровадження рішень мають чітко відображати міру досягнення поставленої цілі та якісний рівень виконання функціональних обов'язків, що стосуються виконання рішення;
- працівники повинні мати змогу отримати доступ до необхідної інформації, яка може бути потрібна для безпосереднього впровадження рішень та мати певну свободу щодо делегування повноважень та корекції безпосереднього процесу реалізації рішення за потреби [42].

Ефективний менеджмент впровадження управлінських рішень базується не тільки на раціональному розподіленні передбачених робіт між працівниками, а й на вмінні підштовхувати працівників до ефективного виконання функціональних обов'язків та спонукати їх до вияву ініціативи в даному процесі. Науковці висловлюють рекомендації щодо використання всіх можливих способів зовнішнього впливу на персонал організації з даного питання для формування ситуації, в якій трудова діяльність здійснювалася із власних мотивів, а не в результаті формалізованого впливу. При цьому досить поширеною є думка, що процес мотивування в напрямі впровадження управлінських рішень є сильнішим у разі безпосередньої участі працівників в даному процесі [40].

Маємо зазначити, що вагому роль в безпосередньому процесі реалізації управлінського рішення відіграє контроль, який базується на ефективній системі формування зворотнього зв'язку. Насамперед, важливості цей процес набуває під час реалізації рішень, які впроваджуються в декілька етапів. За допомогою зворотнього зв'язку є можливість своєчасно отримати необхідну інформацію, яка дозволить здійснити раціональне коригування рішень та, у разі виникнення такої необхідності, внести необхідність зміни у процес їх впровадження [22].

Зважаючи на вище наведену інформацію, приходимо до висновку, що управлінські рішення в сфері послуг часто приймаються в умовах дефіциту інформації та високої міри невизначеності, а відповідно, управлінець не завжди може чітко визначити необхідні критерії оцінки та встановити пріоритетну їх важливість. Тому, в практиці, як правило застосовуються моделі прийняття рішень, які базуються не на оптимальних рішеннях, а на прийнятних в тій чи іншій ситуації. Застосування такої спрощеної моделі зумовлює формування опису найважливіших характеристик проблеми, яка потребує вирішення, за допомогою невеликої кількості критеріїв, що зумовлює надання переваги рішенням, які вже були застосовані в практиці управління та дали змогу отримати прийнятний результат [28].

Зауважимо, що під моделлю в науковій літературі прийнято розуміти опис системи чи об'єкту, ідеї в певній формі, яка передбачає поділ її цілісності на взаємопов'язані елементи, тобто, іншими словами - це спрощене відображення певної управлінської ситуації.

При цьому, можемо виокремити низку причин, які обумовлюють застосування моделей поряд із спробами прямого зв'язку із реальним середовищем.

Насамперед до них відносять:

1. Складність і непередбачуваність реального середовища яке є досить багатограним, а реальна кількість змін, які мають відношення до певної проблематики, в рази перевищують здатність будь-якого менеджера досягнути

їх, а відповідно, вирішення проблемної ситуації можна спростити сформувавши модель, яка буде залежати від впливу певних факторів, які будуть братися за основу.

2. Експерименти. В даному випадку є певні управлінські ситуації, які бажано вирішувати за допомогою експериментальної перевірки альтернатив, які можуть допомогти вирішити проблему. При цьому, безпосередньо організація експериментів зазначеного типу досить дорого вартує та потребує великої кількості часу, що не завжди доречно під час безпосереднього процесу управління, а відповідно, унеможлиблює проведення експерименту в режимі реального часу;

3. Орієнтація менеджменту на майбутнє, за якої неможливо досягнути управлінську ситуацію, яка ще не настала і можливо не настане. А відповідно, більшість керівників прагне витратити свій час на розгляд реальних та відчутних ситуацій, що і зумовлює формування моделей для розуміння ними бачення ситуації майбутньому [17].

В усіх вказаних випадках, застосування моделювання є єдиним способом формування майбутнього бачення об'єкту з можливістю вибору альтернатив та прогнозу потенційних наслідків прийняття тих чи інших рішень, за допомогою якого можна здійснити порівняльний аналіз та обрати найбільш прийнятний варіант.

Однак, перш ніж здійснювати процес моделювання, варто здійснити опис їх трьох базових варіацій:

- фізична модель, яка являє собою той об'єкт, який досліджується та вимагає зменшеного чи збільшеного опису. Відмінною характеристикою фізичного моделювання є розуміння її цілісного вигляду;

- аналогова модель, яка характеризує досліджуваний об'єкт за допомогою аналогу, що має відмінний вигляд, однак поведінка його співпадає із реальним об'єктом;

- математична модель, при застосуванні якої застосовуються символи, які описують характеристики та властивості об'єкта за допомогою математичних виразів [16].

Розглянемо основні структурні етапи процесу моделювання.

1. Постановка задачі, від якої залежить вірність вирішення управлінських задач, що полягає у діагностуванні поставленої проблеми.

2. Побудова моделі, під час здійснення якої формується основоположна ціль моделювання, а також визначається необхідна нормативна та вихідна інформація, яка необхідна для якісного процесу моделювання, проводиться звірка на відповідність наявної інформації тим цілям, які передбачено досягти.

2. Перевірка моделі на відповідність реальному об'єкту дослідження, позаяк, чим краще відображено реальний об'єкт моделлю, тим потенційно кращим є результат прийняття рішення під час моделювання. Також, за допомогою перевірки адекватності можна виявити ступінь допомоги власне процесу моделювання під час прийняття управлінцем рішення.

3. Використання моделі, що відбувається після звірки відповідності моделі реальному об'єкту.

4. Відновлення моделі, що також є обов'язковим етапом, позаяк навіть за успішного попереднього використання, ситуація на ринку змінюється, додаються нові дані і вихідний варіант потребує оновлення [24, 29].

Загалом ефективність моделі залежить від кількості потенційних похибок, які можуть виникати. Нами виокремлено декілька видів похибок, які виникають найчастіше:

1. Недостовірні вихідні припущення, тобто розуміння, що кожна модель базується на певних припущеннях, які або ж піддаються об'єктивній перевірці та прорахункам, або не мають цієї здатності. Відповідно, за умови необхідності опиратися на передумови, які не можуть бути точно визначеними, модель в кінцевому результаті може мати похибки в точності прогнозу.

2. Інформаційні обмеження, що виникають внаслідок звуження можливості отримати усю необхідну інформацію, яка суттєво впливає на формування та застосування моделей. Інколи, така ситуація об'єктивно виникає через невизначеність, яка супроводжує ту чи іншу ситуацію, а відповідно, до цього управлінцеві доцільніше покладатися на досвід, інтуїцію та поради консультантів, аніж на моделювання [40].

1.3. Система управління підприємством в сфері надання автотранспортних послуг

Сьогодення, яке характеризується поширенням системних кризових явищ, наслідки яких відбиваються на усіх галузях міжнародного економічного простору, в тому числі і українського, зумовлює важливість функціонування автотранспортних підприємств як складової інфраструктурної системи економіки держави. Від ефективного функціонування АТП залежить безперебійна діяльність промисловості та сільського господарства, а також сфери торгівлі, тощо [10].

Варто зауважити, що із розвитком глобалізаційних процесів та загострення конкуренції в сфері надання автотранспортних послуг для забезпечення ефективності діяльності АТП підвищується важливість перегляду принципів та методів менеджменту підприємств даної галузі.

Умови функціонування автотранспортної галузі, які набули особливої важливості після початку військових дій на території України та неможливості використовувати морський транспорт забезпечується за рахунок нижченаведених чинників:

- високий рівень фізичної доступності до процесу отримання автотранспортних послуг, що забезпечується широкою розгалуженістю автотранспортних підприємств та потужними можливостями автотранспортної галузі в цілому;

- простіший логістичний супровід від процесу вантажних перевезень порівняно з іншими видами транспорту, за допомогою чого відбувається оптимізація часових та фінансових витрат під час надання послуги;

- нижча ціна на послуги перевезення автомобільним транспортом у порівнянні з іншими видами перевезень, у разі невеликих обсягів вантажів, які мають перевозити на порівняно невеликій відстані [30].

До основних проблем, які заважають бурхливому розвитку автотранспортної галузі, насамперед, відносять:

- формування перерозподілу рухомого складу між управлінням автотранспортних підприємств, зокрема поповнення автопарку вантажними автомобілями, які були у вжитку;

- високий рівень фізичного та морального зносу автотранспортного парку змушує збільшувати витрати на капітальний ремонт та, таким чином, перебувати в структурі витрат АТП;

- відбувається зниження показників експлуатації рухомого складу;

- прослідковується зменшення числа нових автомобілів, відбувається фізичне старіння автотранспортного парку, що, в свою чергу, впливає на кількість перевезень та провокує зниження вантажу обороту;

- спостерігається деформування структури активів і пасивів балансу АТП, відбувається зростання кредиторської і дебіторської заборгованостей;

- спостерігається тенденція щодо зниження працівників, як керівної ланки управління, так і безпосередньо працівників, зайнятих у наданні послуг; варто зазначити, що кількість менеджерів має тенденцію до нарощення;

- збільшується кількість непродуктивних витрат персоналом робочого часу, що призводить до зниження показників продуктивності праці та впливає на рівень середньої заробітної плати [53].

В системах управління автотранспортними підприємствами можна спостерігати такі поширені недоліки, що проявляються у дисбалансі поставлених цілей та загальної стратегії їх розвитку, приділенні недостатньої уваги з боку керівництва підприємства до виявлення основних факторів макросередовища, які впливають на діяльність організації, відсутність чітко встановленої відповідальності за досягнуті результати діяльності організації на всіх ланках менеджменту через неузгодженість основних функціональних повноважень між цими рівнями менеджменту [53].

Загалом, варто зауважити, що враховуючи сучасні умови господарювання автотранспортними підприємствами, останні варто вважати відкритими, складними, динамічними системами, які поєднують велике число складових елементів, оптимальність взаємозв'язку яких є визначальними під час забезпечення якісного процесу функціонування системи АТП, загалом. Відповідно, ефективна діяльність АТП знаходиться у прямому зв'язку із адекватно вибудованою моделлю менеджменту, яка повинна, з одного боку виражати специфічність функціонування АТП, а з іншого враховувати вплив чинників макрооточення, що вимагають трансформації організації [54].

Базуючись на тому, що АТП є складною стохастичною та відкритою економічною системою, підкреслимо, що її розвиток описується еволюційною та біфуркаційною моделями. Еволюційна модель базується на незмінності якості системи, що передбачає лінійні зміни в зовнішньому оточенні, яке стабільно розвивається. Процес менеджменту організації, в даному випадку, спирається на проведення управлінських впливів в системі АТП щодо керованої підсистеми з метою оптимізації діяльності досліджуваного об'єкта, загалом. Оптимізація менеджменту настає за тої умови, коли автотранспортне підприємство перебуває в якісно рівноважному внутрішньому стані, за якого вона може досягти максимальної результативності та найбільшої продуктивності процесу економічного зростання. Основним завданням менеджменту АТП є пошук керуючих

впливів та наступна їх реалізація, яка дозволить забезпечити стабільність режиму діяльності та розвитку організації із врахуванням мінливих вимог макро- та мікрооточення [10].

Проте, сучасні вимоги господарювання, які формуються під час загострення конкурентної боротьби на фоні глобалізації зумовлюють збільшення внутрішньої рівноваги, яка за несприятливих умов може перейти в кризу, що вимагає від менеджерів враховувати біфуркаційну модель розвитку АТП.

Зауважимо, що із зростанням нерівноваги у внутрішньому середовищі організації вона наближається до так званої біфуркації точки, в якій воно стає досить вразливим до впливу факторів мікро- та макрооточення. Тому, саме в цей момент особливо важливої ролі набуває діяльність менеджменту компанії, позаяк саме від управлінців залежить обрання такого шляху розвитку АТП за якого система підприємства може піднятися до нової системної якості, за якої організація вийде на вищий рівень менеджменту та продуктивності діяльності. Лише за умови, коли у системи виникають проблеми із функціональною стійкістю з'являються процеси, які викликають формування нових структур, що виникають за рахунок самоорганізації. При цьому, підприємство проходить певні проміжні етапи на яких виникають рівноважні стани на фоні нерівноважної самоорганізації, яка виступає у якості одного із принципів менеджменту [2].

Базуючись на визначенні моделі розвитку АТП, основним спрямуванням стратегічного менеджменту є визначення основних шляхів розвитку та моделі управління, а тактичного - пошук оптимальних заходів, які дозволяють адаптувати АТП до вимог мікро- та макросередовища [40].

Зауважимо, що за наявності зазначених вище факторів, в діяльність АТП варто запроваджувати так зване «м'яке» управління, тобто менеджмент який за рахунок незначних, але визначальних впливів буде відповідати необхідним внутрішнім вимогам, що дозволять забезпечити розвиток організації. Основним спрямуванням даного виду менеджменту є те, що він

завдяки невеликому резонансному впливу дозволяє спрямувати АТП на сприятливий для нього напрямок розвитку, що в свою чергу сприятиме визначенню внутрішніх резервів організації [25].

«М'яке» управління ґрунтується на нижчезазначених положеннях:

- наявні альтернативи ймовірних майбутніх станів, а тому завданням менеджменту є вибір якомога кращого із можливих майбутніх альтернатив;
- напрямів розвитку як правило існує багато, однак їх кількість у будь-якому випадку є обмеженою;
- під час процесу менеджменту варто враховувати не лише стан екзогенного середовища, а й можливості ендогенного середовища;
- головне значення має не інтенсивність управлінських впливів, а їх вірна топологія та взаємоузгодженість із внутрішніми тенденціями розвитку АТП [25].

Відповідно, базуючись на вищесказаному, приходимо до висновку, що АТП має представляти собою цілісний механізм, яке сформоване за допомогою чітко вибудованими взаємозв'язками між структурними відділами компанії, які пов'язані одне з одним логічними організаційними процесами (див. рис. 1.5.) [2].

Можна констатувати, що на загальний процес формування системи менеджменту підприємств, що надають транспортні послуги та на дії, що пов'язані із її подальшим оновленням та вдосконалювання, чинить вплив низка факторів зовнішнього і внутрішнього характеру. До таких чинників, базуючись на напрацюваннях науковців, варто долучити наступні:

- технологічні чинники;
- чинники внутрішньо організаційної природи;
- чинники ринкової природи;
- управлінські чинники (див. рис. 1.6.) [10].

Зауважмо, що вплив, якого завдає кожна із означених групи чинників може мати різну спрямованість, що нестиме як позитивний, так і негативний

результат для розвитку сукупних характеристик вибудованої структури менеджменту підприємств транспортної галузі. Враховуючи означене різноманіття впливів окреслених факторів можна здійснювати дослідження інструментів розвитку систем менеджменту підприємств транспортної галузі базуючись на процесно-орієнтованому підході [10].



Рис. 1.5. Загальні процеси на підприємстві, що надає транспортні послуги

Джерело: [2]

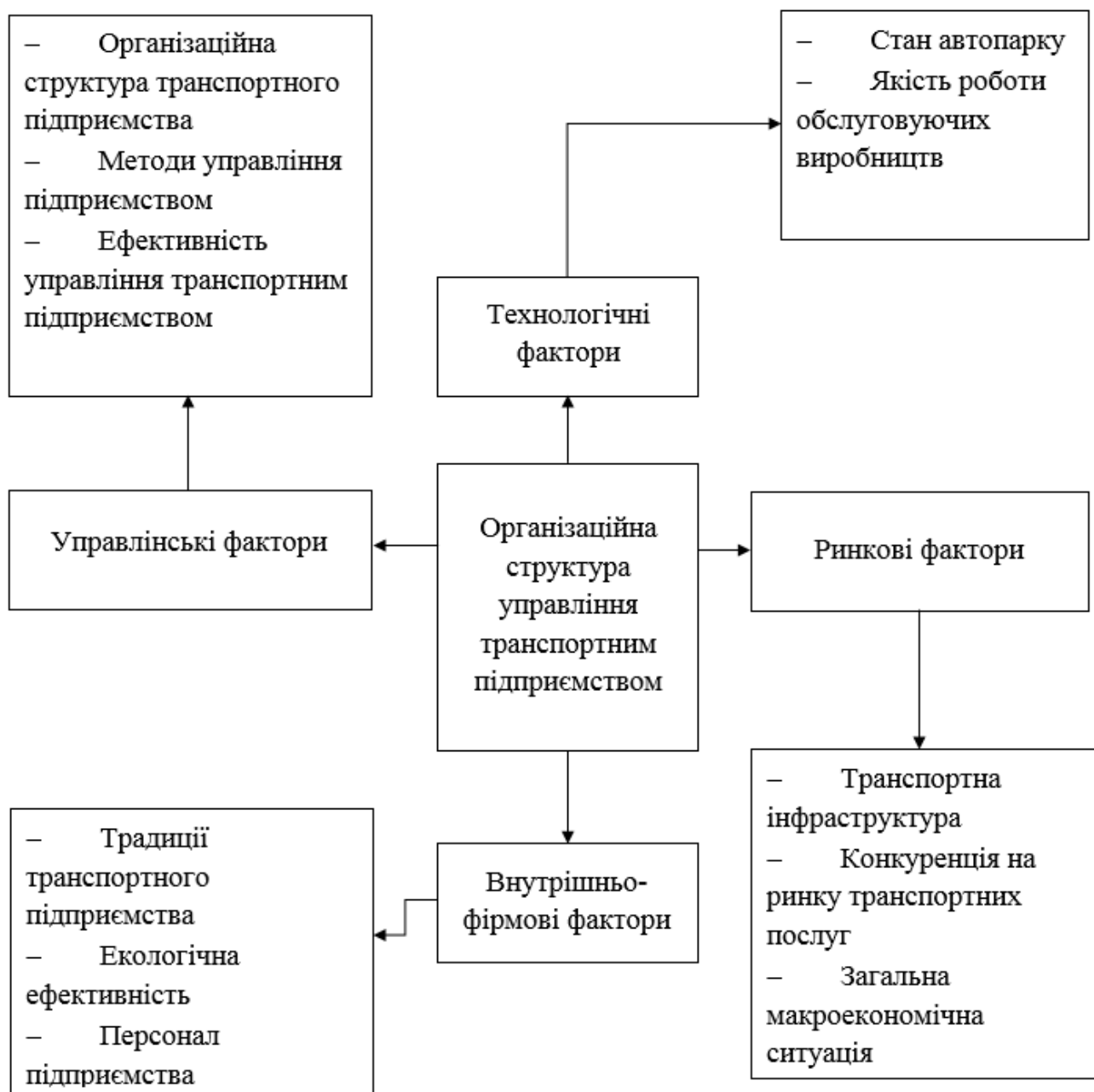


Рис. 1.6. Чинники, що впливають на побудову системи підприємства, що надає транспортні послуги

Джерело: [10]

Дослідження міжнародної практики господарювання підприємств, що надають транспортні послуги, а також розуміння українських реалій вважаємо за необхідне провести систематизацію визначальні риси функціонування таких підприємств, що відображено на рис. 1.7. [49].

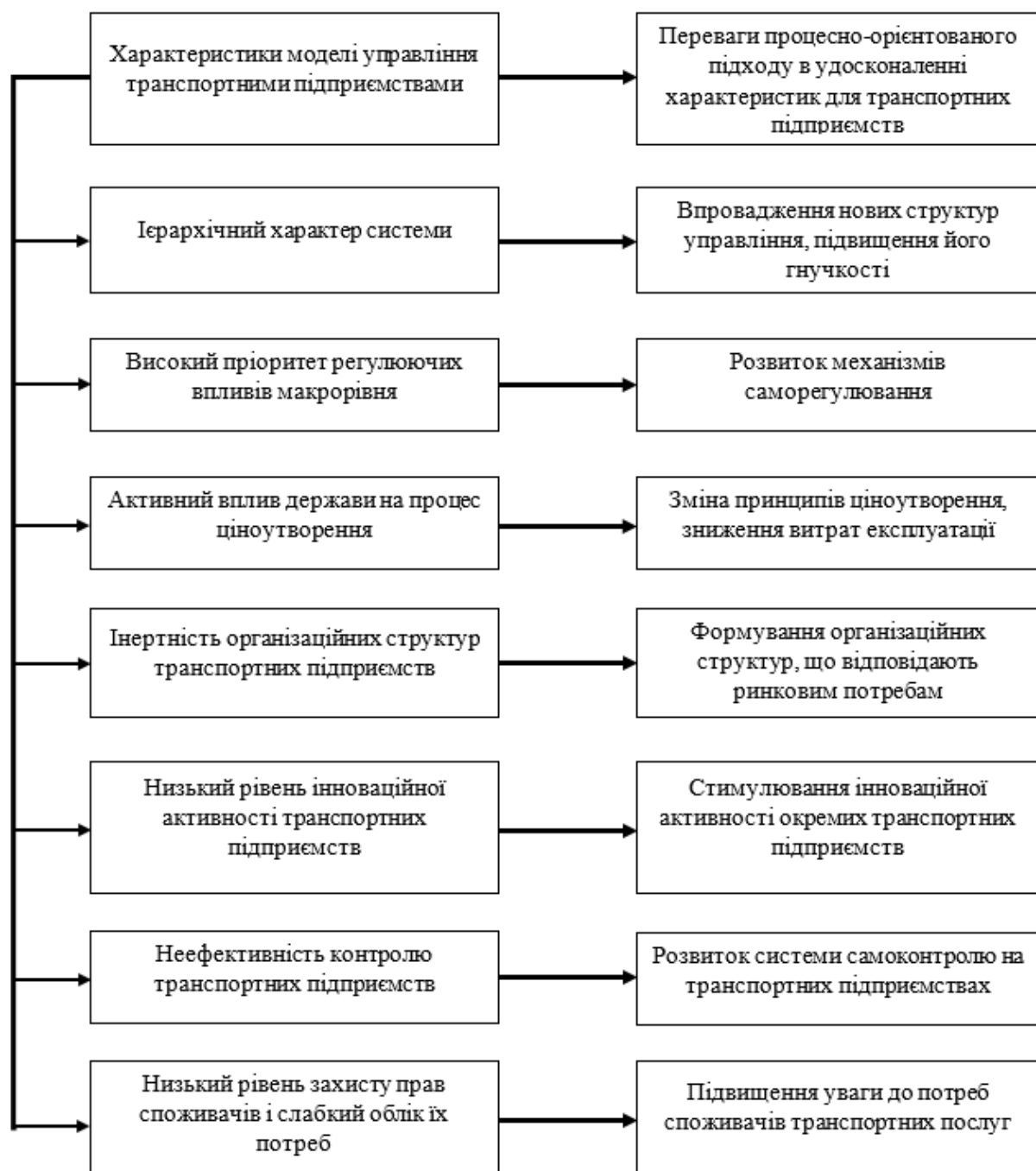


Рис. 1.7. Основні характеристики системи управління підприємства, що надає транспортні послуги

Джерело: [49]

Запровадження вказаного процесно-орієнтованого підходу до систем менеджменту підприємств транспортної галузі дасть змогу досягти наступних позитивних результатів:

- удосконалення досвіду використання новітніх структур менеджменту, посилення рівня їх гнучкості;
- посилення можливостей саморегуляції системи;
- корекція принципів ціноутворення, зменшення рівня експлуатаційних витрат;
- зростання інноваційної активності транспортних компаній;
- підвищення рівня самоконтролю підприємств транспортної галузі;
- зростання уваги до потреб клієнтів транспортних підприємств [55].

Основні види стратегій, що застосовуються в межах роботи АТП відображено на рис 1.8.

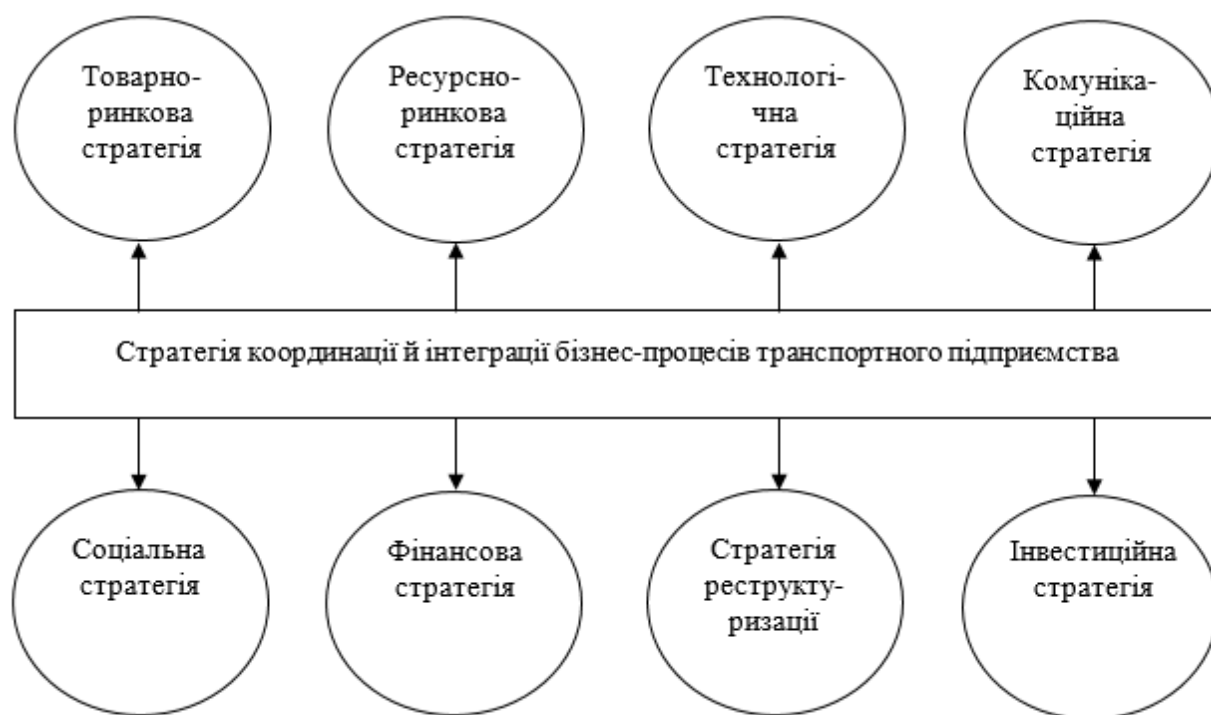


Рис. 1.8. Структура змісту стратегії підприємства транспортної галузі

Джерело: [55]

З даного рисунку видно, що основоположним напрямом процесу стратегічного планування на підприємствах транспортної галузі виступає стратегія координування та й інтегрування бізнес-процесів, за допомогою якої визначаються методи взаємодії підрозділів організації,

накопичення, оброблення й пере розподілення інформаційних потоків. Тобто, базуючись на рішеннях в галузі координації забезпечується досяжність інших кінцевих стратегічних цілей АТП. В цьому ключі важливості набирає зростання якості власне управління АТП. Тому, вчені зходяться в думці щодо необхідності виділення іще однієї функції менеджменту АТП – інформаційної, спираючись на зміст якості менеджменту та основоположних ідеях застосування процесного підходу (див. рис. 1.9) [30].



Рис. 1.9. Функції якості менеджменту підприємства транспортної галузі

Джерело: [30]

Загалом, методику оцінки ефективності системи менеджменту АТП відображено на рис. 1.10.

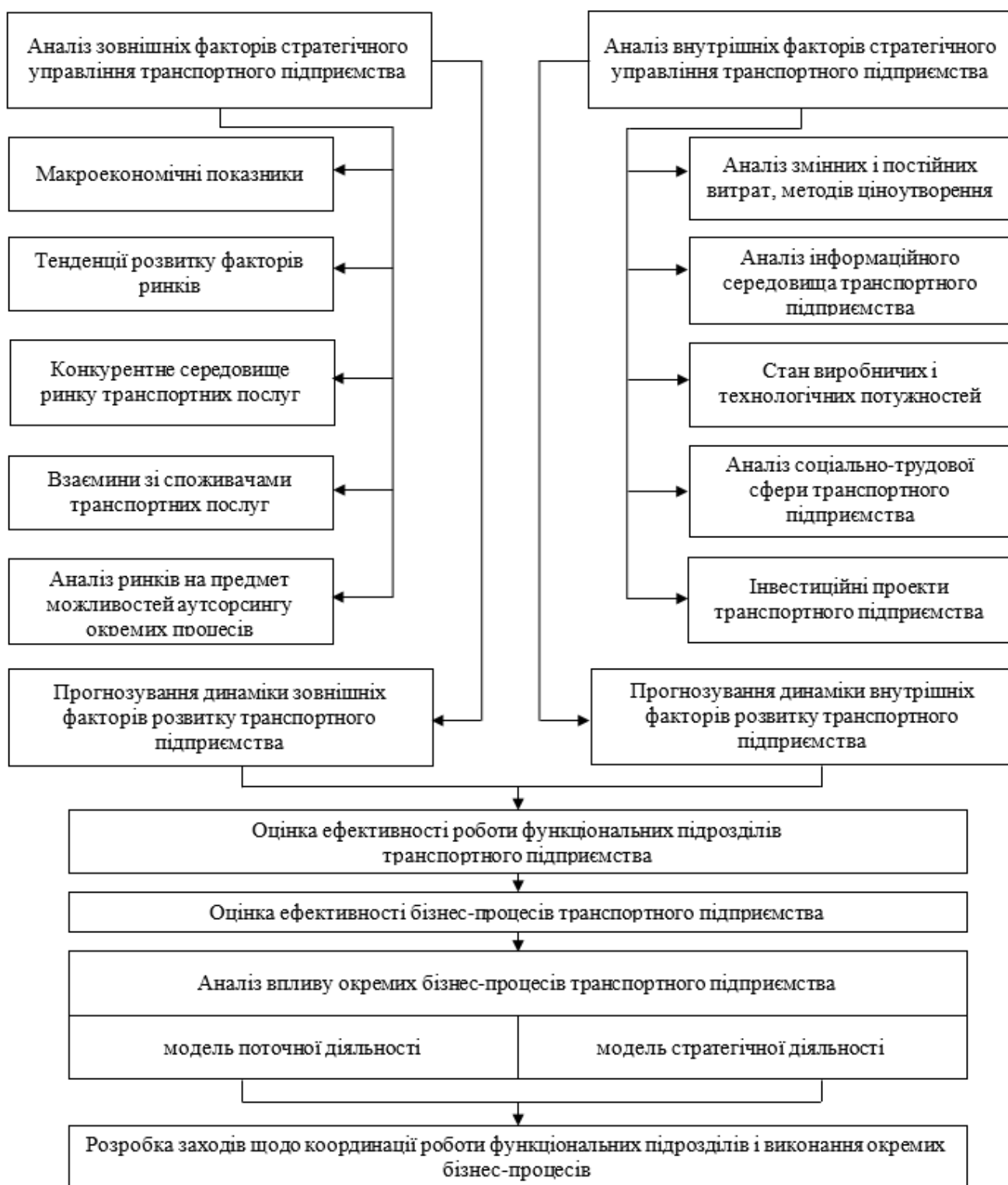


Рис. 1.10. Оцінка ефективності системи менеджменту АТП

Джерело: [53]

Аналізуючи існуючих наукові надбання в напрямі оцінки ефективності системи менеджменту АТП можемо виокремити наступні шляхи різносторонньої її оцінки:

1. Економічні показники, що визначають загальну ефективність менеджменту АТП.

2. Ефективність щодо проведення зовнішньої й внутрішньої соціальної політики АТП; рівень спрямованості цілей АТП й суспільства в одному напрямі.

3. Ефективність менеджменту в рамках саморегуляції; здатність адаптуватися до вимог НТП, змін, що викликані цифровізацією та соціалізацією економіки.

4. Ефективність роботи інформаційної системи АТП [53].

Загалом, процес реалізації стратегії розвитку АТП, що передбачає вдосконалення системи менеджменту, потребує залучення до її розробки значного кола осіб. При чому на різних її етапах мають брати участь члени різних зацікавлених, в діяльності АТП, груп. Саме застосування такої процедури дає змогу використати переваги нарощення якості управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Рубікон-Логістик»

Транспортна компанія ТОВ «Рубікон-Логістик» є молодого організацією, яка була заснована в м. Кропивницькому та за свій шлях існування (з 2016 року) показала досить непоганий результат на ринку вантажних перевезень.

Основним видом послуг, які надає компанія – це вантажні автоперевезення за кордон та по регіонах України та надання супутніх послуг: складських, вантажно-розвантажувальних, експедиторських, супровід на митниці, можливість страхування вантажів. Компанія може перевозити небезпечні, негабаритні та вантажі, що потребують особливих вимог.

В 2019 році компанія розширилася, зокрема було відкрито офіс в Черкасах.

На сайті ТОВ «Рубікон-Логістик» бачимо, що місією компанії є забезпечення зручності та доступності вантажних автоперевезень для клієнтів із одночасним підвищенням якості послуг доставки. Також команда ТОВ «Рубікон-Логістик» має амбітну мету зайняти місце лідера в галузі логістичних послуг на автомобільному транспорті для чого постійно розширюється автопарк та зона доставки, підвищується якість надання послуг, вибудовуються міцні взаємозв'язки із клієнтами за рахунок формування програм лояльності, впровадження інноваційних технологій автоперевезення та формування логістичних маршрутів.

За останні роки розширилась географія перевезень, окрім охоплення всіх областей України (за виключенням тимчасово окупованих), компанія здійснила виконання замовлень на міжнародному ринку в таких напрямках:

Польща, Естонія, Чехія, Литва, Латвія та розпочала налагодження співробітництва із компанією в Словаччині. Маємо зазначити, що за рахунок такої співпраці буде можливо налагодити перевезення між країнами ЄС, що дасть можливість збирати замовлення, групувати їх та доставляти в Україну із кількох країн ЄС.

Серед переліку послуг ТОВ «Рубікон-Логістик» маємо відзначити наступні:

- формування логістичних маршрутів різного рівня складності;
- надання послуг доставки та експедитування автомобільним транспортом різної тоннажності;
- надання міжнародних перевезень в країнах ЄС;
- послуги страхування перевезень;
- перевезення вантажів за принципом "Door to Door";
- організація збирання збірних вантажів в європейських країнах;
- послуги митного оформлення;
- формування комплексу інформації щодо виконання замовлення та консультування клієнтів протягом тривалості доставки у будь-який момент.

Остання функція реалізовується за рахунок того, що працівники ТОВ «Рубікон-Логістик» які працюють у відділах, що відповідають за безпосереднє перевезення, формують звіт стосовно місцеперебування транспортного засобу, який перевозить вантаж, використовуючи GPS-трекери, визначає успішність проходження митниці, стан оформлення документації, стан вантажу, визначають приблизний термін доставки та, за запитом, передають споживачу. У разі виникнення потреби, такі послуги можна надавати декілька разів на день (наприклад, під час застосування рефриджираторів). Найближчим часом планується запуснути сайт компанії та додати сервіс відстеження вантажу

Відповідальність компанії за надання послуг автоперевезення підтверджується можливістю транспортного страхування відповідальності

перевізника, що надає гарантії для партнерів та посилює конкурентоспроможність компанії на ринку. Як підтвердження, можемо прослідкувати динаміку надання транспортних послуг компанією за останні п'ять років (див. рис. 2.1.).

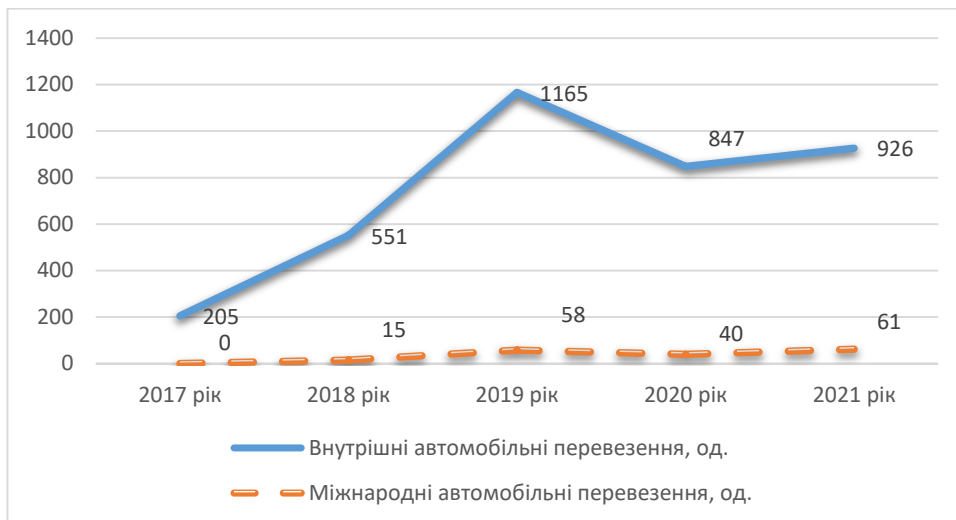


Рис. 2.1. Динаміка вантажних перевезень ТОВ «Рубікон-Логістик»

Джерело: складено за даними ТОВ «Рубікон-Логістик»

Ми можемо бачити, що діяльність компанії розвивалася до 2020 року, а точніше до початку пандемії, яка зумовила призупинення перевезень між країнами на певний час, зниження ділової активності всередині країни. В 2021 році підприємство відновило свою діяльність в напрямі міжнародних вантажних перевезень та збільшила обсяг внутрішніх перевезень у порівнянні із 2020 роком на 9,32%. Загалом, кількість регіональних перевезень компанія збільшила на 351%, а міжнародних – на 306%. На нашу думку, це свідчить про досить високий темп розвитку підприємства на ринку автотранспортних вантажних послуг.

За роки діяльності ТОВ «Рубікон-Логістик» напрацювало контакти із багатьма підприємствами та вже сформувало зв'язки на постійній основі із ТОВ «Прогрес», ПСП «Агротрейдинг», ТОВ «Нива – 2010», ТОВ «Екосем», ТОВ «Долинівка», ФГ «Світанок», СФГ «Галина», ТОВ «ЦМГ», МПП «Фаворит», ПП «Горизонт» та ін.

Нарощення співпраці відбулося і за рахунок гнучкої політики оплати, що полягає в тому, що розрахунок із постійними клієнтами відбувається після надання послуги, при цьому рахунок доводиться до споживача в день доставки до кінцевого місця прибуття або розвантаження на складі (за домовленістю). Строки оплати можуть бути відтерміновані у разі потреби, а нові клієнти мають сплатити мінімум 50% вартості послуги, однак теж мають можливість розстрочки та кредитування.

Автопарк ТОВ «Рубікон-Логістик» представлено

- 10 тентів;
- 2 рефриджиратори;
- 1 відкритий довгомір;
- 4 малотоннажні автомобілі вантажністю до 2 тонн, 3 малотоннажні автомобілі вантажністю від 2 до 5 тонн;
- напівпричеп "Jumbo".

2.2. Організаційна структура управління ТОВ «Рубікон-Логістик»

Очолює ТОВ «Рубікон-Логістик» Директор, що здійснює управлінські функції стосовно розробки місії, цілей та стратегії АТП, відповідає за загальний контроль діяльності ТОВ «Рубікон-Логістик», відповідає за кінцеве затвердження працівників на посадах (див. рис. 2.2).

До повноважень відділу міжнародних та відділу внутрішніх автомобільних перевезень належить організація задоволення потреб споживачів за їх запитом у достатній кількості автомобілів у визначений за домовленістю час. До їх діяльності включають функції комунікування як з клієнтами, так і з водіями, проведення контролю за дотриманням норм стосовно завантаженості машин, вірного заповнення договорів та супровідної документації, координування роботи з складами та, за потреби, із брокерами. До обов'язків менеджерів з міжнародних вантажних перевезень додається необхідність знання щодо особливостей діяльності в сфері

перевезень в зарубіжних країнах, а також умов перетину кордонів, насамперед, за умови якщо перевізник є нерезидентом країни – кінцевого пункту призначення.



Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Рубікон-Логістик»

Джерело: складено за даними ТОВ «Рубікон-Логістик»

Відповідно, головними завданнями цих відділів можна назвати:

- продаж автотранспортних послуг стосовно організації перевезень вантажів та застосування заходів щодо нарощення таких послуг, базуючись на стратегічних цілях ТОВ «Рубікон-Логістик»;
- розширення клієнтської бази ТОВ «Рубікон-Логістик», нарощення кількості продажів.

Загалом, основним видом послуг, за які відповідають два вище вказані відділи є внутрішні та міжнародні перевезення автомобільним видом

транспорту вантажів великих обсягів за використання наявного автопарку, а саме: напівпричепами-тентами, рефрижераторами, малотоннажними автомобілями, тощо. Також, за останні роки ТОВ «Рубікон-Логістик» отримала змогу організувати консолідації та зберігання вантажів в складських приміщеннях зарубіжних країн (Польщі, Литви, Латвії, Чехії тощо) з подальшим перевезенням в кінцевий пункт призначення в строки та із врахуванням умовам клієнта.

Процес доставлення вантажів здійснюється, використовуючи принцип «Door to Door», який передбачає надання послуг щодо оформленням митно-брокерських процедур, а також проведення ряду дій щодо обробки вантажів безпосередньо в складських приміщеннях (пакування, проведення маркування, перевірка вантажу та пакування на цілісність). За бажанням клієнтів та у співпраці з іноземними партнерами можна організувати надання додаткових послуг з обслуговування транспортних засобів: проведення завантажувальних і розвантажувальних робіт, надання послуг страхування вантажів, митно-брокерських процедур, охоронного супроводження, тощо.

Окрім цього, на дані відділи покладено відповідальність за надання наступних послуг:

- за допомогою покупки рефрижератора - перевезення вантажів, які вимагають особливих температурних режимів;
- надання транспортних послуг щодо експедирування вантажів, що включає низку процедур, зокрема, контроль стану, умов перевезення вантажу під час перевезення, підтримка зв'язку із клієнтом стосовно всіх питань, пов'язаних із перевезенням вантажів, допомога у вирішенні питань, що можуть виникнути під час перевезення, тощо).

Маємо зауважити, що в робота в даних відділах поділена на дві частини: зокрема, є менеджери, які відповідають за оперативну роботу, тобто супроводження перевезень та працівників, які відповідають за розрахункові та облікові операції, працюють безпосередньо із документацією, що дозволяє

оперативно організувати роботу а підвищити якість надання послуг за рахунок спеціалізації.

В організаційній структурі ТОВ «Рубікон-Логістик» є складське господарство, яке дозволяє надавати послуги складування для клієнтів, таким чином налагоджуючи постійну співпрацю за рахунок розширення спектру послуг, як компанія може надавати тим споживачам, які не потребують довготривалого зберігання вантажів, або ж їх обсяг є невеликим. Для забезпечення безперервності поставок товару клієнту необхідно мати склад, бажано в зручному місці, часто для невеликого обсягу вантажу. З іншого боку клієнти позбавляються необхідності тримати в штаті персонал, який здійснює роботу із перевезення та складування, уникають додаткових витрат на експлуатацію приміщень, сплачуючи лише орендну плату.

На складське господарство ТОВ «Рубікон-Логістик» покладено відповідальність за процедури завантаження та розвантаження, наглядом під час зберігання та упаковкою, за такої потреби, товару споживачів складських послуг. За потреби, наявність малогабаритної вантажівки, що закріплена за складським господарством дозволяє переміщувати вантаж клієнта по регіону. Склад ТОВ «Рубікон-Логістик» знаходиться в Кропивницькому районі Кіровоградської області.

Основні питання, пов'язані із розрахунковими та обліковими питаннями вирішує Головний Бухгалтер та підзвітна йому Бухгалтерія. Фінансові питання вирішує фінансовий директор, який згідно із організаційної структурою ТОВ «Рубікон-Логістик» входить до складу Бухгалтерії. Відповідно, повноваження між ними розділені наступним чином. Бухгалтерія відповідає за коло питань, пов'язаних із розрахунковими операціями із кредиторами, контрагентами, персоналом, ведення бухгалтерського обліку та здійснення контрольних функцій щодо документообігу. А, фінансовий директор, в свою чергу займається плануванням фінансових розрахунків та проведенням даних операцій,

здійснює перевірку звітності та займається контролем обігу фінансових ресурсів.

Посада офіс-менеджера ТОВ «Рубікон-Логістик» передбачає ведення кадрової роботи, із загальним погодженням із Директором компанії, відповідальність за ділову документацію, кореспонденцію, виконання функцій секретаря.

Юрист ТОВ «Рубікон-Логістик» відповідає за юридичне оформлення договорів із клієнтами, надає консультаційні послуги щодо перетину кордону вантажем, допомагає із вирішенням митних питань, а також врегулювання питань, пов'язаних із ДТП, представляє інтереси ТОВ «Рубікон-Логістик» в законодавчих органах.

Маркетолог розробляє програму просування послуг ТОВ «Рубікон-Логістик» на ринку, займається питанням реклами та іміджмейкінгом в соціальних мережах.

Автогосподарство виконує функцію випуску водіїв на виконання замовлень ТОВ «Рубікон-Логістик», огляд ТЗ перед виїздом, огляд водіїв, контроль обсягу робіт, що виконуються, раціональне застосування автопарку компанії, контроль стану ТЗ.

Функцію безпосереднього технічного обслуговування, ремонту, заміни виконують на СТО ТОВ «Рубікон-Логістик».

Системний адміністратор ТОВ «Рубікон-Логістик» виконує роботу щодо забезпечення безперебійної системи програмного забезпечення компанії.

2.3. Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Рубікон-Логістик»

Останні роки діяльності ТОВ «Рубікон-Логістик» охарактеризувалися впливом негативних факторів та тенденцій, зокрема, пандемією, скороченням міжнародних контактів, спадом ведення економічної діяльності, а зараз

військовим станом. Зауважимо, що для формування пропозицій необхідно здійснити аналіз фінансово-економічних показників діяльності компанії для розуміння поточного її стану.

Основні показники діяльності ТОВ «Рубікон-Логістик» відобразимо на рис. 2.3.

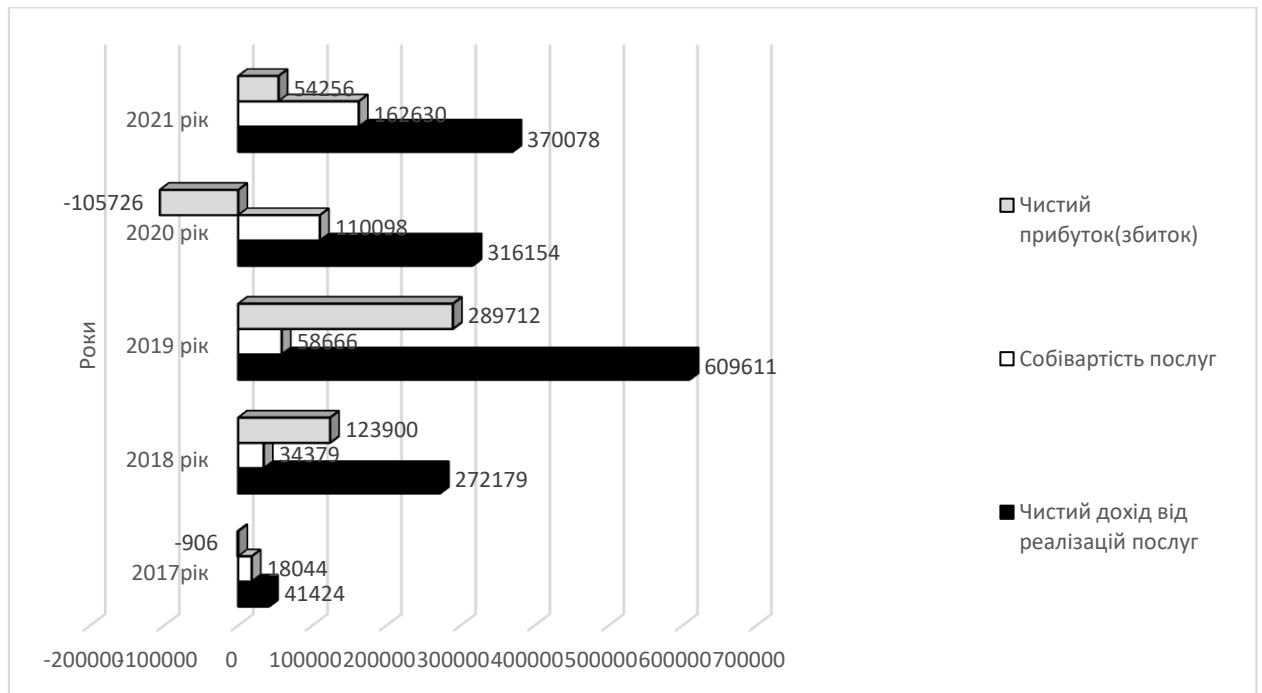


Рис. 2.3. Результати діяльності ТОВ «Рубікон-Логістик» за 2017-2021 рр.

Джерело: [складено за даними додатків А-Д]

Динаміка чистого доходу від реалізації послуг ТОВ «Рубікон-Логістик», починаючи з 2017 р. зростала з 41424 тис. тис. грн. до 609611 тис. грн. в 2019 р. Кризові явища в економіці, зумовлені пандемією суттєво знизили показники чистого доходу (316154 тис. грн.), які вдалося дещо покращити в 2021 році – до 370078 тис. грн. Можемо зауважити, що компанія наростила суму чистого доходу в 5 разів, що, враховуючи кризові процеси, є непоганим результатом.

Показник собівартості послуг ТОВ «Рубікон-Логістик» також зростав за досліджуваний період. Зокрема, констатуємо постійне його зростання протягом 2017-2021 рр. більш ніж у 8 разів, що у відсотковому вираженні

більше, ніж тем проросту чистого доходу. Така динаміка принесла і в 2020 році, коли компанія отримала суттєве зниження суми чистого доходу, за підсумками діяльності було отримано збиток у розмірі 105726 тис. грн. Маємо зауважити, що в 2021 році компанія отримала прибуток у розмірі 54256 тис. грн.

Методику розрахунків основних показників фінансової діяльності організації відобразимо в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Методика розрахунку показників фінансової діяльності

Назва показника	Спосіб розрахунку	Формула
Оборотність активів	співвідношення чистого доходу до середньорічної суми активів підприємства	$\frac{P.2000 \text{ Ф.2}}{(P.1300 \text{ гр.3} + P.1300 \text{ гр.4 Ф.1}) \cdot 0,5}$
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	відношення чистої виручки від реалізації до середньорічної залишкової вартості оборотних активів:	$\frac{P.2000 \text{ Ф.2}}{(P.1195 \text{ гр.3} + P.1195 \text{ гр.4 Ф.1}) \cdot 0,5}$
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	відношення чистої виручки від реалізації продукції до середньорічної величини власного капіталу підприємства	$\frac{P.2000 \text{ Ф.2}}{(P.1495 \text{ гр.3} + P.1495 \text{ гр.4 Ф.1}) \cdot 0,5}$
Показник покриття	відношення оборотних активів до короткострокових зобов'язань	$\frac{P.1195 \text{ Ф.1}}{P.1695 \text{ Ф.1}}$
Показник швидкої ліквідності	відношення суми оборотних активів без урахування запасів до поточних зобов'язань	$\frac{P.1120 + 1125 + 1135 + 1130 + 1140 + 1145 + 1155 + 1160 + 1190 \text{ Ф.1}}{P.1695 \text{ Ф.1}}$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	співвідношення грошових коштів і короткострокових фінансових інвестицій до короткострокових зобов'язань	$\frac{P.1160 + P.1165 \text{ Ф.1}}{P.1695 \text{ Ф.1}}$
Коефіцієнт фінансової автономії	відношення власного капіталу до суми пасивів	$\frac{P.1495 \text{ Ф.1}}{P.1900 \text{ Ф.1}}$

Продовження табл. 2.1

Назва показника	Спосіб розрахунку	Формула
Коефіцієнт фінансової залежності	відношення пасивів до власного капіталу	$\frac{P.1900 \text{ Ф. 1}}{P.1495 \text{ Ф. 1}}$
Коефіцієнт фінансової стійкості	відношення суми власного капіталу і довгострокових позичок до пасивів	$\frac{(P.1495 + P.1595 \text{ Ф. 1})}{P.1900 \text{ Ф. 1}}$
Частка основних засобів в активах	відношення залишкової вартості основних засобів до загальної суми активів	$\frac{P.1010 \text{ Ф. 1}}{P.1300 \text{ Ф. 1}}$
Коефіцієнт зносу основних засобів	відношення зносу основних засобів до первісної вартості основних засобів	$\frac{P.1012 \text{ Ф. 1}}{P.1011 \text{ Ф. 1}}$
Коефіцієнт оновлення основних засобів	відношення збільшення за звітний період первісної вартості основних засобів до первісної вартості основних засобів	$\frac{P.1011 \text{ Ф. 1 гр. 4} + P.1011 \text{ гр. 3}}{P.1011 \text{ Ф. 1 гр. 4}}$
Коефіцієнт мобільності активів	відношення мобільних активів до немобільних активів	$\frac{P.1195 \text{ Ф. 1}}{P.1095 \text{ Ф. 1}}$
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності	частка від ділення прибутку від звичайної діяльності до оподаткування, на середньорічну величину активів	$\frac{P.2290 \text{ Ф. 2}}{P.1300 \text{ Ф. 1}}$
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	частка від ділення чистого прибутку на середньорічну величину активів	$\frac{P.2350 \text{ Ф. 2}}{P.1300 \text{ Ф. 1}}$
Рентабельність власного капіталу	відношення чистого прибутку до середньорічної вартості власного капіталу	$\frac{P.2350 \text{ Ф. 2}}{P.1495 \text{ Ф. 1}}$

Джерело: [32]

Розрахуємо показник оборотності активів за даними ТОВ «Рубікон-Логістик» за 2017-2021 рр.

$$К. об. акт. 2017 = \frac{41424}{(597061 + 336300) * 0,5} = 0,09$$

$$К. об. акт. 2018 = \frac{272179}{(296456 + 172556) * 0,5} = 1,16$$

$$К. об. акт. 2019 = \frac{609611}{(1439836 + 1670568) * 0,5} = 0,39$$

$$К. об. акт. 2020 = \frac{316154}{(1670568 + 1657714) * 0,5} = 0,19$$

$$К. об. акт. 2021 = \frac{370078}{(1657714 + 1639972) * 0,5} = 0,22$$

Аналізуючи динаміку коефіцієнту оборотності активів ТОВ «Рубікон-Логістик», зазначимо, що він характеризувався хвилеподібною динамікою: від зростання в 2018 році – до падіння в 2019-2020 рр. Значення даного показника в 2021 р. склало 0,22, що дещо вище за значення в 2020 р. Проте ми розуміємо, що такі значення є досить низькими у світлі кризових явищ в економіці і потенційних втрат на фоні військових дій. Тому, на нашу думку варто вжити заходів щодо активізації оборотності активів ТОВ «Рубікон-Логістик» та домогтися нарощення значення вказаного показника.

Обчислимо коефіцієнт оборотності обігових коштів за даними ТОВ «Рубікон-Логістик» за 2017-2021 рр.

$$К. об. обіг. коштів 2017 = \frac{41424}{(68575 + 25298) * 0,5} = 0,88$$

$$К. об. обіг. коштів 2018 = \frac{272179}{(361873 + 68575) * 0,5} = 1,26$$

$$К. об. обіг. коштів 2019 = \frac{609611}{(361873 + 187608) * 0,5} = 2,22$$

$$К. об. обіг. коштів 2020 = \frac{316154}{(187608 + 86116) * 0,5} = 2,31$$

$$К. об. обіг. коштів 2021 = \frac{370078}{(86116 + 119920) * 0,5} = 3,59$$

Значення коефіцієнту оборотності обігових коштів за період 2017-2021 рр. щороку зростало, тобто приходимо до висновку, що ТОВ «Рубікон-Логістик» інтенсифікувало свою діяльність протягом означеного періоду. Розрахунки показали, що значення коефіцієнту зросло з 0,88 в 2017 році до 1,26 в 2019 р., потім виросло до 2,22 в 2019 р. В 2020 значення показника становило 2,31, а в 2021 році - 3,59. Маємо відзначити успішність ТОВ «Рубікон-Логістик» в питаннях управління запасами, дебіторською заборгованістю, а також власними коштами.

Розрахуємо коефіцієнт оборотності власного капіталу за даними ТОВ «Рубікон-Логістик» за 2017-2021 рр.

$$\text{К. обор. вл. капіт.}_{2017} = \frac{41424}{(200971 + 15782) * 0,5} = 0,38$$

$$\text{К. обор. вл. капіт.}_{2018} = \frac{272179}{(569403 + 200971) * 0,5} = 0,71$$

$$\text{К. обор. вл. капіт.}_{2019} = \frac{609611}{(296456 + 303105) * 0,5} = 2,03$$

$$\text{К. обор. вл. капіт.}_{2020} = \frac{316154}{(309578 + 284774) * 0,5} = 1,06$$

$$\text{К. обор. вл. капіт.}_{2021} = \frac{370078}{(284774 + 422030) * 0,5} = 1,05$$

Розрахунок коефіцієнту оборотності власного капіталу ТОВ «Рубікон-Логістик» дав змогу прийти до висновку, що показує, що результативність використання власного капіталу підприємства в 2017-2021 рр. спочатку зростала (до 2019 р.), а потім мала спадну тенденцію. Відмічаємо зростання з 0,38 в 2017 до 2,03 в 2019 р., а також зниження з до 1,05 в 2021 р. Підсумуємо про необхідність зміни підходів щодо політики управління власним капіталом для убезпечення від ризиків в майбутньому.

Розрахуємо коефіцієнт покриття за даними ТОВ «Рубікон-Логістик» за 2017-2021 рр.

$$\text{К. покр.}_{2017} = \frac{68575}{223534} = 0,31$$

$$K. \text{ покр.}_{2018} = \frac{361870}{573977} = 0,63$$

$$K. \text{ покр.}_{2019} = \frac{187608}{405034} = 0,46$$

$$K. \text{ покр.}_{2020} = \frac{86116}{375239} = 0,23$$

$$K. \text{ покр.}_{2021} = \frac{119920}{409259} = 0,29$$

Тенденція зміни значення показника покриття ТОВ «Рубікон-Логістик» за 2017-2021 рр. щороку знижувалася (з 0,63 в 2018 р. до 0,29 в 2021 р.) та не досягала, визначеної в спеціальній літературі, мінімального значення – 1,0. Зауважимо в цьому випадку про загрозу втрати довіри у інвесторів та можливості банкрутства у разі продовження ігнорування проблем підприємства.

Розрахуємо коефіцієнт швидкої ліквідності за даними ТОВ «Рубікон-Логістик» за 2017-2021 рр.

$$K. \text{ шв. лікв.}_{2017} = \frac{68575}{223534} = 0,31$$

$$K. \text{ шв. лікв.}_{2018} = \frac{361870}{573977} = 0,63$$

$$K. \text{ шв. лікв.}_{2019} = \frac{361870}{573977} = 0,46$$

$$K. \text{ шв. лікв.}_{2020} = \frac{361870}{573977} = 0,23$$

$$K. \text{ шв. лікв.}_{2021} = \frac{361870}{573977} = 0,29$$

Маємо зазначити, що через відсутність запасів (що яскраво характеризує підприємство сфери послуг) тенденції зміни коефіцієнту швидкої ліквідності за 2017-2021 рр. була ідентичною до значень показника покриття. Враховуючи, нормативне значення даного коефіцієнту, зауважимо про необхідність перебудови стратегії компанії в найближчому майбутньому.

Розрахуємо коефіцієнт абсолютної ліквідності за даними ТОВ «Рубікон-Логістик» за 2017-2021 рр.

$$\begin{aligned}
K. \text{ абс. лікв.}_{2017} &= \frac{32151}{223534} = 0,14 \\
K. \text{ абс. лікв.}_{2018} &= \frac{30833 + 144036}{573977} = 0,30 \\
K. \text{ абс. лікв.}_{2019} &= \frac{5166}{405034} = 0,01 \\
K. \text{ абс. лікв.}_{2020} &= \frac{556653}{375239} = 1,48 \\
K. \text{ абс. лікв.}_{2021} &= \frac{79719}{409259} = 0,19
\end{aligned}$$

Політика формування запасу готівкових коштів на рахунках ТОВ «Рубікон-Логістик» зумовила, не зважаючи на критичне значення показника абсолютної ліквідності в 2019 році, цілком прийнятне його значення в інших часових відрізках означеного періоду. Зокрема, в 2020 році значення даного показника досягло максимуму – 1,48, а в 2021 році – знизилось, однак входило до рамок норми – 0,19. Варто підтримувати таку політику управління грошовими коштами, однак розробити стратегію стосовно нарощення показників покриття та швидкої ліквідності.

Розрахуємо коефіцієнт фінансової автономії за даними ТОВ «Рубікон-Логістик» за 2017-2021 рр.

$$\begin{aligned}
K. \text{ фін. автон.}_{2017} &= \frac{172556}{597061} = 0,29 \\
K. \text{ фін. автон.}_{2018} &= \frac{296456}{1439836} = 0,21 \\
K. \text{ фін. автон.}_{2019} &= \frac{303105}{1670568} = 0,18 \\
K. \text{ фін. автон.}_{2020} &= \frac{284774}{1657714} = 0,17 \\
K. \text{ фін. автон.}_{2021} &= \frac{422030}{1639972} = 0,26
\end{aligned}$$

Дослідження динаміки коефіцієнту фінансової автономії ТОВ «Рубікон-Логістик» показало, що його значення до 2020 року знижувалось, а в 2021 році – дещо підвищилось (до 0,26), що, в свою чергу, значно нижче,

ніж усталене значення. Можемо стверджувати, що таким чином, ТОВ «Рубікон-Логістик» не може в повній мірі, як це передбачено в нормативній літературі, профінансувати власні активи, тобто є ймовірність настання ризикових ситуацій, пов'язаних із покриттям фінансових зобов'язань ТОВ «Рубікон-Логістик» в короткостроковому періоді.

Розрахуємо коефіцієнт фінансової залежності за даними ТОВ «Рубікон-Логістик» за 2017-2021 рр.

$$\text{К. фін. залежн.}_{2017} = \frac{597061}{172556} = 3,46$$

$$\text{К. фін. залежн.}_{2018} = \frac{1439836}{296456} = 4,86$$

$$\text{К. фін. залежн.}_{2019} = \frac{1670568}{303105} = 5,51$$

$$\text{К. фін. залежн.}_{2020} = \frac{657714}{284774} = 2,31$$

$$\text{К. фін. залежн.}_{2021} = \frac{1639972}{422030} = 3,81$$

Динаміка коефіцієнту фінансової залежності ТОВ «Рубікон-Логістик» спочатку мала зростаючий характер (збільшення значення з 3,46 в 2017 р. до 4,86 в 2018 р. та 5,51 в 2019 р.), а в 2020 охарактеризувалась зниженням – встановила 2,31. В 2021 році помічаємо зростання даного показника до 3,81, що, керуючись літературою з фінансового аналізу, не є позитивним, позаяк показує значну від кредитних коштів, тобто свідчить про не стійке положення компанії на ринку.

В даній ситуації варто розрахувати коефіцієнт фінансової стійкості за даними ТОВ «Рубікон-Логістик» за 2017-2021 рр.

$$\text{К. фін. стійк.}_{2017} = \frac{(172556 + 200971)}{597061} = 0,63$$

$$\text{К. фін. стійк.}_{2018} = \frac{(569403 + 296456)}{1439836} = 0,6$$

$$\text{К. фін. стійк.}_{2019} = \frac{(962429 + 303105)}{1670568} = 0,76$$

$$K. \text{ фін. стійк.}_{2020} = \frac{(997701 + 284774)}{1657714} = 0,77$$

$$K. \text{ фін. стійк.}_{2021} = \frac{(422030 + 808683)}{1639972} = 0,75$$

Коефіцієнт фінансової стійкості ТОВ «Рубікон-Логістик» за досліджуваній період зріс із 0,63 в 2017 р. до 0,75 в 2021 р. та досяг в кінці періоду нормативного значення, яке знаходиться в межах 0,7-0,9. Тому констатуємо, що діяльність ТОВ «Рубікон-Логістик» є стійкою, однак потребує регуляції власної фінансової політики з огляду на кризу, спричинену військовою агресією, що в один час посилила необхідність контролю для всіх українських компаній.

Розрахуємо частку основних засобів в активах за даними ТОВ «Рубікон-Логістик» за 2017-2021 рр.

$$Ч. \text{ осн. зас.}_{2017} = \frac{528486}{597061} = 0,89$$

$$Ч. \text{ осн. зас.}_{2018} = \frac{1077961}{1439836} = 0,75$$

$$Ч. \text{ осн. зас.}_{2019} = \frac{1461981}{1670568} = 0,88$$

$$Ч. \text{ осн. зас.}_{2020} = \frac{1564351}{1657714} = 0,94$$

$$Ч. \text{ осн. зас.}_{2021} = \frac{1519746}{1639972} = 0,93$$

Дамо характеристику коштів ТОВ «Рубікон-Логістик», які відволікаються на основні фонди. Так як ТОВ «Рубікон-Логістик» - це автотранспортне підприємство, яке надає послуги вантажоперевезень, то справедливою є досить висока частка основних засобів в активах компанії, позаяк саме за рахунок автопарку та надання послуг з оренди складів і відбувається основна діяльності підприємства. Так, у 2017 році даний показник становив 0,89, а в 2021 році даний показник дорівнював 0,93. Тобто, ТОВ «Рубікон-Логістик» нарощує політику інвестування у основні засоби.

Розрахуємо коефіцієнт зносу основних засобів за даними ТОВ «Рубікон-Логістик» за 2017-2021 рр.

$$К. \text{ зносу осн. зас.}_{2017} = \frac{51593}{1031872} = 0,05$$

$$К. \text{ зносу осн. зас.}_{2018} = \frac{75992}{1153953} = 0,07$$

$$К. \text{ зносу осн. зас.}_{2019} = \frac{124898}{1586879} = 0,08$$

$$К. \text{ зносу осн. зас.}_{2020} = \frac{184389}{174870} = 1,05$$

$$К. \text{ зносу осн. зас.}_{2021} = \frac{247271}{1767017} = 0,14$$

Якщо показник зносу основних засобів в 2017-2019 рр. коливався в межах від 0,05 до 0,08, то вже в 2020 році помічаємо його зростання до 1,05. В 2021 році показник зносу основних засобів становив 0,14. В принципі даний показник характеризує компанію з позитивної точки зору, оскільки техніка, яка експлуатується має досить високі показники технологічності та відповідає європейським стандартам.

Розрахуємо коефіцієнт оновлення основних засобів за даними ТОВ «Рубікон-Логістик» за 2018-2021 рр.

$$К. \text{ оновл. осн. зас.}_{2018} = \frac{(75992 - 51593)}{75992} = 0,32$$

$$К. \text{ оновл. осн. зас.}_{2019} = \frac{(124898 - 75992)}{124898} = 0,39$$

$$К. \text{ оновл. осн. зас.}_{2020} = \frac{(184389 - 124898)}{184389} = 0,32$$

$$К. \text{ оновл. осн. зас.}_{2021} = \frac{(247271 - 184389)}{247271} = 0,25$$

Коефіцієнт оновлення основних засобів ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» є досить високим – помічаємо його зростання із 0,15 в 2017 році до 0,39 в 2019 році, що супроводжувалося нарощенням матеріальної бази підприємства. В 2020 році динаміка показника дещо знизилась, однак його значення становило 0,32, а в 2021 році – 0,25. Така ситуація на протязі досліджуваного

терміну є позитивною зважаючи на нестабільність ринку, частки, яку займає ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» та свідчить про пристосування фірми до кризових процесів в економіці, викликаних пандемією.

Розрахуємо коефіцієнт мобільності активів за даними ТОВ «Рубікон-Логістик» за 2017-2021 рр.

$$\text{К. мобіл. актив.}_{2017} = \frac{68575}{528486} = 0,13$$

$$\text{К. мобіл. актив.}_{2018} = \frac{361873}{1077963} = 0,34$$

$$\text{К. мобіл. актив.}_{2019} = \frac{187608}{1482960} = 0,13$$

$$\text{К. мобіл. актив.}_{2020} = \frac{86116}{1571598} = 0,05$$

$$\text{К. мобіл. актив.}_{2021} = \frac{119920}{1520052} = 0,08$$

Коефіцієнт мобільності активів ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» є досить низьким, що характеризує низьку спроможність їх переходити з однієї форми до іншої. З таблиці 2.4. видно, що у 2021 році значення даного показника становить 0,08 проти 0,13 в 2017 році, що на фоні нестабільності в фінансово-економічному середовищі на ринку говорить про те, що ТОВ «Рубікон-Логістик» не зможе швидко підлаштуватися під вимоги зовнішнього середовища, змінивши структуру активів.

Розрахуємо показник рентабельності активів за прибутком від звичайної діяльності за даними ТОВ «Рубікон-Логістик» за 2017-2021 рр.

$$\text{Рент. акт. приб. до опод.}_{2017} = \frac{-1112}{597061} = -0,002$$

$$\text{Рент. акт. приб. до опод.}_{2018} = \frac{151091}{1439836} = 0,105$$

$$\text{Рент. акт. приб. до опод.}_{2019} = \frac{353291}{1670568} = 0,211$$

$$\text{Рент. акт. приб. до опод.}_{2020} = \frac{-107197}{1657714} = -0,065$$

$$\text{Рент. акт. приб. до опод.}_{2021} = \frac{54256}{1639972} = 0,033$$

Як ми можемо бачити, згідно із формулою розрахунку, позитивне чи від'ємне значення даного показника залежить від прибутковості, чи навпаки, збитковості діяльності. Тож, можна констатувати, що в ті роки, коли ТОВ «Рубікон-Логістик» отримало збиток, відповідно маємо від'ємний коефіцієнт рентабельності: -0,002 в 2017 р. та -0,065 в 2020 р. Загалом, найвищим показником рентабельності відзначений 2019 р. із значенням 0,2111, а от в 2021 році маємо досить низький показник – 0,033, що свідчить про необхідність зміни підходів до господарювання.

Розрахуємо показник рентабельності капіталу (активів) за чистим прибутком за даними ТОВ «Рубікон-Логістик» за 2017-2021 рр.

$$\text{Рент. акт. чист. приб.}_{2017} = \frac{-906}{597061} = -0,002$$

$$\text{Рент. акт. чист. приб.}_{2018} = \frac{123900}{1439836} = 0,086$$

$$\text{Рент. акт. чист. приб.}_{2019} = \frac{296185}{1670568} = 0,177$$

$$\text{Рент. акт. чист. приб.}_{2020} = \frac{-105726}{1657714} = -0,064$$

$$\text{Рент. акт. чист. приб.}_{2021} = \frac{54256}{1639972} = -0,033$$

Так як методика розрахунку рентабельності капіталу за чистим прибутком є схожою із попередньо розрахованим показником, то констатуємо від'ємне значення коефіцієнту в 2017 р. (-0,002), та 2019 р. (-0,033). Найвище значення рентабельності активу за чистим прибутком фіксуємо в 2019 році 0,177, а в 2021 році – його значення становило 0,033.

Розрахуємо показник рентабельності власного капіталу за чистим прибутком за даними ТОВ «Рубікон-Логістик» за 2017-2021 рр.

$$\text{Рент. вл. кап.}_{2017} = \frac{-906}{172556} = -0,005$$

$$\text{Рент. вл. кап.}_{2018} = \frac{123900}{296456} = 0,418$$

$$\text{Рент. вл. кап.}_{2019} = \frac{296185}{309578} = 0,957$$

$$\text{Рент. вл. кап.}_{2020} = \frac{-105726}{284774} = -0,371$$

$$\text{Рент. вл. кап.}_{2021} = \frac{54256}{422030} = 0,129$$

Маємо зауважити, про схожу тенденцію формування коефіцієнту рентабельності власного капіталу ТОВ «Рубікон-Логістик». Найвище значення в 2019 р. становило 0,957, а в 2021 році складало 0,129, що відповідно, вимагає посиленої уваги до управління власним капіталом.

Підбиваючи підсумки, зауважимо, що фінансовий стан ТОВ «Рубікон-Логістик» потребує посиленої уваги, позаяк під час аналізу виявлено критично низькі показники рентабельності, ліквідності, фінансової автономії та, на противагу, досить високий показник залежності від кредитних коштів, що в умовах економічної кризи збільшує ризик банкрутства.

Відповідно, підприємство має розробити комплекс дій, спрямованих на покращення фінансової діяльності, а також запровадити ряд управлінських заходів, що дозволять здійснювати постійний контроль над ефективністю господарської діяльності в цілому.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ

3.1. Впровадження моніторингу діяльності автотранспортного підприємства

Система запровадження моніторингу діяльності автотранспортної компанії повинна виконувати ряд функцій одночасно. Відповідно, від того наскільки повнішою та якіснішою буде система обраних показників, відповідно до яких буде здійснюватися моніторинг, тим більшої ефективності набудуть заходи, які відповідно до результатів будуть заплановані та втілені менеджментом компанії та дадуть змогу забезпечити безпеку діяльності та уникнути кризових явищ. Відповідно до зазначеного, необхідно розглянути складові елементи системи моніторингу діяльності автотранспортної компанії. Враховуючи специфіку сфери вантажних перевезень, нарощення конкуренції між компаніями, які представлені на ринку, на нашу думку актуальними стають заходи удосконалення існуючої системи перевірки стану компанії та визначення загроз, які виникають на ринку за рахунок додавання в існуючу систему дослідження моніторингових процедур на постійній основі. Загалом, під моніторингом в автотранспортній компанії прийнято розуміти інформаційно-аналітичний інструментарій, який має завдання щодо розробки раціональних рішень, вироблення альтернативних заходів, які дозволять вплинути на діяльність автотранспортного підприємства у відповідності до визначених цілей та завдань, враховуючи необхідність забезпечення економічної безпеки компанії.

За допомогою впровадження системи моніторингу в діяльність автотранспортної компанії можна практично в режимі реального часу здійснювати незалежне оцінювання динаміки розвитку показників

економічної діяльності, забезпечувати отримання достовірної інформації про характер кон'юнктури на ринку вантажних перевезень та прогнозувати можливі її зміни, оперативно здійснювати оцінку конкурентної позиції компанії, а також найважливіших чинників, за допомогою яких можна дослідити ділову активність автотранспортного підприємства, пов'язуючи їх із динамічним розвитком зовнішнього середовища на національному та регіональному рівнях. Відповідно, застосовувати моніторинг діяльності автотранспортного підприємства необхідно за трьох рівневою системою, відповідно на загально економічному рівні, на рівні діяльності підприємства, а також досліджуючи діяльність відділів компанії [38].

Менеджмент компанії зможе не лише відстежувати основні тенденції зміни економічного розвитку, а й якомога швидше оцінювати той вплив визначальних чинників, які визначатимуть основоположні зміни в діяльності підприємства. Тобто, можна зробити висновок, що система моніторингу автотранспортної компанії формує підґрунтя для якомога ранішого виявлення менеджментом тих диспропорцій, які виникають у діяльності компанії та, таким чином, дозволить підвищити результативність системи менеджменту та мінімізувати ризики її діяльності [4].

Головними суб'єктами моніторингової системи автотранспортної компанії виступає, насамперед, сама компанія, система менеджменту, а також центральний апарат керування усіх підрозділів, як виробничих, так і допоміжних. При цьому необхідним є залучення до моніторингу усіх підрозділів компанії. В той же час, на керівництво компанії покладається забезпечення конфіденційності, а також достовірності тої інформації, яка була надана відділами. Загалом, моніторингова система автотранспортного підприємства має, з нашої точки зору, включати в себе такі взаємопов'язані частини із відповідним їх базуванням на методах, які дозволяють якнайкраще здійснити процедуру моніторингу [23]. На нашу думку, такі блоки характеризується наступним:

- проведення аналізу змін ринкової кон'юнктури кожного місяця, за допомогою чого проходить оцінка стану динаміки попиту в сфері надання послуг з вантажних перевезень, а також ж їх взаємодія із явищами пропозиції та попиту та іншими ринковими факторами;

- аналіз конкурентної ситуації у відділах компанії щокварталу, за допомогою чого можна здійснити оцінку результатів діяльності автотранспортної компанії та оцінити можливість настання кризової ситуації;

- проведення щоквартального аналізу інвестиційної активності, пов'язуючи їх із загальними результатами від провадження господарської діяльності відділами компанії, а також дослідження їх взаємозв'язку з пропозицією та попитом у автотранспортній сфері.

Тобто, в межах запровадженої моніторингової системи автотранспортної компанії необхідно вирішувати наступні завдання:

- проводити оцінку результативності запровадженої фінансової, а також товарної політики, враховуючи реальні зміни загальної економічних процесів, як на національному рівні, так і в рамках власне компанії;

- здійснювати оцінку стосовно можливості настання системних ризиків у автотранспортній сфері, причиною яких, насамперед виступають структурні зрушення в національній економіці;

- розв'язувати практичні ситуації, які виникають під час функціонування компанії стосовно підтримання належного рівня безпеки, а також конкурентоспроможності;

- здійснювати прогностичний аналіз стосовно попиту на асортимент послуги, які надаються автотранспортною компанією, базуючись на оцінюванні фінансової ситуації на конкурентному ринку змін, які виникають в попиті та пропозиції, а також впливу інвестиційної активності на загальну кон'юнктуру ринку.

Запровадження системи моніторингу в безпосередньо діяльність ТОВ «Рубікон-Логістик» варто на нашу думку здійснювати в два етапи.

Перший етап полягає в безпосередньому розробленні, а також апробації пілотного проекту системи моніторингу, базуючись на кожному окремо взятому відділі.

А вже другий етап полягатиме у створенні моніторингової системи вже у всіх відділах компанії, а також забезпечені її діяльності на рівні цього товариства із формуванням відповідних макроекономічних блоків. Особливість впровадження моніторингової системи буде залежати від кожного ринкового сегмента, на якому представлена компанія: від економічних процесів, які відбуваються в зовнішньому середовищі, а також від рівня конкуренції як в кожному із сегментів, так і в кожному окремому регіоні, де представлена діяльність ТОВ «Рубікон-Логістик».

Для проведення першого етапу, відповідно вибору підрозділу, на якому буде перевірятися розроблена система моніторингу, можна застосовувати методику щодо визначення вибіркової сукупності відділів. Таким чином, базуючись на вказаній методиці, можна виділити основні види послуг, а також особливо важливі види діяльності досліджуваного автотранспортного підприємства та здійснити розрахункові операції стосовно визначення обсягу вибіркової сукупності цілому по ТОВ «Рубікон-Логістик» та за видами послуг, які надає компанія [11].

Для отримання якомога кращих результатів від запровадження нової системи моніторингу необхідно відпрацювати способи обробки анкет та баз даних, а також застосування необхідних методологічних підходів. Окрім цього, варто розробити макети тих таблиць, графіків та схем, які вважатимуться вихідною аналітичною інформацією, а також розробити необхідні алгоритми розрахунків всіх показників, які необхідні для аналітичних таблиць. Основні шляхи аналізу стосовно визначення динаміки конкурентного середовища, базуючись на фінансових, інвестиційних та інших показниках, обираються підприємством самостійно. З цією метою можна розробити основні вимоги, які будуть висуватися до програмного

забезпечення моніторингової системи автотранспортної компанії. Схематично її можна відобразити на рис. 3.1.

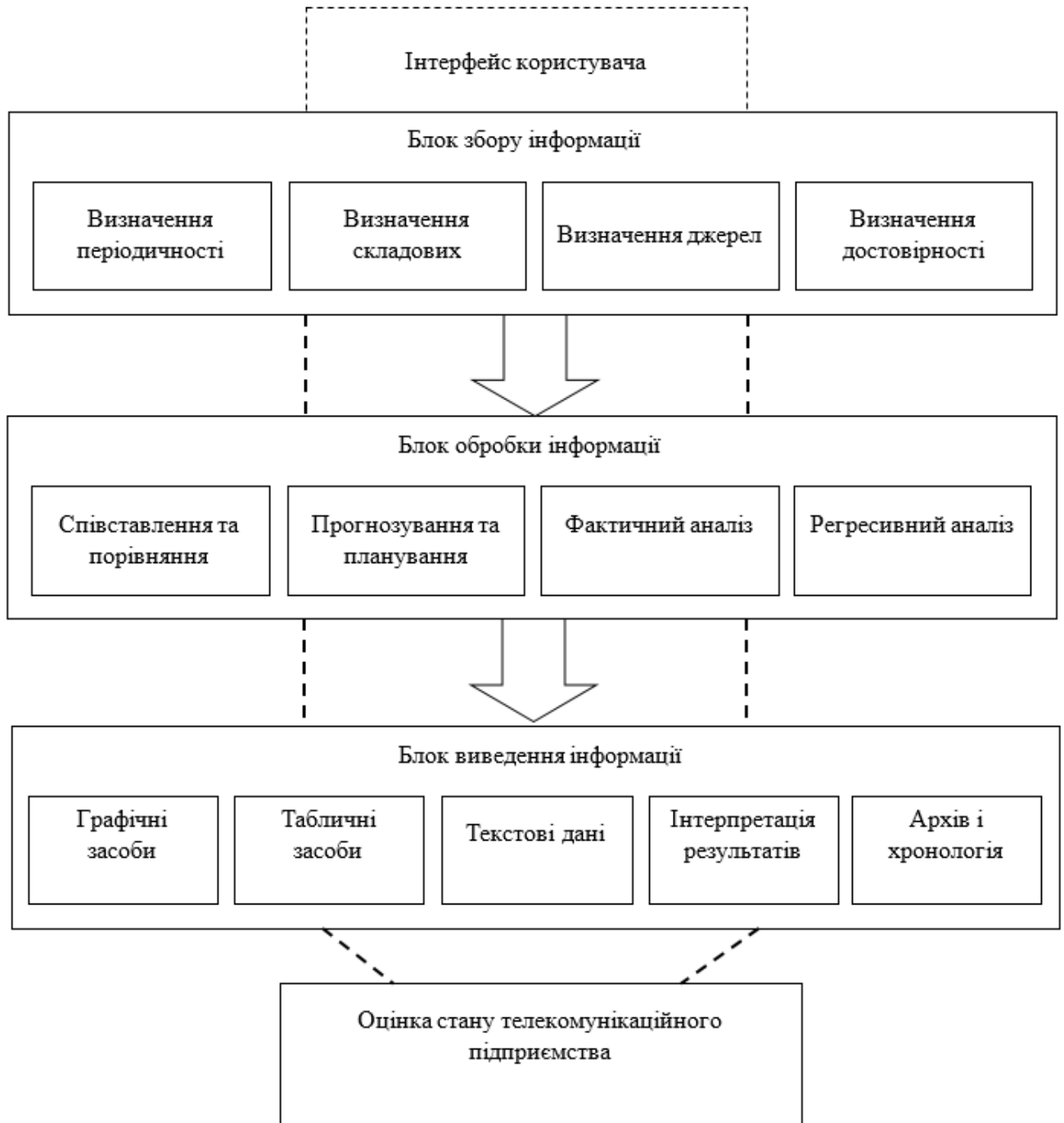


Рис. 3.1. Моніторинг діяльності ТОВ «Рубікон-Логістик»

Джерело: [45]

Процедура формування моніторингової системи ТОВ «Рубікон-Логістик», насамперед повинна починатися із проведення процедури навчання спеціалістів обраного відділу стосовно методики та методології здійснюваних моніторингових процедур та проведення зустрічей із менеджментом компанії та основних відділів, дочірніх підприємств і філій для обґрунтування необхідності та важливості передачі ними вчасної та правдивої інформації в повному об'ємі. Під час проведення впровадження пілотного проекту моніторингової системи ТОВ «Рубікон-Логістик» працівникам підрозділу, в якому проводитимуться моніторингові процедури необхідно кожного місяця здійснювати аналіз поточного стану компанії та кожного кварталу визначати зміни кон'юнктури компанії на ринку. Зауважимо, що порівняння отриманої в межах пілотного проекту інформації з інформацією конкурентів дає змогу визначити критичні моменти у стані автотранспортної компанії, дослідити конкуренцію в автотранспортній сфері, здійснити оцінювання основних факторів, які впливають на конкурентну позицію компанії із врахуванням необхідних інструментів виробничої та фінансової політики, виокремити подальші етапи, які передбачають розробку безпосередньо функціонування і динамічний розвиток системи, спрямовані насамперед на розробку результативної моніторингової кампанії на рівні всієї організації. Перш за все, це стосується нарощення якості методичного, методологічного, а також інших складових діяльності системи, підвищення практичного застосування отриманих результатів внаслідок моніторингу, синхронізування отриманих даних, а також забезпечення ефективності процесу контролю їх актуальності. За умови досягнення позитивного ефекту на рівні всієї компанії, топ-менеджмент може сформулювати наказ стосовно якісного розвитку моніторингової системи компанії, ґрунтуючись на удосконаленні методики та методології проведення аналізу підсумків дослідження в межах запровадження моніторингової системи. Обов'язково потрібно здійснити дії, направлені на зростання результативності

застосування своєї системи, базуючись на впливі чинників, які безпосередньо не пов'язані із господарською діяльністю вказаної системи [9].

Так, основними заходами, які необхідно здійснити на наш погляд є:

- проведення навчальних заходів для працівників відділів ТОВ «Рубікон-Логістик» стосовно збору, перевірки актуальності та достовірності діяльності моніторингової системи, а також застосовуваних методів та методології аналізу результатів моніторингових процедур;
- визначення тих структурних елементів, які будуть застосовуватися під час впровадження пілотного та основного моніторинг-проекту, тобто визначення учасників моніторингових процедур, виходячи із різноманіття послуг та задоволення потреб споживачів;
- проведення визначеного обсягу робіт, а також нарад із менеджерами всіх задіяних відділів та тих, що беруть участь моніторинговому процесі, а також управліннями всіх підрозділів з питання їхнього сприяння процесу організації діяльності стосовно формування та підтримки функціонування моніторингової системи.

Базуючись на результатах проведеного пілотного проекту моніторингових процедур та враховуючи виявлені недоробки та помилки в основному проекті моніторингу автотранспортного підприємства, варто створити єдину систему, функціями якої буде отримання, обробка та зберігання тої інформації, яка буде отримана від відділів учасників моніторингового дослідження, зокрема усіх відділів, а також центрального керівного апарату ТОВ «Рубікон-Логістик».

В кінцевому підсумку, удосконалення та проведення процедур стосовно додаткової структуризації моніторингової системи, вона зазнає суттєвого поглиблення та розширення. Зокрема, до неї додаються такі показники, які дають змогу охопити більш широкий спектр інформації. Тобто, моніторингова система після доопрацювання буде враховувати не лише конкретні показники діяльності власне компанії, а й базуватиметься на головних макроекономічних показниках. Тривале застосування

моніторингової системи на протязі конкретного періоду дають змогу ТОВ «Рубікон-Логістик» більш виважено здійснювати позиціонування себе на конкурентному ринку, а також забезпечити перманентний процес спостереження та аналізу не лише власної конкурентної позиції, а й тих компаній, які складають її основну конкуренцію. За допомогою цього можна буде ефективно розробити заходи антикризової стратегії, зменшити ризики інвестиційної діяльності, а також в цілому більш ефективно сформулювати поточні цілі та завдання впровадження моніторингової системи в діяльність ТОВ «Рубікон-Логістик». Також це дасть змогу досліджувати вплив зовнішнього середовища та зменшити ризик ряду макроекономічних проблем, які можуть вплинути на діяльність компанії. Зокрема, до них ми можемо віднести:

- Підвищення якісного рівня здійснюваного прогнозу та аналізу загальноєкономічних процесів, які відбуваються в галузі, регіоні, а також поглибити зміст цього аналізу, враховуючи прогнозні та фактичні показники індексу, бізнес-клімату безпосередньо в Україні, а також в галузевому та регіональному дискурсі.

- Вчасно виявляти ті явища, які викликають диспропорції в економічному розвитку, визначати їх першопричини та вживати попереджувальних заходів стосовно їх впливу на функціонування ТОВ «Рубікон-Логістик» та забезпечити належний рівень безпеки від можливого їх впливу.

Окрім вищезазначеного, завдяки впровадженню моніторингової системи в діяльність ТОВ «Рубікон-Логістик» з'явиться змога до більш точної оцінки конкурентної ситуації в галузі, до прогнозу динаміки зміни фінансово-економічної діяльності компанії, порівняння отриманих даних із показниками діяльності аналогічних підприємств галузі та економіці країни в цілому. На додачу, буде можливість до виявлення та оперативного усунення факторів, які негативно впливають на діяльність компанії, забезпечувати оптимальний процес впровадження управлінських рішень, які будуть

найефективнішими в ситуації, яка склалася. Отож, позитивним від впровадження системи моніторингу ми вважаємо наступне:

- Достатньо високий ступінь незалежності, оперативності та об'єктивності під час здійснення оціночних процедур.
- Формування необхідного підґрунтя для майбутнього вдосконалення інструментарію стратегічного менеджменту компанії, насамперед, при здійсненні операції з інвестиціями.
- Побудова достатньо широкої інформаційно-аналітичної бази, яка дозволить вирішити питання, що пов'язані із диверсифікацією та можливою реструктуризацією організації для забезпечення безпеки діяльності та якомога більшого унеможливлення настання кризових ситуацій.

Відповідно до зазначеного, зауважимо, що моніторингова система виступає базисним підґрунтям для прийняття рішень щодо диверсифікування діяльності компанії, можливої реструктуризації, а також проведення конструктивного реінжинірингу бізнес-процесів. Головною метою реінжинірингу виступає критичне осмислення та фундаментальне проектування бізнес-процесів автотранспортної компанії для забезпечення провадження позитивних докорінних змін в господарській діяльності організації. Потреба в проведенні реінжинірингу пояснюється, насамперед, високою динамікою в розвитку сфері вантажних перевезень. Зауважимо, що постійні та ґрунтовні зміни, які відбуваються в самих технологіях охоплюють ринки збуту та позначаються на потребах споживачів є перманентними процесами, отож компанії для того щоб зберегти конкурентоспроможність, забезпечити безпечну діяльність та послабити вплив кризових факторів повинні перманентно змінювати стратегію і тактику діяльності в галузі [4].

Застосування інформаційних технологій виступає одним із напрямів проведення реінжинірингу бізнес-процесів автотранспортних компаній. Загалом, на функціонування бізнес-процесів в згаданій сфері вирішальної дії набуває інформаційна підтримка діяльності, яка при раціональному застосуванні дає можливість до значного нарощення ефективності

господарської діяльності та формування міцного базису, який дасть можливість міцно закріпитися на ринку, сформувати міцну позицію, забезпечити безпеку діяльності компанії та зменшити вплив ризикових факторів [14]. Враховуючи новітні підходи стосовно здійснення таких змін, інформаційна система, яка забезпечує підтримання процесу реінжинірингу в автотранспортній компанії повинна забезпечити такі можливості:

- безпосередня розробка адекватної бізнес-моделі автотранспортного підприємства керівниками;
- формування динамічних моделей, які здатні адекватно описати господарську діяльність компанії;
- забезпечення автоматичного виконання головних етапів процесу реінжинірингу, насамперед розроблення моделі майбутньої компанії та визначення особливостей цілей та завдань, формування процесу господарської діяльності майбутньої моделі, забезпечення інформаційної підтримки системи;
- впровадження в господарську діяльність отриманого проекту або нового напрямку діяльності.

Відповідно, базуючись зазначеному, ми пропонуємо впровадити до моніторингової системи ТОВ «Рубікон-Логістик» інформаційну складову, яка буде складатися з таких елементів:

- Інструментального комплексу, який дозволить сформувати інтелектуальні динамічні системи, які будуть застосовуватися у менеджменті та моделюванні діяльності компанії.
- Формування, базуючись на інтелектуальній системі, багатофункціонального інструментального комплексу, який дозволить провести процес реінжинірингу [15].

На нашу думку, така система моніторингу дасть змогу прискорити господарську діяльність компанії, зробити її ефективною, а також забезпечити мінімальний вплив кризових явищ під час господарської діяльності.

3.2. Впровадження TRW-аналізу для покращення якості послуг транспортування

Базовим видом діяльності, які є реалізованими на ринку з надання послуг логістики, виступають саме послуги щодо перевезення вантажів. Нарощення попиту на даний вид послуг виникає через необхідність фізичного переміщення товарів для задоволення запитів індивідуальних споживачів та споживчих груп. Прискорення процесу товарообміну, зокрема в міжнародному вимірі, а також особливості транспортування окремих видів товарів є причиною розвитку ринку автотранспортних перевезень. Це також пов'язано із важливістю процесу надання транспортних послуг в господарюванні підприємств, що в свою чергу, забезпечує ефективне функціонування усіх сфер економіки. Світові економічні системи ставлять перед автотранспортною галуззю завдання, які мають щораз більший масштаб, позаяк відбувається нарощення обсягів з виробництва, а також кооперації та спеціалізації під час процесу організації виробництва.

Беручи до уваги частоту замовлення послуг у сфері вантажних автоперевезень, а також посилення ролі даної сфери в функціонуванні економіки, зауважимо, що особливої актуальності набирає проблема управління послугами в даній галузі.

За своєю природою транспортування й діяльності, яка покликана здійснювати переміщення у просторі. Проводячи аналіз даного виду господарської діяльності, варто підкреслити, що він базується на наданні послуг на платній основі, за допомогою яких здійснюється переміщення у просторі вантажів та людей, а також надання послуг, які супроводжують дані процеси. З економічної точки зору, варто зауважити, що транспортування являє собою виробничий процес, який дозволяє в умовах обмеженого застосування засобів забезпечити переміщення людей, вантажів, а також енергетичних ресурсів у просторі задля задоволення групових та індивідуальних потреб. Тому, якщо вважати транспортування виробничим

процесом, то можна стверджувати, що в кінцевому підсумку виникає продукт, який в даному випадку отримує назву транспортної послуги. Для реалізації даної послуги необхідно застосовувати безліч структурних елементів, якими виступають безпосередньо транспортні засоби, кваліфікований персонал, транспортна інфраструктура, а також сукупність правил, які регламентують надання транспортних послуг. Зазначені елементи у своїй сукупності формують транспортну систему, яку визначають як поєднання взаємопов'язаних факторів, які у своїй природі містять згадані елементи [3].

У широкому сенсі транспортування розуміється у вигляді діяльності, яка покликана обслуговувати певним чином визначене коло споживачів, яким надається транспортна послуга. В такому ключі можна говорити про нематеріальний характер таких послуг, що в свою чергу, зумовлює наступні специфічні характеристики для транспортних послуг, що полягають в єдності місця, обсягу надання, часу надання та споживання. Зауважимо, що враховуючи специфіку надання транспортних послуг, вони не передбачають формування так званих “запасів готової продукції”. Тому, настає невідповідність між реальним попитом на надання транспортних послуг та фізичними можливостями їх задоволення підприємствами відповідного профілю. Відповідно, продукувати транспортні послуги можна тільки в окреслених часових рамках, в яких була заявлена реальна потреба щодо до їх виробництва. В окреслених часових вимогах потреби в транспортуванні, які виникають, мають бути меншими, аніж максимально можливий потенціал АТП, а, власне, саме підприємство повинно мати можливість надавати транспортні послуги за допомогою додаткових резервів транспортних засобів. Тому, зачасту виникає ситуація, яка в економічній науці визначається як “втрачені продажі”. Характеризуючи ринок автотранспортних послуг, варто зазначити про нерівномірність попиту на надання послуг зазначеного типу, що в свою чергу, стимулює формування

локальних ринків, що утворюються у зв'язку із здатністю великих логістичних операторів надавати послуги рівномірно на всіх територіях [34].

Зауважимо, що іще однією унікальною ознакою послуг з автотранспортних вантажних перевезень є предмет надання послуги, тобто вантаж, який необхідно переміщувати. Тобто, зі зміною місця вантажу виникає і інша характерна особливість означеного виду послуг, яка має назву просторова, тобто можливість переміни місцезонаштування об'єктів матеріального характеру. До того ж транспортні послуги за своєю природою є досить капіталомісткими, що обумовлює потребу утримання різного роду транспортних засобів, а також формування можливостей для надання послуг з обслуговування вантажів в спеціальних центрах розподілення та дистрибуції. Ще однією характеристикою транспортних послуг називають низький рівень цінової еластичності попиту, що підтверджується динамікою реакції попиту на дані послуги, пов'язані із нарощуванням цін АТП: це не призвело до зниження попиту, позаяк постачання великої кількості побутових та харчових продуктів передбачають потребу в перевезенні їх у великих обсягах з місця виробництва до місць безпосереднього продажу [6].

Під час переговорів, які проводяться між споживачем та перевізником може виникнути конфлікт, пов'язаний із тим, що всі погодження мають відношення до майбутніх періодів, а послуги з перевезення не можна надавати «із запасом». Відповідно сам процес послуг транспортування вимагає постійної і тісної співпраці з обох боків.

Зазначені характеристики зумовлюють виникнення певних наслідків, як для компанії, які надають послуги з вантажних перевезень, так і для їх клієнтів. Тобто, для автотранспортних підприємств такі особливості означають, що вони повинні знаходитися в постійній готовності до надходження замовлень, тобто розпланувати використання автотранспортного парку так, щоб тримати певну частину у резерві із врахуванням непередбачених замовлень. А з іншого боку повинні враховувати, що утримання транспортних засобів в резерві провокують

втрати, які необхідно покривати за рахунок автотранспортного парку, які безпосередньо використовуються [39].

Покупці, в свою чергу повинні розуміти необхідність передоплати за послугу, яка ще не надається, а також відсутність технічної та юридичної можливості відмови від автотранспортної послуги під час її безпосереднього надання. Зауважимо, що зазвичай, клієнти не усвідомлюють вищенаведені особливості, проте вибирають серед великого числа пропозицій вантажних перевезень ті, які можуть спростити дані наслідки.

В табл. 3.1. нами наведено стандартні особливості послуг з вантажоперевезень.

Таблиця 3.1.

Особливості послуг з вантажоперевезення

Наслідки для перевізників		Наслідки для клієнтів	
Організаційні	Економічні	Організаційні	Економічні
Пропонування можливостей з транспортування, а не власне транспортних послуг.	Наявність втрат з огляду на потребу утримання резервів можливостей з транспортування.	Відсутність можливості вибору на ринку транспортної послуги; натомість необхідність вибору її надавача	Виникнення непередбачених витрат внаслідок не належним чином наданої транспортної послуги
Неповне використання основних фондів у періоди “затишшя”	Наявність витрат, пов’язаних із перевантаженістю транспорту у пікові періоди	Брак можливості відмови від послуги в процесі її “споживання”	Поширена практика передоплати за надання транспортної послуги
Необхідність утримання резервів можливостей з транспортування на випадок непередбачених флуктуацій попиту	Низька якість послуг, що надаються у пікові періоди. Вищі сукупні витрати у зв’язку із згаданими обставинами	Брак можливості обміну послуги після її реалізації	

Джерело: [39]

За своєю природою транспортна послуга виступає комплексним поняттям, яке передбачає не тільки фізичну зміну місця розташування певного об’єкта в просторі. Базуючись на окреслених характеристиках транспортних послуг під час процесу планування обслуговування споживачів АТП, варто брати до уваги той факт, що процес вантажоперевезень продукує

сукупність суміжних послуг, питому вагу яких в ТОВ «Рубікон-Логістик» нами наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Послуги, що найчастіше були замовлені ТОВ «Рубікон-Логістик»

№ з/п	Послуга	Період, рр.		
		2019, %	2020, %	2021, %
1	Внутрішньодержавні перевезення	83	71	80
2	Міжнародні перевезення	36	34	41
3	Складування	74	62	67
4	Митне оформлення	58	48	53
5	Експедиція вантажів	53	57	51
6	Зворотна логістика (усунення неполадок, ремонт, повернення)	35	27	36
7	Документальне обслуговування	28	17	33
8	Послуги, що додають споживчої вартості товарам: етикетування, пакування, комплектування тощо	36	24	30
9	Крос-докінг	38	26	30
10	Планування та управління процесом транспортування	31	23	25
11	Формування, перетворення, виконання замовлень	16	14	18
12	Управління запасами	-	21	18
13	Управління ланцюгом поставок	18	11	15
14	Логістика запасних частин	-	14	14
15	Інформаційні технології	20	15	14
16	Управління транспортним парком	15	10	13
17	Послуги LLP (Lead Logistics Provider) / 4PL	13	9	11
18	Обслуговування клієнта	13	11	5
19	Послуги, пов'язані із забезпеченням “зеленої” логістики	-	4	3

Джерело: складено за внутрішніми даними компанії

З окресленого дослідження видно, що АТП перетворюється у надавача великого кола логістичних послуг, що значно ускладнює як процес

менеджменту, так і процес їх аналізу. При цьому маємо зазначити що 70 відсотків усього спектру логістичних витрат займає саме транспортування.

Варто зауважити, що якість вантажних перевезень характеризується не лише показниками економічності доставки, а й залежить від величини тарифу щодо доставки, а також від своєчасності та зберігання продукції під час процесу вантажного перевезення. Як свідчить практика, під час вибору із альтернативних варіантів перевезень споживачі, які відправляють або одержують вантаж, часто беруть до уваги тільки основну частину витрат, які пов'язані безпосередньо із процесом доставки, тобто іншими словами транспортні витрати. Іншу частину витрат, яка обумовлюється недостатнім рівнем якості самого процесу доставки, враховують, як правило, у якості витрат основного виробництва. Тобто, безпосередній вплив автотранспортної сфери на результативність показників основного виробництва є значно вищим, аніж це виходить із аналізу лише суми витраченої на транспортні витрати. Така особливість є характерною для сучасного підходу із надання послуг споживачу з точки зору філософії, за якої власне процес обслуговування є основним обов'язком задоволення потреб клієнта.

Підвищення якісного рівня системи перевезення вантажів викликає зацікавленість не лише у клієнтів АТП, для яких вагома частина транспортних витрат становить велику частину від собівартості їх продукту, але й у тих, в яких ця частина є невеликою, але через неналежну якість перевезень зростають інші витрати (неможливість використання новітніх виробничих технологій, потреба збереження значної кількості запасів, тощо).

Для результативного вибору системи вантажних перевезень, яка забезпечуватиме достатній рівень надання транспортних послуг необхідно дослідити які саме потреби в споживача до безпосередньо самої системи перевезень та, керуючись якими параметрами, клієнт буде оцінювати ступінь задоволення цих потреб. Варто також взяти до уваги, що потреби клієнтів з часом будуть змінюватися, а, відповідно, змінюватимуться і критерії їх задоволення. Проте, для забезпечення повного вирішення поставленої задачі

щодо вибору системи вантажних перевезень, перш за все потрібно якомога повніше виявити вимоги клієнтів [13].

Вказаний вище процес має відстежуватися шляхом виявлення змін у потребах клієнтів із використанням методів фокусування на окремих групах, проведення структурованих інтерв'ю або ж анкетуванні. Окрім безперервного дослідження потреб клієнтів, необхідно здійснювати моніторинг ринкових чинників, які також мають тенденцію до безупинних змін.

Використання стандартів надання послуг дають клієнтам гарантію в отриманні визначеного автотранспортним підприємством переліку благ, які вони можуть отримати в процесі отримання послуги. Стандарти надання послуги містять визначений перелік правил роботи персоналу сервісного комплексу і базуються на часових показниках, а також критеріях надійності і критеріях, що відображають втрати та пошкодження. Вказані правила є обов'язковими для виконання, що дає змогу гарантувати високий якість надання усіх передбачених компанією послуг та одночасне задоволення потреб клієнтів [13].

Система за допомогою якої буде проводитися системний аналіз послуг вантажоперевезення на АТП має передбачати врахування усіх видів послуг, які передбачені АТП для власних споживачів, а також зазначення усіх супровідних послуг, які виникають під час процесу обслуговування. Якщо при аналізі надання транспортних послуг не будуть враховуватися дії, що їх супроводжують, тоді система не зможе видати адекватні результати стосовно ефективності організації процесу надання послуг споживачам, а також керівництво не зможе застосувати необхідний перелік дій, спрямованих на оптимізацію послуг з вантажних перевезень [34].

Отож, методика, за допомогою якої буде здійснюватися аналіз послуг з надання транспортних перевезень має базуватися на нижчезазначених принципах:

- комплексності, для врахування всього переліку процесів, які супроводжують надання послуг з транспортування;

- точності, для того щоб отримати чітко визначені параметри кількісної оцінки результативності послуг транспортування;
- бути узгодженими і з принципом «леза Окхама», тобто враховувати під час процедури аналізу лише головні дії, які здійснюються під час обслуговування споживача та мають реальний вплив на якість надання послуги з транспортування [58].

Опираючись на вищезгадані принципи, ми пропонуємо використовувати TRV-аналіз (transportation, reloading, warehousing - транспортування, перевантаження, складування), який дасть змогу проводити комплексний моніторинг надання послуг перевезення, охоплюючи окрім необхідних показників, усі дотичні сфери, які в комплексі і формують послугу із транспортування [34].

Так, для аналізу ми використовували дані ТОВ «Рубікон-Логістик», що є за своєю сутністю класичним 3PL-оператором із надання послуг транспортування регіонального, національного та міжнародного масштабу. Зокрема, нами було обрано для аналізу послугу з транспортування, яка є найпопулярнішою серед споживачів підприємства, а саме надання внутрішніх перевезень за допомогою тенту.

Перед наданням послуг з транспортування в даному підприємстві пропонуємо провести попередній її аналіз, який буде здійснювати спеціально вибрана особа. Керуючись такими підрахунками, можна виявити різницю між часом транспортування, який запланований та реально витрачений, що відображено в таблицях 3.3 та 3.4.

Здійснивши декомпозицію вказаної послуги з транспортування, можна дослідити ефективність організації процесу обслуговування споживачів за окремими процесами та виявити причини неузгодженості із запланованими показниками.

Зауважимо, що застосування такого підходу є важливим, позаяк серед вітчизняних АТП, зокрема і ТОВ «Рубікон-Логістик», поширення набуває практика визначення стандартів надання послуг, до яких заносять конкретні

величини, які характеризують також і час надання послуги. Тому, моніторинг дотримання визначених в правилах стандартів є важливим, позаяк без цього неможливо забезпечити якість транспортних послуг компанії.

Таблиця 3.3.

**Порівняльний TRV-аналіз послуги ТОВ «Рубікон-Логістик» за
плановими і фактичними показниками**

Процес	Фактичні показники		Планові показники		Відхилення	
	Час, хв	Кількість повторів	Час, хв	Кількість повторів	Час, хв	Кількість повторів
Перевантаження	116	2	120	2	-4	-
Транспортування	586	3	600	3	-14	-
Контроль транспортного засобу	101	4	90	4	11	-
Очікування	60	2	30	2	30	-

Джерело: складено за внутрішніми даними компанії

Проведення аналізу за методикою TVR на підприємстві ТОВ «Рубікон-Логістик» дає змогу визначити, які структурні елементи процесу транспортного обслуговування споживачів є найбільш часозатратними, а отже матимуть перспективу для оптимізації, а які найменше часозатратними. Досліджена операція транспортування вантажу займає 68 відсотків від загального обсягу часу, що передбачено виділити на дані транспортні послуги. Як правило, час який припадає на власне процес транспортування є тою складовою, яка перебуває у залежності від багатьох факторів, насамперед, щільності транспортного потоку на обраному маршруті, а також від якості доріг по прокладеному шляху, тощо. Всі фактори мають об'єктивність, а відповідно не піддаються прямому впливу АТП. Проте зазначимо, що можна скоротити обсяг часу, витраченого на надання послуги транспортування, якщо розглядати такі її складові, як швидкість проведення

технічного контролю транспортного засобу, швидкість завантаження та розвантаження автомобіля та час очікування, який витрачається до процесу завантаження і розвантаження.

Таблиця 3.3.

TRV-аналіз послуги ТОВ «Рубікон-Логістик» за окремими операціями

№ з/п	Пункт призначення	Відповідальна особа	Принцип виконання	Процес**	Опис	Відстань, км.	Вага, т.	Час (хв.)			
								Н	с	о	
1	Транспортна база фірми***	Механік	Візуально	К	Візуальний технічний контроль ТЗ*			20			
2	Транспортна база фірми	Водій	Транспортний засіб	Т	Виїзд водія на місце завантаження	2		10			
3	Паркінг	Водій	Транспортний засіб	О	Очікування на завантаження						38
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
4	Склад клієнта	Працівник складу	Автонавантажувач	П	Завантаження ТЗ	0,05	20			61	
5	Склад клієнта	Водій	Візуально	К	Контроль розміщення вантажу у ТЗ		20	16			
6	---	Водій	Транспортний засіб	Т	Виїзд за місцем призначення	215	20		300		
7	---	Водій	Візуально	К	Технічний контроль під час зупинок		20	10			
8	Паркінг	Водій	Транспортний засіб	О	Очікування на розвантаження		20				22
9	Склад клієнта	Працівник складу	Автонавантажувач	П	Розвантаження та складування	0,09	20			55	
10	Транспортна база фірми	Водій	Транспортний засіб	Т	Повернення водія на транспортну базу	214			276		
11	Транспортна база фірми	Механік	Засоби діагностики	К	Технічний контроль ТЗ			55			
					Всього	432	20	101	586	116	60

* - транспортний засіб

** - К - контроль ТЗ; Т - транспортування; П - перевантаження; О - очікування.

*** - ТОВ «Рубікон-Логістик»

Джерело: складено за внутрішніми даними компанії

Зауважимо, що в даному прикладі можна оптимізувати термін надання послуги, якщо скоротити час очікування на завантаження, або ж доручити водію виконання якихось ще завдань, які можна здійснювати паралельно під час даного процесу, наприклад проведення технічного контролю.

Методика, яка пропонується до впровадження стосовно проведення аналізу послуг транспортування, дасть можливість, за рахунок розчленування процесу на ланки виявити слабкі місця, які потребуватимуть застосування додаткових заходів з управління з ціллю наступного синтезу кожного елементу в об'єднане ціле, що в своїй сукупності становитиме транспортну послугу.

3.3. Застосування проактивного підходу для забезпечення економічної безпеки комерційної діяльності автотранспортного підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища

Вітчизняна практика управління передбачає застосування методологічних підходів, які визначаються як функціонально орієнтовані. Вони, зазвичай, використовуються під час здійснення механізму, так званого, реактивного менеджменту змін.

Під час провадження господарської діяльності реактивні підприємства здійснюють її як реагування на явища та виклики внутрішнього та зовнішнього характеру, однак не здійснюють прогнозованих змін і не чинять впливу на них.

Відтак, реактивний менеджмент визначається у якості негайних відповідних дій організації на зміни, які відбуваються. Охарактеризувати такі дії можна наступним чином:

- вони мають характер оперативності і спрямовані на зміни стратегічного та тактичного управління;

- вони є достатньо швидкими, однак мають накопичувальний характер, що в кінцевому підсумку змінює загальний характер поведінки організації на ринку;
- вони є негайними і проявляються під час функціонування організації в режимі реального часу [51].

Відповідно, здійснення таких кроків в реальності не передбачають здійснення прогнозів результатів, вони не мають здатність впливати на зміни внутрішнього середовища підприємства, а також зовнішніх викликів, тому формують незахищеність організації перед викликами та загрозами, які настають під час здійснення господарської діяльності.

Відтак, здійснення реактивного менеджменту вимагає від організації швидких дій, які необхідно здійснити через невеликий проміжок часу, великих фінансових витрат, наявність в кадровому складі спеціалістів високого профілю. Хоча, як відомо, під час кризових ситуаціях виникає нестача саме цього виду ресурсу [8].

Зауважимо, що застосування проактивного підходу до менеджменту організації дасть можливість бути завчасно готовим до тих процесів які викликані нестабільністю та незбалансованістю господарської діяльності.

Враховуючи напрацювання вчених, маємо зазначити, що найпоширенішими та найбільш застосовуваними визначають ресурсно-функціональний, а також стратегічний підходи. Проте, варто зауважити, що вони вимагають певного вдосконалення [50].

Даними підходами, певним чином, враховуються принципи застосування проактивного менеджменту, однак вони залишають поза увагою головні моменти, які стосуються врахування особливостей менеджменту економічної безпеки.

Відповідно, на нашу думку, необхідно виокремити окремий науковий підхід, який би дозволяв визначити економічну безпеку організації з урахуванням проактивного підходу до менеджменту. Особливої важливості такий підхід набуває в часи військового стану, який впроваджено на

території України. Невизначеність ситуації, яка зумовлена військовими діями вимагає від організацій заздалегідь продуманого плану на випадок настання небезпечних ситуацій, що можуть бути пов'язані як з економічною, так із силовою, екологічною, матеріальною безпекою [44].

На основі спостережень, аналізу, проведення вимірювань організації, які мають проактивну поведінку на ринку, можуть здійснювати прогноз настання певних дій, а також впливати на ці дії та на свою реакцію на них, здійснюючи, таким чином їх попередження. Застосування зазначеного підходу полягає, насамперед в тому, щоб постійно моніторити межі можливих змін і за допомогою цих рамок досягати тих цілей, які поставлені перед компанією, зокрема унеможливлення негативного впливу зовнішнього середовища та забезпечення процесу зростання і розвитку [43].

Відповідно, говорячи про проактивний менеджмент діяльності організації з вантажних автомобільних перевезень, ми маємо на увазі процес, який базується на управлінських діях, які носять попереджаючий характер та враховують можливість формування негативних результатів від провадження господарської діяльності.

Застосування проактивного менеджменту дасть змогу організації з вантажних автомобільних перевезень розробити власний напрямок руху на ринку та систему дій за обраними напрямками.

Проактивна організація має можливість досліджувати себе, оточуюче середовище та формувати процес змін, застосовуючи отримані знання для того, щоб спроектувати систему попереджаючих дій та забезпечити певний розвиток, враховуючи зміну потреб споживачів, дії конкурентів, які працюють з організацією в одній галузі, а також поза її межами, формуючи баланс інтересів стейкхолдерів. Таким чином, здійснюється застосування організацією проактивної моделі формування управлінських рішень [51].

Відповідно, узагальнивши підходи щодо трактування економічної безпеки та з урахуванням значних переваг застосування проактивного управлінського підходу, можемо визначити сутність економічної безпеки

організації з вантажних автомобільних перевезень як комплексної категорії, яка характеризує процес захисту організації від зовнішніх та внутрішніх викликів за рахунок застосування проактивного менеджменту та використання наявного потенціалу, здатності досягнення пріоритетних стратегічних інтересів, а також головної цілі його діяльності та подальшого розвитку [33, 56].

Використання проактивного підходу під час формування системи економічної безпеки підприємства з вантажних автомобільних перевезень та здійснення процесу управління ним забезпечить передбачення загроз та ризиків, які виникають у внутрішньому та зовнішньому оточенні, дасть змогу здійснити підготовку до попередження настання проблемних ситуацій, виокремити пріоритетні завдання, проранжувати їх за важливістю, визначити ресурси, які необхідні для цього процесу, а також забезпечити їх ефективне використання, відкоригувати план після початку діяльності, сформувані додаткові задачі які необхідні для забезпечення економічної безпеки, дасть змогу отримати додатковий час, який можна використати для проведення поточного аналізу здійснюваних дій, нарощення якості їх виконання та, в кінцевому підсумку, дасть змогу спланувати розв'язання проблемних ситуацій.

Забезпечення безпечної діяльності під час здійснення чи інших проектів організації з вантажних автомобільних перевезень вимагає чіткого структурування як самих проектів, так і власне системи їх менеджменту.

Розроблення та реалізація проектів в галузі вантажних перевезень здійснюється в межах недостатньо добре визначених цілей при недостатньому інформаційному забезпеченні тих процесів, які відповідають за розробку та прийняття управлінських рішень за умови обмеженості ресурсів та наявності значної кількості зв'язків між системними елементами, які не завжди підлягають формалізації [47].

Зазначене підвищує ризик виникнення небезпек під час здійснення управлінської діяльності підприємства з вантажних автомобільних

перевезень, що і обумовлює наявність великої кількості різних альтернативних рішень враховуючи погано структуровану систему вибору критеріїв для їх виконання. Відповідно актуальними стають питання щодо здійснення комплексного аналізу як внутрішніх так і зовнішніх процесів які здійснюються у управлінських системах під час гарантування безпечної діяльності забезпечення розроблення достатньої кількості рішень та їх варіантів з одночасною високою деталізованістю планів діяльності, здійснення порівняльного аналізу та оцінювання наслідків прийняття вказаних рішень, а також визначення їх ризикованості та систематизування критеріїв застосування того чи іншого рішення. Для гарантування безпечної діяльності також необхідно постійно здійснювати уточнення мети та конкретизувати цілі здійснюваної діяльності, а також ж структурування її на системні елементи, подальшу деталізацію цих завдань та визначення її відповідності та адекватності кінцевій меті діяльності [8].

Здійснення будь-якої діяльності передбачає моніторинг внутрішніх та зовнішніх чинників, які можуть здійснити негативний вплив на кінцевий результат діяльності підприємства.

Проактивне управління має на меті застосування розгалуженого апарату прогнозних методів під час виконання всіх етапів запланованої діяльності, що, в свою чергу, дасть змогу зменшити або зовсім уникнути цих негативних наслідків, які призведуть до появи кризової ситуації в компанії.

На рисунку 3.2 відображена різниця між активним та реактивним управлінням. Застосування активного підходу до менеджменту компанії дасть змогу досягти вищих показників ефективності її діяльності оскільки, на початку діяльності чітко формулюється кінцева мета та здійснюється конкретизація поставлених перед компанією задач, проводиться процес прогнозування чинників впливу на діяльність компанії, здійснюється оцінка ймовірності настання зазначених подій та негативних наслідків, до яких вони можуть призвести [36].

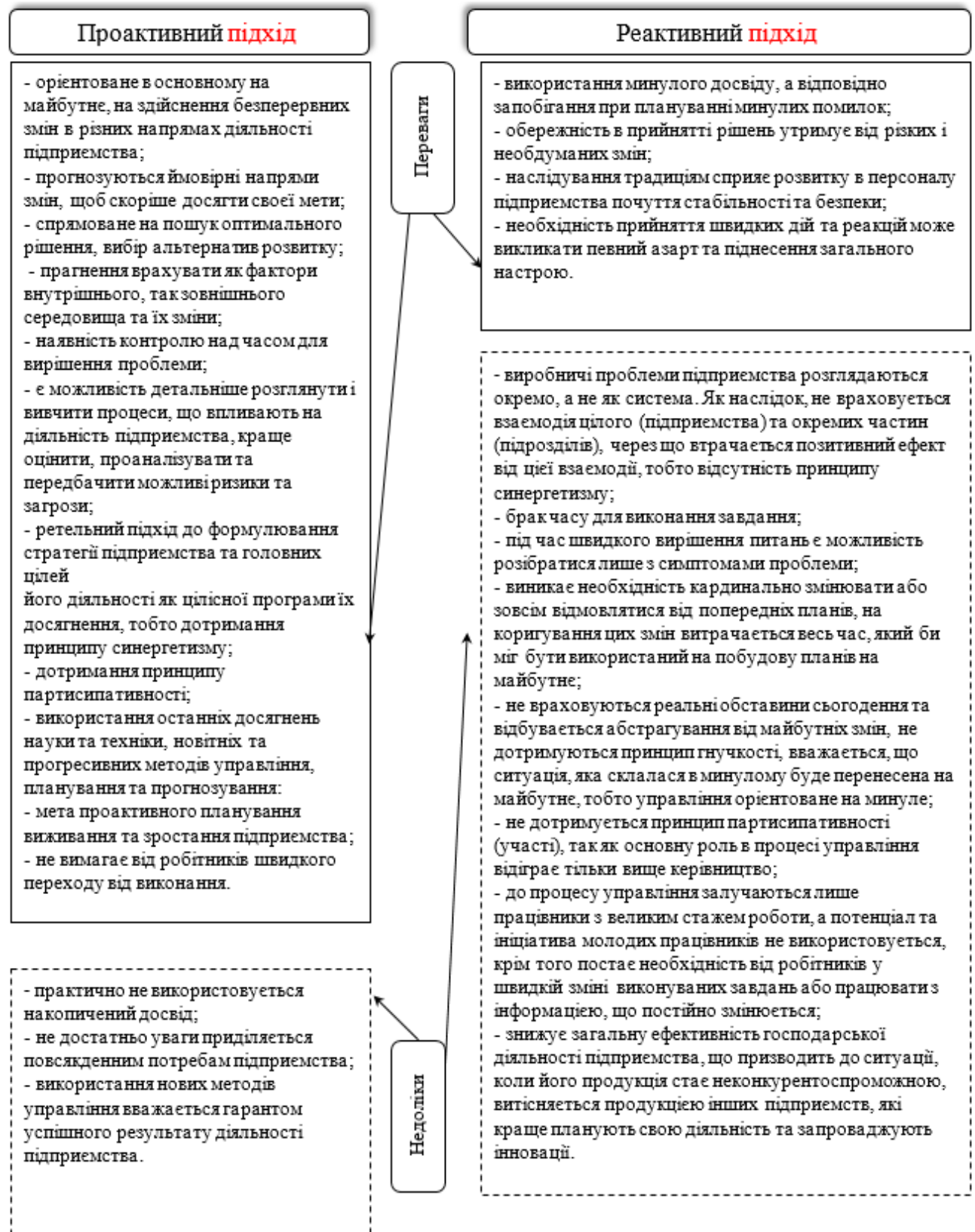


Рис. 3.2. Основні відмінності проактивного та реактивного менеджменту

Джерело: [36]

Застосування ефективного менеджменту викличе необхідність для залучення додаткового часу та ресурсів, які необхідно буде спрямувати на ліквідацію наслідків тих негативних подій, які не були передбачені на початковому етапі діяльності компанії, що, в свою чергу, негативно вплине на досягнення кінцевого результату [43].

Результативність застосованих моделей та методів прогнозування під час здійснення проактивного управління перебуває у прямій залежності від того, наскільки структура системи менеджменту, а також процес організації механізму управлінської діяльності відповідають викликам зовнішнього середовища та закономірностям його функціонування.

Зауважимо, що важливим етапом для нарощення результативності процесів прогнозування та проактивного управління є застосування новітніх інформаційних технологій та програмних засобів, за допомогою яких можна змодельовати та удосконалити процеси управління, чим задовольнити поставлені вимоги до функціонування компанії в динамічному зовнішньому середовищі, що є особливо актуальним під час здійснення господарської діяльності в умовах військового стану та ризику настання кризових ситуацій.

Базисом проактивного управління виступають проектний, системний, компетентнісний, сценарний, процесний підходи. Здійснимо їх характеристику на рис. 3.3.

Враховуючи моделювання продуктивного менеджменту, необхідно взяти до уваги те, що дана система є активною і характеризується відповідними параметрами (рис. 3.4.).

Під час застосування проактивного підходу до управління важливого значення набуває процес контролю зміни часових параметрів, які виступають однією з головних особливостей процесу планування. Також зауважимо, що при впровадженні підходу до проактивного менеджменту, основоположною є не проста констатація відхилень, які були виявлені, а визначення ступеню їх величини та допустимості, із врахуванням потреб стосовно досягнення визначених цілей діяльності організації [43].

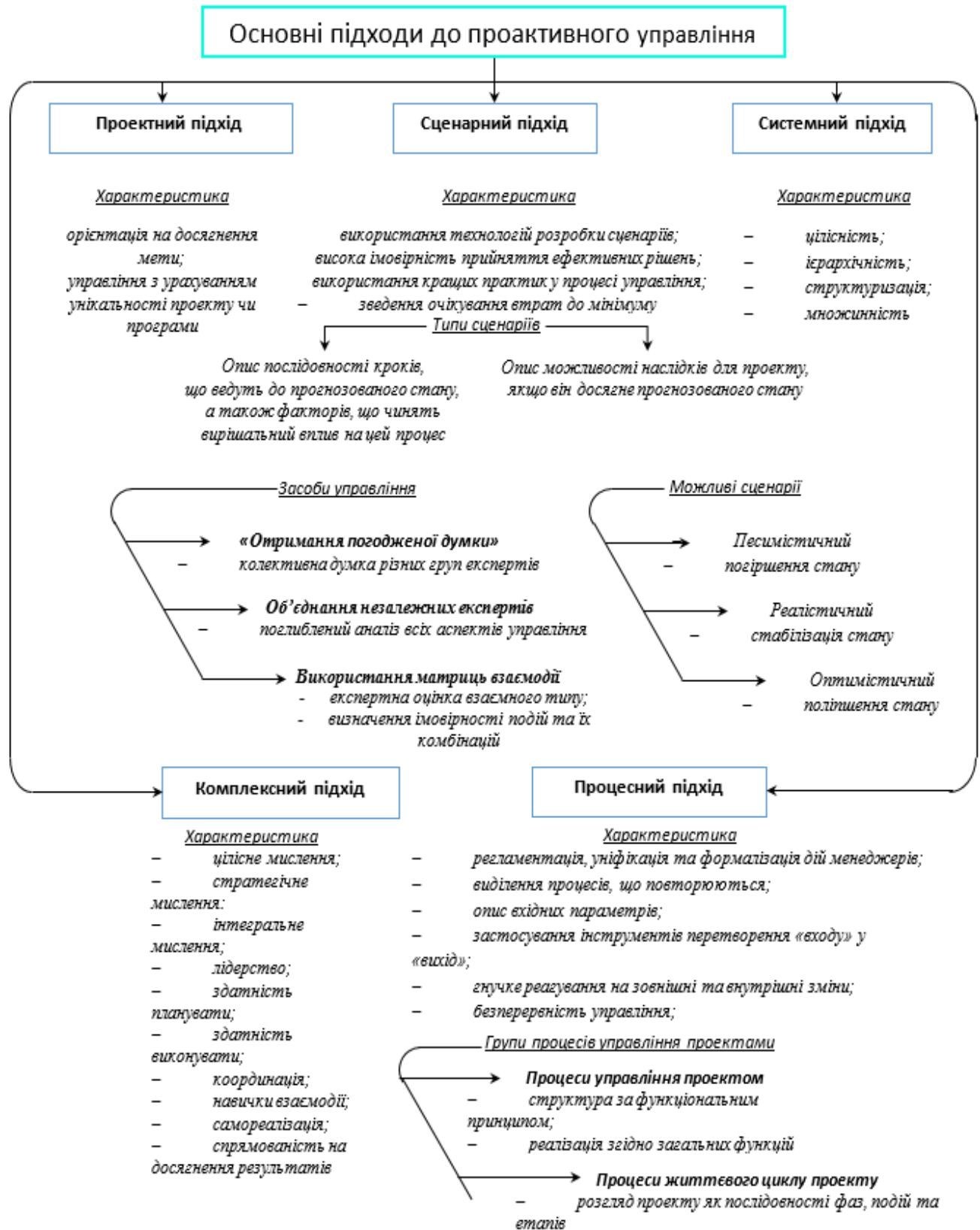


Рис. 3.3. Характеристика підходів проактивного менеджменту

Джерело: [43]

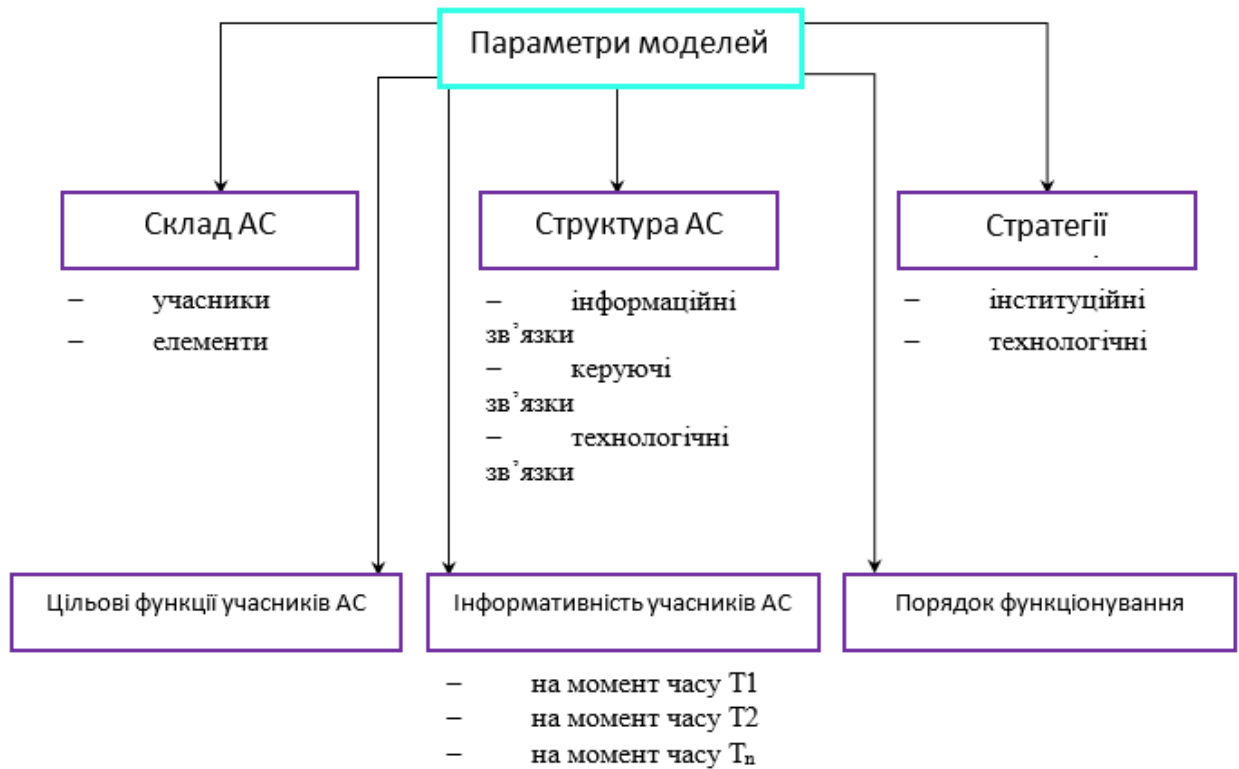


Рис. 3.4. Параметри моделей системи проактивного менеджменту

Джерело: [43]

Визначені рамки відхилень досліджують, базуючись на характеристиках внутрішнього ресурсного підґрунтя організації, а також впливу визначених відхилень на кінцеві результати діяльності. За необхідності вносяться коригуючі дії або ж за умови, що вказані відхилення не несуть критичних руйнувань діяльності організації, їх не беруть до уваги [47].

Отож, контролювання змін часових параметрів у поєднанні з паралельним контролюванням змін параметрів впливу визначених відхилень дає змогу передбачити настання негативних наслідків та застосувати попереджувальні заходи, які спрямовані на забезпечення кінцевого результату діяльності організації.

ВИСНОВКИ

Управління в галузі надання автотранспортних послуг має на меті першочергове завдання, яке полягає в орієнтації на стабільний розвиток, що ускладнюється нарощенням конкурентної боротьби в даній сфері та, переважно негативним в останні роки, впливом факторів оточуючого середовища. Однак, для виживання та розширення напрямів діяльності підприємство повинне спиратися на концепцію не «поверхневого», а структурного розвитку, що має відображати використання можливих прихованих перспективних потенцій підприємства як автономної одиниці з оглядом на закономірності розвитку екзо- та ендосередовища. Відповідно, по відношенню до управління в сфері автотранспортних послуг означений процес розглядається з двох боків: з погляду розвитку внутрішніх змін в структурній будові, що дозволяє сформувати нові ознаки, властивості та функцій системи та з боку відновлення вже наявних особливостей системи АТП, що досягається за рахунок дерегулювання та цілеспрямованого впливу керівних органів.

Бурхливі зміни, що проходять в оточенні автотранспортних компаній, вимагають застосування високооперативних заходів під час процесу менеджменту та безпосереднього прийняття рішень, щоразу зменшуючи час, відведений вибір альтернативних варіантів. Керівництво змушене перебувати у стані перманентного балансування між вибором критеріїв, прорахунком варіантів та підлаштуванням стратегічної та тактичної політики під вимоги стейкхолдерів організації. Означені аспекти обумовлюють потребу використання нових методологічних засад для підтримання процесу прийняття рішень в встановлені строки на відповідному рівні. Зауважимо, що для підтримання конкурентоспроможності, система ухвалення рішень має бути проактивною, тобто, здійснюватися із оглядом на сильні сторони діяльності підприємства враховувати тенденції, які обумовлюватимуть її розвиток в майбутньому періоді.

Регулювання процедури управління розвитком підприємства автотранспортної галузі має на меті здійснення комплексного або вибіркового впливу на різні аспекти його діяльності: здійснення бізнес-процесів, соціальну спрямування, економічний, а також еколого-технологічний стан, який для українських підприємств набуває особливої важливості.

Основним напрямом розвитку автотранспортної галузі має стати технологічне удосконалення та боротьба із причинами неефективної роботи підприємств, що надають послуги вантажних перевезень із дотриманням екологічних вимог.

У сфері вантажних автоперевезень сформовано засади функціонування мультиагентних систем менеджменту перевезень, які мають спрямованість на управління рухомим складом АТП, на оптимізування маршрутів та розкладів руху транспортних засобів.

Система планування замовлень, які виконує АТП в реальному часі має спиратися передусім на врахування тенденції розвитку ринку, індивідуальні особливості та ресурсні обмеження, оперативно визначаючи економічно вигідні варіанти альтернативних дій, що будуть актуальними при динамічних змінах та конкретні критерії найоптимальнішого способу перевезення.

ТОВ «Рубікон-Логістик» за останні п'ять років демонструє стрімкий розвиток діяльності, пов'язаний із нарощенням обсягів діяльності, виходом на зарубіжний ринок, суттєвим розширенням автомобільного парку та покупкою складських приміщень, що дозволило розширити асортимент послуг компанії.

Результати господарської діяльності свідчать про виникнення певних проблем в господарській діяльності, що зумовлені низькими показниками фінансової стійкості, фінансової стабільності, значним обсягом кредиторської заборгованості, з одночасною оптимізацією розрахунків з дебіторами та отриманням чистого прибутку.

Зауважимо, що для підвищення ефективності діяльності пропонуємо впровадження проактивного підходу до управління, що підготує ТОВ «Рубікон-Логістик» до нестабільності та незбалансованості оточуючого середовища.

Для підсилення позицій компанії під час запровадження проактивного підходу до управління варто впровадити систему моніторингу діяльності ТОВ «Рубікон-Логістик», що спочатку пропонується впровадити в одному підрозділ компанії для вибудування ефективної системи налагодження обміном інформацією між відділами, формування у персоналу розуміння важливості використання даної методики та поступове розширення моніторингових процедур на всю сферу господарської діяльності АТП.

Для забезпечення ефективності процесу надання послуг вважаємо за необхідне впровадити TVR-аналіз, що дозволяє виконати процес її декомпозиціювання на складові частини, які даватимуть змогу виявити слабкі місця та розробити заходи щодо їх посилення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулюшина М. О., Борисенко А. С., Пенчева О. І. Особливості управління процесами формування асортименту для підприємств сфери послуг у сучасних умовах господарювання. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 5(1). С. 16-18.
2. Ананко І. М. Сутність поняття "удосконалення автотранспортних послуг". *Економіка транспортного комплексу*. 2010. Вип. 16. С. 133-140.
3. Бережна Н. Г. Моделювання динамічних процесів в логістичних системах вантажоперевезень. *Технічний сервіс агропромислового, лісового та транспортного комплексів*. 2017. № 7. С. 64-76.
4. Бурова Т. А. Організація моніторингу діяльності підприємств в конкурентному середовищі. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2015. № 1. С. 33-37.
5. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Менеджмент в організації: Навч. посібник для студ. екон. спец. вузів. Київ: "КОНДОР", 2008. 654 с.
6. Войтович О. А., Ткач В. О., Сусорова О. А. Дослідження показників якості транспортного обслуговування вантажоперевезень. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. № 3. С. 20-26
7. Гончар Л. О. Аналіз особливостей формування механізмів стратегічного управління змінами у сфері послуг зарубіжних країн. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48(1). С. 82-89.
8. Ємельянова Г. І. Проактивне управління та методи підвищення ефективності роботи команди. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2015. Т. 14, вип. 3. С. 229-241.
9. Жадько К. С. Моніторинг, діагностика та контроль у системі контролінгу діяльності суб'єктів підприємницької діяльності. *Ефективна*

економіка. 2015. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_10_16 (дата звернення: 25.10.2022 р.)

10. Загурський О. М. Аналіз ринку автотранспортних послуг в Україні. *Автомобільний транспорт*. 2019. Вип. 44. - С. 66-71.

11. Зайцева І. Ю., Ковтун Т. В. Застосування проактивного підходу при формуванні економічної безпеки на залізничному транспорті. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 180-184.

12. Захарчин Р. М. Модель управління підприємством – як мотиваційний чинник підготовки ефективного менеджера сфери послуг в сучасній інноваційній освіті. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2017. Вип. 23(2). С. 12-16.

13. Зіміна А. І. Логістичні аспекти транспортно-експедиційного обслуговування вантажоперевезень. *Бізнес Інформ*. 2017. № 4. С. 188-193.

14. Іванченкова Л. В. Моніторинг і контроль у системі економічної науки і практики діяльності підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2018. № 3. С. 95-101.

15. Князь С. В., Скриньковський Р. М., Русин-Гриник Р. Р., Коновалюк І. В., Павленчик Н. Ф. Визначення цілей системи моніторингу діяльності бізнес-структури. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2022. № 5. С. 71-79.

16. Кондратенко Н. О., Волкова М. В. Особливості та умови прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія : Економіка*. 2021. № 23. С. 47-53.

17. Краля В. Г. Використання інструментарію управлінської діагностики для прийняття ефективних управлінських рішень. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6, № 1. С. 85-92

18. Кузьмак О. І., Кузьмак О. М. Управлінські рішення як дієвий інструмент формування кадрового потенціалу підприємств сфери послуг. *Економіка і управління*. 2020. № 3. С. 45-53.

19. Кулик А. М., Бриндзя З. Ф. Цінова політика і управління витратами в сфері послуг: економічний аспект. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки.* 2020. № 1. С. 32-39.
20. Леміш К. М., Токаренко О. І., Брезницька Л. Г. Управління процесом планування господарської діяльності на малих та середніх підприємствах сфери послуг. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки.* 2019. № 11. С. 40-46.
21. Луцька Т. В. Методичні підходи до управління бізнес-процесами підприємств сфери послуг. *Агросвіт.* 2011. № 4. С. 49-53.
22. Макаренко П. М., Юдіна О. І. Формування механізму реалізації стратегії управління сталим економічним розвитком підприємства сфери послуг. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки.* 2020. № 2. С. 115-122.
23. Машканцева С. О. Моніторинг ефективності діяльності підприємств транспортної галузі регіону. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент.* 2019. Вип. 4. С. 69-72.
24. Менеджмент : навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Харків. Право, 2013. 216 с.
25. Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Львів, Видавництво «Новий Світ 2000», 2020. 356 с.
26. Менеджмент: навчальний посібник / Н.С. Краснокутська та ін. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
27. Монастирський Г.Л. Теорія організації : Навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 319 с.
28. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 384 с.

29. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. Київ: "Центр учбової літератури", 2015. 560 с.
30. Нікітіна А. В. Система управління економічною безпекою АТП в умовах загострення конкурентної боротьби на міжнародному ринку автотранспортних послуг. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 1(1). С. 38-43.
31. Осипенко С. М., Романчик Т. В., Тесніков О. М., Куруч І. О. Методичні рекомендації щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері послуг. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 243-249.
32. Основи менеджменту: Конспект лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
33. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А.А. Мазаракі; Харків: Фоліо, 2014. 846 с.
34. Парубець О. М. Проблеми формування і розвитку мережевої взаємодії транспортних підприємств у сфері вантажоперевезень. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 6(3). С. 65-69.
35. Познякова О. О. Аналіз зарубіжного досвіду стратегічного управління конкурентоспроможністю сфери послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 27(2). С. 35-39
36. Рак Ю. П., Кобилкін Д. С. Модель проактивного управління складними системами (на прикладі проекту впровадження Системи 112). *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності*. 2015. № 11. С. 89-95

37. Рижик І. О., Глебова А. О., Синягівська В. С. Особливості формування моделі управління бізнес-процесами підприємства сфери послуг. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 1. С. 152-160.
38. Роскладка Н. О., Роскладка А. А., Пушкарьова А. В. Система моніторингу ключових показників ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_12_8 (дата звернення: 29.10.2022 р.)
39. Скляренко О. В., Федік О. І., Колодінська Я. О. Digital рішення для управління проектами та бізнес-процесами в умовах сучасних викликів. *Економіка і управління*. 2021. № 2. С. 85-90.
40. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. / За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. ІваноФранківськ, «ЛілеяНВ», 2015. 336 с.
41. Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. Київ: «Центр учбової літератури». 2016. 376 с.
42. Тиркало Ю. Є. Оптимізація управлінських рішень в умовах підприємницького ризику і невизначеності [Міжнародний науковий журнал "Інтернаука" . - 2022. - № 3. - С. 12-16.
43. Толпежніков Р. О., Балашов М. І. Забезпечення інновативності проактивного управління на промислових підприємствах. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки*. 2015. Вип. 30. С. 48-52.
44. Толпежніков Р. О., Мутерко Г. М. Проактивне управління трудовим потенціалом на промисловому підприємстві. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки*. 2018. Вип. 35. С. 247-254
45. Траченко Л. А. Моніторинг результативності процесів систем управління якістю підприємств сфери інжинірингових послуг. *Вісник*

Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2019. № 4(2). С. 109-113.

46. Фалатюк О. С. Роль технічних систем моніторингу руху автотранспортних засобів при перевезенні вантажів у внутрішньому та міжнародному сполученні. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2013. № 2. С. 122-123.

47. Фещур Р. В., Шишковський С. В., Якимів А. І. Інструменти управління проактивним розвитком підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 2. С. 283-290.

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

49. Чепелюк М. І. Стратегія сталого розвитку світового лідера вантажоперевезень у реаліях сучасного бізнесу. Чепелюк М. І., Помазан М. Є. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 392-397

50. Чорноус Г. Інформаційне забезпечення проактивного управління. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2012. № 5. С. 102-114.

51. Чорноус Г. О. Методологія проактивного управління соціально-економічними системами. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2012. Вип. 27(3). С. 62-70

52. Швіндіна Г. О. Зміна парадигми стратегічного управління організаційним розвитком: від адаптації – до проактивності. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 6(1). С. 182-186.

53. Шинкаренко В. Г., Криворучко О. М., Попова Н. В. Маркетинговий підхід до оцінки конкурентоспроможності автотранспортних послуг. // *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 39. С. 68-88.

54. Шинкаренко В. Г., Мамедов М. А. Особливості конкуренції на ринку автотранспортних послуг. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 37. С. 133-147.

55. Шинкаренко В. Г., Пешкова С. Р. Ціноутворення на автотранспортні послуги. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. Вип. 54. С. 312-317.

56. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.

57. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ: Знання, 2010. 452 с.

58. Якушик І. Д., Мазур Ю. В. Механізм збалансування попиту і пропозиції на послуги перевезення вантажів автотранспортними підприємствами. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_4_10 (дата звернення:10.11.2022 р.)

ДОДАТКИ