

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: «Удосконалення стратегічного менеджменту підприємства»

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

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»

Грязнова Жанна Валеріївна _____

Керівник: к.е.н., проф.

Левченко Анна Олександрівна _____

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

Рецензент: _____
(прізвище, ініціали, посада)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутнісний зміст поняття «стратегічне управління», його особливості та етапи	7
1.2. Принципи стратегічного управління організацією в умовах невизначеного зовнішнього середовища	16
1.3. Засади формування стратегії автотранспортного підприємства	23
РОЗДІЛ 2. ГОСПОДАРСЬКО-ФІНАНСОВА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК»	36
2.1. Характеристика господарської діяльності ТОВ «РУБІКОН- ЛОГІСТИК»	36
2.2. Дослідження стану управління ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК»	38
2.3. Аналіз фінансового стану підприємства	42
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК»	55
3.1. Впровадження антикризової стратегії діяльності ТОВ «РУБІКОН- ЛОГІСТИК»	55
3.2. Впровадження в діяльність підприємства збалансованої системи показників, як методу удосконалення системи стратегічного менеджменту	66
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87
ДОДАТКИ	93

ВСТУП

Стратегічний менеджмент покликаний сформувати передумови для ефективного функціонування організації в непередбачувано мінливому оточуючому середовищі, а відповідно є основоположною управлінською технологією, що відіграє знакову роль не лише в результативному забезпеченні досягнення стратегічних цілей, а направлене на життєздатність її в жорстких конкурентних умовах.

Формування конкурентних переваг автотранспортних підприємств полягає, насамперед у забезпеченні широкої номенклатури послуг, яка користується попитом у безпосередніх споживачів та відрізняється від асортименту конкурентів своєю якістю, модифікацією та ціновою привабливістю, що пов'язане із необхідністю застосування надбань наукового розвитку та технологічних інновацій, впровадженню систем якості та контролювання процесу їх надання, а також вимагає від управлінського апарату побудови системи менеджменту, що враховувала б стратегічне спрямування фінансової економічної та маркетингової політики і ґрунтувалась би врахуванні можливостей компанії у конкурентній боротьбі.

Основним завданням стратегічного управління в даному випадку виступає розширення можливостей передбачення та формування здатності вчасного реагування організації на зміни в ендогенному та екзогенному середовищах

З огляду на це, актуалізується потреба обґрунтування шляхів формування ефективних стратегій автотранспортних підприємств, що відображено у працях таких вітчизняних науковців, як: Гудзь О., Євтушенко Н., Малюта Л., Маркіна І., Маслак О., Овчар П., Сакун Л., Сохацька О., Рогоза М., Сумець О. та ін.

Однак, наявність низки невирішених проблем, зокрема, пов'язаних із врахуванням факторів, пов'язаних із військовою агресією на території нашої держави, кризовими явищами, викликаними нестачею паливних та

енергетичних матеріалів від яких спостерігається висока залежність підприємства, досліджуваної галузі, необхідність детального розгляду вказаної тематики, що і обумовлює актуальність нашого дослідження.

Метою виконання кваліфікаційної роботи є закріплення та розширення знань теорії стратегічного менеджменту та визначення особливостей організації системи стратегічного управління на автотранспортному підприємстві.

В даному ракурсі, завданнями виконання кваліфікаційної роботи є аналіз дійсної практики стратегічного управління автотранспортного підприємства та порівняння її з теоретичними постулатами, здійснення аналізу стану та проблематики формування доктрини стратегічного менеджменту в досліджуваній організації та формулювання пропозицій для її вдосконалення.

Об'єктом наукової розвідки є товариство з обмеженою відповідальністю «РУБІКОН-ЛОГІСТИК», основною діяльністю якого є надання послуг з вантажних перевезень на території України та за кордоном.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є теоретичне та практичне підґрунтя організації комплексної системи стратегічного менеджменту автотранспортного підприємства.

Здійснення кваліфікаційного дослідження відбувалося за використання навчальної та періодичної економічної літератури, установчої та фінансової документації ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК», тощо.

В дипломній магістерській роботі були використані методи теоретичного, емпіричного, статистичного та експериментально-теоретичного рівня.

Науковою новизна кваліфікаційного дослідження полягає у впровадженні в практичну діяльність ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» заходів антикризового ризик-менеджменту, що базуються на процедурі реінжинірингу діяльності автотранспортної організації, а також застосуванні

практики аутсорсингу персоналу та процедури внутрішнього аутсорсингу компанії.

Практичне значення наукового доробку випускної роботи полягає в розробці стратегічної карти ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» із врахуванням усіх критично важливих аспектів діяльності компанії, а також врахуванні методики збалансованої системи показників для забезпечення ефективності стратегічного менеджменту автотранспортного підприємства.

Результати кваліфікаційної роботи прийняті до впровадження для вдосконалення системи стратегічного менеджменту ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК», а основні постулати дослідження були апробовані під час ІХ Обласної науково-практичної конференції учнів та здобувачів вищої освіти «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку».

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів та висновків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутнісний зміст поняття «стратегічне управління», його особливості та етапи

Сьогодні все більш очевидно показує, що від орієнтації організації на довгострокову перспективу, насамперед, здійснення основоположних досліджень, диверсифікації оперативної діяльності, запровадження інновацій, максимізації використання навичок та здібностей персоналу, залежить успішність підприємства на ринку, яка перспективно досягається, перш за все, за рахунок впровадження ефективної системи стратегічного менеджменту організації.

Характеризуючи стратегічний менеджмент, варто зазначити, що це таке управління організацією, яке базується на людському потенціалі і формує орієнтацію своєї діяльності згідно до запитів споживачів, здійснюючи при цьому гнучке регулювання діяльності та впроваджуючи зміни, які будуть своєчасно відповідати на виклики з боку зовнішнього оточення та даватимуть можливість добитися конкурентних переваг на ринку, і, в кінцевому підсумку, забезпечити стабільне господарювання та перспективний розвиток організації, забезпечення виконання поставлених довгострокових цілей [44].

Варто додати, що стратегічний менеджмент уособлює собою концепцію, яка об'єднує інтегральний та цільовий підходи до діяльності організації, за допомогою чого встановлюються цілі майбутнього розвитку в узгодженості із наявними можливостями організації, її потенціалом, та приведення їх у відповідність, шляхом розробки та реалізації стратегії діяльності [33, 36].

Зазначимо, що концепція стратегічного менеджменту ґрунтується на засадах стратегічного мислення та об'єднує в собі сукупність характерних рис:

1. Виражається у взаємозв'язку теорії, тобто поєднанні ситуаційного системного та цільового підходів до провадження господарської діяльності, що виражається в якості відкритої соціально-економічної системи. Застосування лише однієї із виокремлених вище засад не дозволяє забезпечити досягнення необхідних результатів, а саме потенційного розвитку організації в довгостроковому періоді.

2. Орієнтування на дослідження умов, за яких здійснюється провадження господарської діяльності організації, що дає можливість забезпечити, у відповідності до наявних умов, системи стратегічного менеджменту, які будуть різнитися в залежності від потреб організації в конкретний момент часу та характеристик зовнішнього оточення в цей момент.

3. Зосередження на потребі збору, інтерпретації та використанні базису стратегічної інформації, яка, за ефективного застосування, дозволяє визначити сутність та послідовність етапів діяльності стосовно впровадження необхідних змін в організації через зниження невизначеності навколишньої ситуації.

4. Дозволяє здійснити прогноз ймовірних наслідків прийнятих рішень, здійснюючи, таким чином вплив на існуючу ситуацію за рахунок розподілення наявних ресурсів, формування системи зв'язків та побудови стратегічної поведінки працівників, згідно із вимогами середовища.

5. Потребує використання низки інструментів та методів розвитку організацій, формування стратегічних планів, програм, проектів, здійснення функції стратегічного планування та контролювання [28].

Загалом, стратегічний менеджмент у дослідженнях Хігінса визначається як процес менеджменту, який дозволяє формувати місію організації за взаємодії управління та оточення. Зарубіжними науковцями

Робінсоном та Пірсом, стратегічний менеджмент представлений у вигляді набору дій та рішень стосовно формулювання та застосування стратегії, які розробляються для досягнення організаційних цілей [17].

Визначаючи характерні риси стратегічного менеджменту, зауважимо, що вони у повній мірі залежать від наступних факторів:

- приналежності організації до певної галузі;
- розмірів організації, виходячи із особливостей галузі;
- типу виробничої діяльності, особливостей спеціалізації, кооперації та концентрації;
- особливостей наявного потенціалу організації;
- вибору стилю та рівня управління;
- кваліфікаційних характеристик персоналу, тощо [25].

Реалізація концепту стратегічного менеджменту організації є можливим лише за стратегічної орієнтації підприємства, тобто за умови набуття у працівників персоналу стратегічно орієнтованого мислення, використання системи стратегічного планування, за допомогою якого інтегруються стратегічні плани до повсякденної діяльності, метою якої визначається забезпечення стратегічних цілей [22].

Тому, підсумовуючи вищезазначене, можемо дати визначення стратегічному менеджменту як такому менеджменту організації, що ґрунтується на людському базисі як основі організації, та має спрямованість на потреби споживачів, виробничу діяльність та, при цьому гнучко реагуючи і впроваджуючи зміни в діяльність підприємства, які дозволяють відповідати вимогам зовнішнього середовища та забезпечити досягнення конкурентоздатності, що обумовлює можливість організації формувати стабільну діяльність в майбутньому, за рахунок досягнення основних цілей розвитку.

Науковці розглядають стратегічний менеджмент у якості взаємопов'язаної сукупності п'яти процесів менеджменту, які зважаючи на логіку діяльності, органічно слідують одне за одним. При цьому вони

формують міцний зворотній зв'язок та мають, знову ж таки, зворотній взаємообумовлений вплив у всій своїй сукупності. Зазначене вище формує особливість структури стратегічного менеджменту яку ми відобразили на рисунку 1.1.

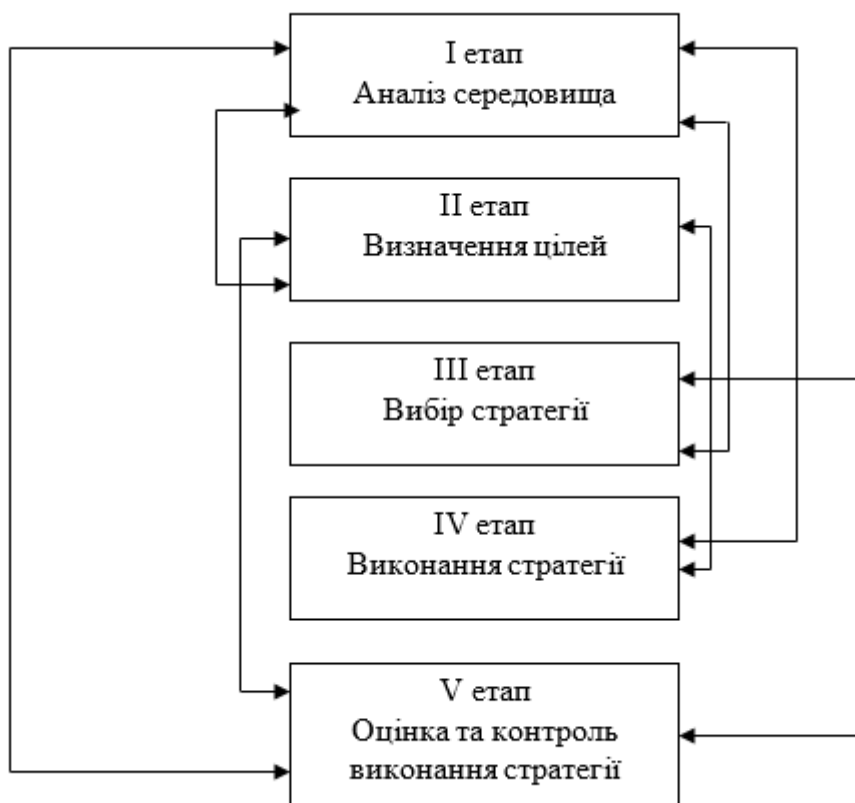


Рис. 1.1. Етапи стратегічного менеджменту

Джерело: [33, 35, 40]

Однією із базових функцій будь-якого менеджменту є забезпечення балансу функціонування організації та зовнішнього оточення ,яке відбувається під час здійснення одного з трьох процесів:

- вхід: отримання ресурсів з зовнішнього оточення;
- безпосередньо господарська діяльність: перетворення ресурсів у продукт виробництва;
- вихід: обмін виробленої продукції із зовнішнім середовищем [2].

За допомогою менеджменту досягається балансування між входом та виходом. Останнім часом мінливі ринкові умови підкреслили важливість

процесу виходу під час забезпечення даного балансу, що підкреслюється тим, що в структурі стратегічного менеджменту у якості першого етапу виступає саме аналіз оточуючого середовища. Метою даного етапу є усвідомлення потреби прийняття того чи іншого управлінського рішення, тобто цей етап є інтелектуальним, що складається із дослідження макросередовища, безпосереднього оточення організації та мікросередовища [51].

Здійснення аналізу зовнішнього оточення як макро-, так і безпосереднього, направлена на те, щоб визначити на що можна розраховувати організації за умови успішного здійснення діяльності і які на цьому шляху можуть виникнути ускладнення, за умови, що вона не зможе вчасно визначити та уникнути негативного впливу динамічного середовища.

До аналізу макро середовища прийнято включати дослідження впливу факторів: економічних, політичних, правового регулювання, дослідження природного середовища, а також наявних ресурсів, аналізу соціальних та культурних складових суспільної діяльності, розвитку науково-технічного та технологічного потенціалу, рівня наявної інфраструктури, тощо.

До аналізу безпосереднього оточення включають оцінку впливу постачальників, замовників, конкурентів та сформований ринок праці за конкретним напрямом [5].

Оцінка внутрішнього середовища уособлює визначення можливості наявного потенціалу, опираючись на які, організація буде вести конкурентну боротьбу, забезпечуючи досягнення цілей. Здійснення такого аналізу дасть також можливість кращого усвідомлення та подальшого уточнення цілей організації, більш точного формулювання завдань, тобто дослідження сутності та шляхів провадження господарської діяльності організації. Важливим, в даному ключі, є розуміння, що організація виробляє певний продукт не лише для споживачів, а й для того, щоб забезпечити функціонування своїх працівників за рахунок надання їм робочих місць та соціальних гарантій, а також акціонерів, які отримують певну частину прибутків [26].

Здійснити аналіз зовнішнього середовища можна провівши характеристику таких напрямів як: наявна організаційна структура менеджменту, кадровий потенціал, визначення кваліфікації та інтереси персоналу, фінансової структури діяльності, стану маркетингу, рівня впровадження організаційної культури та дослідження виробничих факторів, які вміщують в себе операційні, організаційні, техніко технологічні характеристики, а також змістовність наукових розробок та досліджень [12].

На другому етапі здійснюється діагностування та структуризація виявлених проблем, які проводяться в три етапи, кожен з яких потребує відповідальності та великих зусиль.

Так, на першому етапі проводиться визначення завдань, які, в кінцевому результаті, будуть виражати сенс існування організації та загальне її призначення. Постановка такого завдання дасть можливість підприємству визначити власну оригінальність та наповнити діяльність і кінцеву мету організації для працівників винятковим змістом. На другому етапі визначаються довгострокові цілі організації, а третій полягає у розбитті визначених цілей на конкретні підцілі, що, в свою чергу, розподіляються на короткострокові цілі організації. За допомогою цього процесу здійснюється визначення ясності причини діяльності організації та уточнюється кінцева мета господарської діяльності.

На третьому етапі відбувається формування альтернатив здійснення подальшого функціонування.

На цьому ж етапі проходить вибір стратегії, базуючись на поставлених раніше завданнях та цілях, тобто вибираються засоби, за допомогою яких поставлені задачі будуть реалізовуватися. Зауважимо, що даний етап виступає у якості центрального елементу стратегічного менеджменту. При цьому вибір стратегії не варто ототожнювати із складанням плану. Даний процес являє собою прийняття рішення з приводу того, які напрями діяльності необхідно обрати у якості пріоритетів. які шляхи розвитку будуть в організації, яке місце вона займатиме на ринку та які цілі необхідно досягати перш за все.

На четвертому етапі проходить безпосередня реалізація рішень. Підкреслимо, що виконання стратегії не є процесом її реалізування, однак виступає підґрунтям для реалізації стратегічної діяльності і досягнення визначених цілей. Частими є ситуації, за яких організації виявляються не спроможними втілити вибрану стратегію, що зазвичай пов'язується з тим, що аналіз зовнішнього середовища був проведений неправильно або ж висновки, які були зроблені, виявились некоректним. Також, часто зустрічається проблема готовності організації до реакції на миттєві негативні зміни у зовнішньому середовищі. Проте, маємо зауважити, що зачасту стратегія не реалізується через те, що не може використати під час процесу реалізації стратегії наявний потенціал, особливо людський.

Головним завданням етапу виконання стратегічних цілей є формування необхідних умов, які дадуть змогу успішно реалізувати задуману стратегію діяльності. Тобто, забезпечення виконання стратегічного плану полягає у здійсненні стратегічних змін в організації, які зумовлюють зміну її стану, за якого вона матиме готовність до реалізації стратегії. За умови виникнення непередбачених обставин в екзогенному або ендогенному середовищі організації необхідно впроваджувати етап адаптування наміченої стратегії за рахунок коригування локальних цілей, які рекомендується встановлювати, враховуючи зміни стратегічних цілей, внаслідок впливу зовнішнього середовища.

П'ятий, заключний етап реалізації стратегії полягає у проведенні контрольних процедур, згідно виконання управлінських рішень та підсумкової оцінки отриманих результатів. Даний етап є завершальним у циклі процесу стратегічного менеджменту та покликаний забезпечити наявність стійкого зворотного зв'язку між процесом досягнення поставлених організацією цілей та власне вказаними цілями [44].

Головними завданнями, які будуть вирішуватися під час реалізації п'ятого етапу є:

1. окреслення кола питань та різноманіття показників, за допомогою яких буде здійснюватися перевірка;
2. проведення оцінювання реального стану об'єкта контролю, згідно до заздалегідь встановлених нормативів стандартів або інших еталонних показників;
3. виявлення можливих причин тих відхилень, які були знайдені під час процесу оціночних процедур;
4. проведення процесу корекції, за можливості та потреби [44].

Варто враховувати, що під час процедури контролю реалізації стратегічних завдань, вони трансформуються, враховуючи вплив зовнішнього середовища та набувають конкретної специфіки, яка пояснюється тим, що метою стратегічного контролю є з'ясування співзалежності цілей, визначених організацією та стратегії, яка для цього була обрана. Саме вказана особливість вирізняє стратегічний контроль від контролю оперативного управління, позаяк його метою не є визначення правильності процесу реалізації стратегії або ж виконання комплексу робіт операцій. Основною метою його здійснення є з'ясування можливості подальшої реалізації обраної стратегії визначеним способом та дослідження того, чи зумовить реалізація вказаної стратегії до досягнення поставлених організацією кінцевих цілей. Причому процес корекції, який здійснюється після проведення стратегічного контролю може застосовуватися як до самої стратегії, так і до власне цілей організації [23].

За допомогою вказаного етапу важливо визначити також, наскільки виправданим є застосування обраної стратегії менеджменту організації за наявних викликів зовнішнього середовища.

Беззаперечним перевагами формування стратегічного мислення у персоналу, який виступає базисом усвідомленого стратегічного менеджменту, на противагу інтуїтивного, імпровізаційного управління або ж бездіяльності загалом, є:

1. орієнтація спрямованості господарської діяльності організації на досягнення ключової вимоги стратегічного менеджменту, яка заключається у відповіді на питання: «що ми хочемо бачити в майбутньому і що ми для цього робимо?»;

2. Потреби менеджерів досить чітко проявляти реакцію на потенційні зміни, загрозливі тенденції та можливості, які виникають в зовнішньому середовищі;

3. змога для менеджерів, які займаються стратегічною діяльністю, оцінити альтернативні методи здійснення капітальних вкладень та кадрового менеджменту, що дасть змогу оптимально розподілити наявні ресурси в проекти, які є стратегічним обґрунтованими та мають гарну перспективу;

4. здатність до об'єднання, прийнятих менеджментом усіх ланок, рішень, які пов'язані із стратегічним оновленням напрямків діяльності організації;

5. формування сприятливого середовища ,на якому буде заохочуватися активний менеджмент та забезпечуватися протидія тим тенденціям, які стимулюють пасивну реакцію на виклики оточуючого середовища [51].

Наразі процес прийняття стратегічних рішень побудований з урахуванням певних особливостей до яких варто віднести:

1. складний процес опису об'єктів які підлягають аналізу;
2. достатньо високий рівень імовірності отримання негативних результатів під час реалізації рішень;
3. існування достатньої кількості змінних які впливають на процес прийняття рішень;
4. невизначеність критеріїв, які необхідні під час реалізації рішень та потреба постійного їх уточненням;

5. за умови великих витрат праці та довготривалості процесу, постає необхідність великих ресурсних витрат та залучення фахівців високої кваліфікації [37].

Тож, приходимо до висновку, що процес планування стратегії являє собою особливий вид менеджменту, який потребує вкладення значних зусиль а також є довготривалим. При цьому ефективність функціонування системи стратегічного менеджменту вимагає приділення достатньо великої уваги вищій ланки менеджменту та залежить від їх здатності довести важливість планування та, опираючись на це, залучити до формування та впровадження стратегії усього персоналу.

1.2. Принципи стратегічного управління організацією в умовах невизначеного зовнішнього середовища

Часто, застосування стратегічного менеджменту в умовах мінливого зовнішнього середовища супроводжується нерозумінням менеджерами сутності та особливостей такого виду менеджменту, не здатністю адаптувати систему стратегічного управління з урахуванням викликів та особливостей діяльності господарюючих суб'єктів в умовах невизначеності середовища, нездатність застосувати необхідні інструменти аналізу та оцінки, що необхідні під час впровадження стратегічних рішень. При цьому, в руслі розкриття особливостей стратегічного менеджменту як взаємопов'язаної сукупності управлінських рішень, які створюють визначальний вплив на господарську діяльність компанії та забезпечують довгострокові наслідки, варто звернути увагу на основні групи принципів стратегічного управління, які покликані забезпечити ефективне провадження господарської діяльності (див. табл. 1.1) [17].

Враховуючи вище зазначене можна прийти до висновку що теперішній етап розвитку наукової думки передбачає наявність розгалуженої системи

принципів стратегічного менеджменту, які загалом можна об'єднати в три ключові групи:

1. системності;
2. розвитку;
3. управління [10].

Таблиця 1.1.

Сутнісна характеристика ключових груп принципів стратегічного управління ефективністю

Групи	Основні принципи	Зміст принципу
1. Принцип системності	Системність	Системою є об'єкти, явища, процеси світу
	Ізоморфізм	Відповідність структури однієї системи структурі іншої системи
	Цілісності	Цілісність властивостей систем и, структурність, взаємозалежність структури й середовища, ієрархічність, множинність опису системи
	Принцип кінцевої мети	У системі все підпорядковується головній меті
	Рухливість	Зміна параметрів елементів систем и під впливом зовнішнього оточення і зі зміною ресурсного забезпечення
	Адаптивність	Спроможність змінювати свою структуру й механізм функціонування відповідно до нових цілей під впливом зовнішнього середовища
2. Групи	Основні принципи	Зміст принципу
	Принцип багатьох рівнів	Управління на одному рівні відображається на активності на інших рівнях
	Ефективність прийняття рішень	Критерій оптимальності управлінського рішення - показник ефективності рішення
	Комплексність	Полягає у всеосяжності залучення до механізму управління розвитком усіх елементів підприємства
	Взаємозв'язок та взаємообумовленість	Функціонування окремого елементу спричиняє особливості дії
	Принцип гнучкості	Швидка адаптація до змін умов функціонування
	Принцип сумісності	Гармонійна взаємодія елементів управління сталим розвитком
	Принцип комплексності	Комплексна розробка напрямів реформування й розвитку за строками, виконавцями, ресурсами
	Принципи ефективності, результативності	Фінансова забезпеченість й окупність стратегії розвитку підприємства

Продовження табл. 1.1.

3. Принципи управління	Принцип повноважень	Делегування повноважень кожному працівнику, відповідальність за повноваження
	Принцип дисципліни	Дисципліна передбачає виконання умов угоди між робітниками і керівництвом, застосування санкцій до порушників дисципліни
	Принцип керівництва	Об'єднання дій з однаковою метою в групі, робота з а єдиним планом
	Науковість	Аналіз суперечливих концепцій і поглядів щодо вибору варіанта рішення, що приймається
	Системність в управлінні	Оцінка структури як системи, що складається із безлічі елементів
	Принцип відкритості	Можливість унесення змін
	Принцип деталізації	Докладний розгляд системних компонент менеджменту у для зняття протиріч і проблем розвитку менеджменту
	Принцип гнучкості	Усунення інерційності в системі управління, урахування змін середовища

Джерело: [17, 18, 35]

Таке різноманіття принципів стратегічного менеджменту пояснюється швидкістю трансформаційних перетворень, які відбуваються в структурі механізмів менеджменту та розвитку сучасних організацій. Враховуючи дані особливості, зазначимо, що чисельність принципів стратегічного менеджменту в потенційному майбутньому буде розширюватися.

Базуючись на зазначеному, приходимо до висновку, що побудова концептуальної моделі стратегії організації, дослідження її основоположних структурних елементів під час процесу розвитку проходить певний еволюційний етап. Визначення категорії стратегії змінюється від суб'єктивного бачення стратега, тобто головного менеджера організації, до безпосереднього процесу навчання, утримання владних позицій та перспективного розвитку організації задля забезпечення стабільної конкурентної позиції на ринку в поточній та довгостроковій перспективі, із залученням до названого процесу персоналу організації. Відповідно проходження зазначених еволюційних стадій, які вплинули на процес

формування стратегічного менеджменту, зумовили існування різних комбінацій базових структурних елементів стратегії організації.

В рамках дослідження, сформуємо здійснення розподілу принципів забезпечення ефективного стратегічного менеджменту у розрізі його складових елементів із використанням структурної схеми, яка описує розподіл принципів стратегічного менеджменту організації згідно її структури (рис. 1.2.) [23].

Дослідження вище зазначеної схеми, яка відображає стадії розвитку організації приходимо до висновку, що дії стосовно управління процесом стратегічного менеджменту знаходяться тісному кореляційного зв'язку із управлінськими діями, які здійснюються задля підтримання ефективності господарської діяльності, а також із принципами, які забезпечують дані управлінські дії.

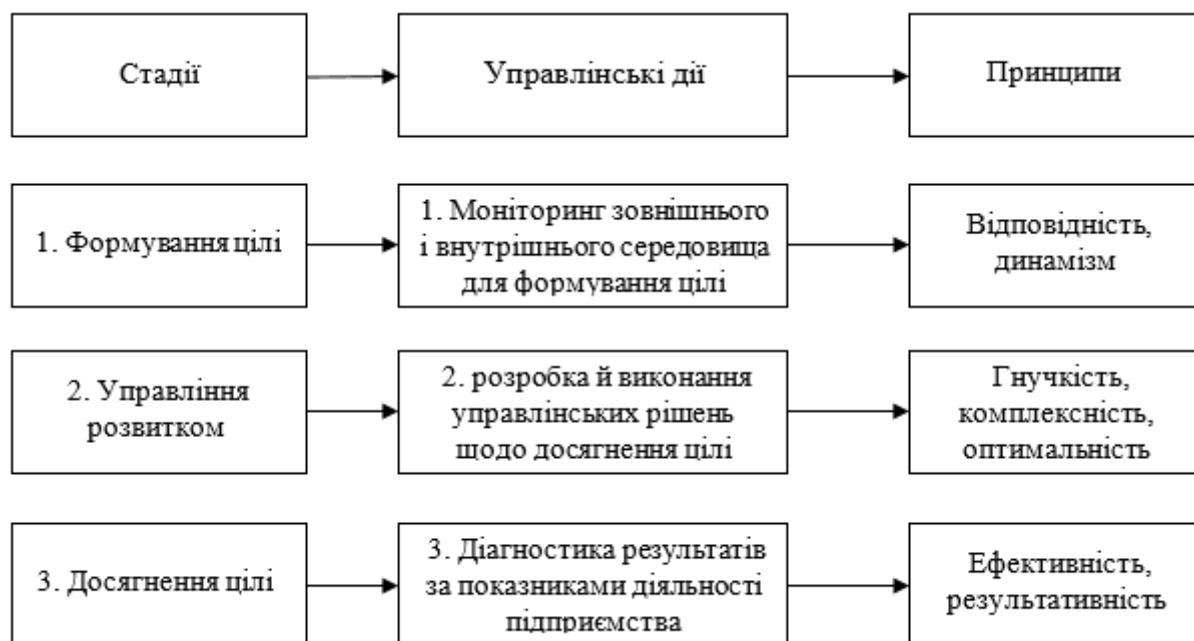


Рис. 1.2. Розподіл принципів забезпечення системи стратегічного менеджменту організації у структурному розрізі

Джерело: [23]

Зокрема, стадія вибору цілей стратегічного менеджменту підкріплена такими основними принципами як: принцип динамізму та відповідності, що свідчить про потребу розробки системи стратегічного менеджменту, беручи до уваги наявний ресурсний потенціал та динамічні процеси, які відбуваються в галузі [36].

Процес, власне менеджменту стратегічного розвитку організацією, базується на принципах комплексності, гнучкості та оптимальності, що дозволяє говорити про те, що даний процес має враховувати всі можливі альтернативи розвитку та здійснюватися цілеспрямовано і системно [22].

Так, стадія досягнення мети стратегічного менеджменту опирається на принцип результативності та ефективності, оскільки дана стадія базується на необхідності удосконалення фінансових та економічних результатів від провадження господарської діяльності.

Тож, вважаємо за необхідне здійснити аналіз відповідності наведених принципів, які забезпечують реалізацію стратегії в загальній системі стратегічного менеджменту, згідно до стадій розвитку організації (див. рис. 1.3) [45].

За допомогою наведеної схеми, яка характеризує відповідність принципів забезпечення функціонування системи стратегічного менеджменту до відповідних стадій розвитку організації, можна певною мірою систематизувати головні принципи здійснення даного процесу до тих складових, які відповідають їм. Зауважимо, що застосування принципів може дублюватися, в залежності від тої стадії життєвого циклу організації та відповідного етапу стратегічного менеджменту, який цього потребує.

Базовими принципами стратегічного менеджменту, які забезпечують досягнення ефективності господарської діяльності організації є: принцип комплексності, принцип відповідності, принцип ефективності, принцип контролю, позаяк переважна більшість господарських організацій володіє обмеженими здатностями стосовно виробничого циклу та інструментів стратегічного менеджменту [45].

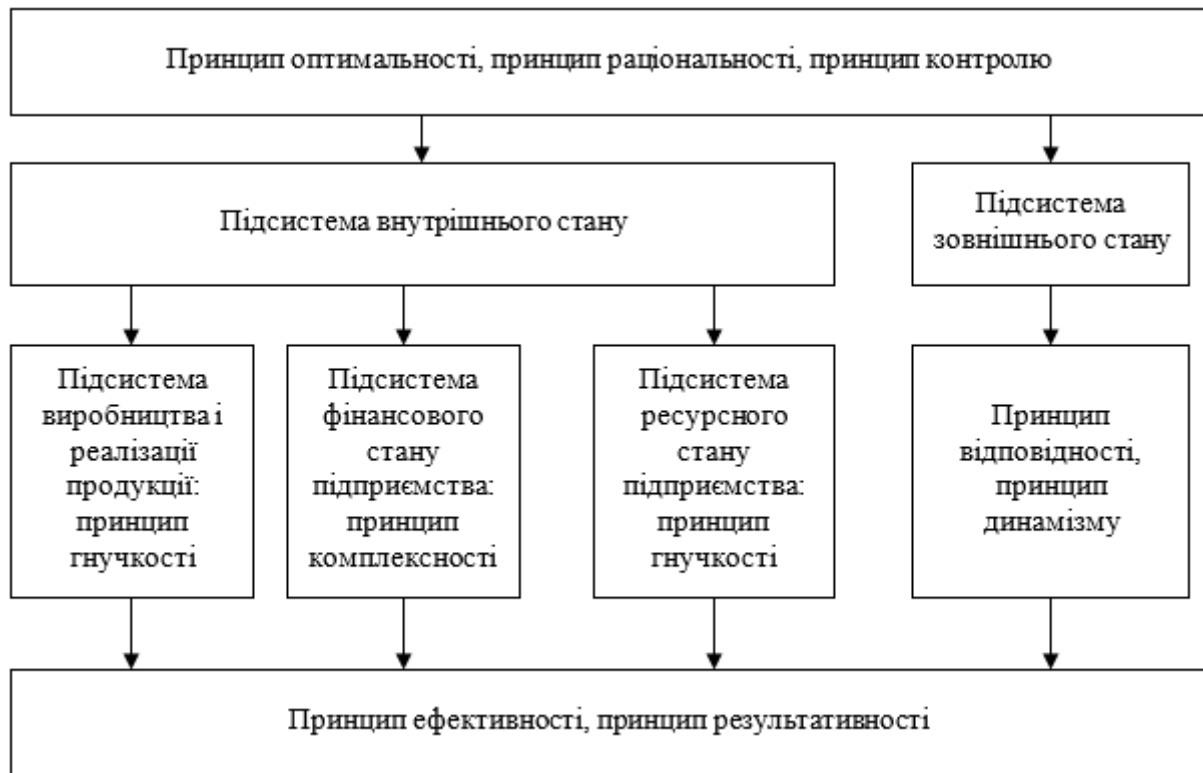


Рис. 1.3. Відповідність принципів забезпечення системи стратегічного менеджменту організації у структурному розрізі

Джерело: [45]

Основоположні принципи стратегічного менеджменту мають базуватися на врахуванні особливостей конкурентного середовища, яке вже сформувалося, а також тих змін, які можуть відбутися в майбутньому, зумовлені динамічним розвитком подій та із застосуванням інноваційного інструментарію, що дозволяє здійснювати аналіз оточуючого середовища та забезпечення адекватних дій у відповідь з боку керівництва організації, як елементу адаптивного управління змінами [15].

Варто розуміти, що досвід застосування тих чи інших принципів стратегічного менеджменту для забезпечення ефективної діяльності організації в Україні та за кордоном дещо відрізняється. Тож, пропонуємо здійснити порівняльну характеристику використання принципів стратегічного менеджменту вітчизняними та зарубіжними організаціями (див. табл. 1.2) [44].

Таблиця 1.2.

**Порівняльна характеристика використання принципів
стратегічного менеджменту зарубіжними та українськими організаціями**

Критерій	Зарубіжні підприємства	Вітчизняні підприємства
Формулювання стратегій	Є звичайною практикою	Розробляється переважно у вигляді місії та далеко не на всіх
Зміст стратегій	Стратегії спрямовані в майбутнє	У стратегії відображаються шляхи вирішення проблем
Розробка стратегії	Комплексний процес, який має втілення у стратегічних документах	Носить формальний характер і передбачає формулювання загальних напрямів розвитку без конкретизації показників
Часовий горизонт управлінських рішень	Носять довгостроковий характер	Мають середньострокові горизонти реалізації
Стратегічний набір	Перелік стратегій постійно розширюється та ускладнюється відповідно до функціональних сфер, брендів, ринків збуту	Розробляється загальна стратегія, яка містить декілька узагальнених показників
Розробка принципів управління	Розробляються базові керівні принципи, які й формують філософію підприємства	Зберігаються адміністративні принципи управління

Джерело: [44]

Аналізуючи дані табл. 1.2, можемо дійти до висновку що зарубіжні компанії мають суттєві відмінності в політиці застосування принципів стратегічного менеджменту та, за рахунок цього виходять на більш вищий рівень отримання конкурентних переваг.

Загалом, відмінність підходів стосовно використання принципів стратегічного менеджменту між вітчизняними та зарубіжними компаніями обумовлюється наступного роду чинниками:

1. певною обмеженістю вітчизняних організацій у фінансових ресурсах;
2. низьким рівнем впровадження політики стратегічного управління в діяльність організацій;
3. нестачею кваліфікованих працівників, які були б компетентні в питаннях розроблення стратегічних та антикризових програм менеджменту на вітчизняному ринку;

4. нестабільні коливання економіки країни, високий рівень ризику, що негативним чином впливає на результативність процесу стратегічного менеджменту в довгостроковій перспективі;
5. високий рівень впливу на діяльність організації її власниками та стейкхолдерами;
6. короткостроковість запроваджених проектів вітчизняними організаціями, яка нівелює потребу у розробці довготривалих стратегій діяльності;
7. нестабільність курсу української валюти у порівнянні із основними світовими валютами;
8. недостатність інтегрування організації малого та середнього розміру до світової економічної системи [44].

Зазначені фактори значною мірою забезпечують існування цих відмінностей стосовно використання принципів стратегічного менеджменту в діяльності підприємств.

1.3. Засади формування стратегії автотранспортного підприємства

Загалом, формування стратегії діяльності організації являє собою розробку генеральної програми дій для досягнення пріоритетних напрямків розвитку компанії із оптимізацією ресурсного забезпечення даного процесу. Зауважимо, що організація має використовувати всі сприятливі можливості, які виникають у зовнішньому середовищі для реалізації встановлених стратегічних цілей. Для цього пропонується наступне:

1. формування обліку усіх можливих напрямів, які дозволяють досягти стратегічних цілей організації;
2. використовувати всі можливості, за допомогою яких можна реалізувати стратегічні цілі, враховуючи внутрішні можливості та вплив зовнішніх факторів, що реалізується за допомогою оцінки ступеню впливу даних чинників;

3. вибрати той спосіб реалізації стратегії, який дозволить досягти цілий із найменшим ступенем ризику [51].

Тобто, за допомогою вдало вибраної стратегії можна урівноважити можливості підприємства, бачення керівників стосовно майбутнього організації та обставини, які склалися в зовнішньому середовищі.

Базовими визначаються наступні види стратегій:

1. Стратегії виживання, які переважно застосовуються компаніями під час настання економічної кризи, високого рівня інфляції та, загалом, нестабільності зовнішнього середовища. За допомогою вказаних стратегій реалізується спроба пристосування до наявних ринкових умов та вирівнювання фінансово-економічних показників провадження господарської діяльності за їх стійкого погіршення.

2. Стратегія стабілізації застосовується за умови, якщо в компанії наявна стабільність стосовно обсягів просування основного товару або послуги та, отриманого за рахунок цього, прибутку. Як правило, дана стратегія застосовується на стабільних ринках за умови відносного задоволення діяльністю компанії з точки зору топ менеджменту.

3. Стратегії розвитку дають змогу наростити компаніям обсяги діяльності та, відповідно, прибутку. Загалом, за допомогою застосування стратегії даного типу, організація намагається підвищити власну рентабельність та ефективність господарської діяльності. Сприятливим застосування таких стратегій видається в галузях, які мають високу динаміку розвитку або перспективи до технологічного оновлення, за рахунок чого можуть реалізуватися конкурентні переваги організації [21].

Загалом, зауважимо, що в межах зазначених вище базових стратегій, можна реалізувати певні варіанти стратегічних альтернатив, які відображені в таблиці 1.3.

Варто підкреслити, що зазначені альтернативи, які виражають різноманіття базових стратегій, розробляються в організації відповідними службами та можуть бути згрупованими в функціональні стратегії,

насамперед, фінансово-економічну, маркетингову, організаційно-технічну, екологічну, соціальну, тощо (див. рис. 1.4).

Таблиця 1.3.

Формування стратегічних альтернатив організації

Базові стратегії	Стратегічні альтернативи
1. Стратегія виживання	1.1. Організаційна санація 1.2. Економічна та фінансова санація 1.3. Маркетингова санація 1.4. Соціальна санація
2. Стратегія стабілізації (обмеженого зростання)	2.1. Економія витрат 2.2. Постійна адаптація господарської діяльності до зовнішнього середовища 2.3. Збереження науково-технічного та кадрового потенціалу
3. Стратегія розвитку (зростання)	3.1. Диверсифікація 3.2. Інтенсифікація з урахуванням ринкових умов 3.3. Техніко-технологічний розвиток 3.4. Інтеграція

Джерело: [35]

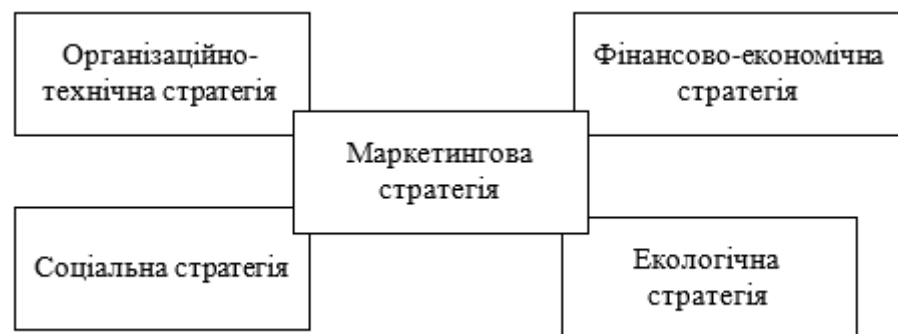


Рис. 1.4. Структурний набір функціональних стратегій організації

Джерело: [28]

Функціональні стратегії дозволяють визначити шляхи господарської діяльності визначених функціональних відділів в рамках загального стратегічного розвитку організації. Вчені зазначають, що маркетингова стратегія виявляється чи не найголовнішою стратегією організації, оскільки саме від неї залежить визначення подальших шляхів розвитку функціональних стратегій компанії [17].

Вибір тієї чи іншої стратегії здійснюється в залежності від внутрішніх та зовнішніх умов організації та від ресурсного забезпечення автотранспортного підприємства, а також від рівня ризику, до якого готове керівництво організації [1].

Наступним кроком, який іде після для визначення впровадження того чи іншого варіанту стратегії виступає реалізація стратегічних задумів.

Так, під власне процесом реалізації стратегії, розуміють організацію функціонального процесу виконання кроків, які дозволять втілити стратегічні задуми, регулювання даного процесу та його координацію. Для успішного реалізування стратегії автотранспортного підприємства варто сформувати комплекс виробничих та управлінських стратегічних планів [1].

Під стратегічним планом розуміють документ, в якому відображено місія та головні стратегічні цілі, за допомогою яких позиціонується місце автотранспортної організації в майбутньому, деталізується впровадження стратегічних дій. До стратегічного плану також включають політику організації, яка базується на глобальних програмах [2].

За допомогою стратегічного плану організація може надати процесу реалізації стратегії визначеності та сформувати її індивідуальність. Зауважимо, що розробка стратегічного плану повинна відбуватися гнучко враховуючи сьогоденні потреби ринку автотранспортних послуг для того, щоб можна було здійснити модифікування і, за потреби, змінити стратегію [1].

На сьогоднішній день, економічна література пропонує розробляти дворівневу систему стратегічних планів. Перший рівень міститиме загальну

стратегію організації, а на другому рівні розроблятиметься безпосередньо сам стратегічний план, який покроково забезпечуватиме реалізацію стратегії на усіх напрямках, зокрема, маркетинговому, виробничому, фінансовому, міжнародному, тощо [33].

Більшість вчених сходяться на думці, що стратегія маркетингу є ядром стратегічного планування організації. На наш погляд, досить коректною є методика складання стратегічного плану, яка являє собою концепцію наступного характеру:

1. Підсумки проведеного заздалегідь стратегічного аналізу, насамперед, узагальнення SWOT та PEST аналізів;
2. Формування стратегії підприємства, яка складається із базової стратегії, враховуючи підсумки SWOT-аналізу, складання бізнес портфелю та виокремлення функціональних стратегій, базуючись на техніко-економічному плануванні;
3. Розробка програми стратегічного планування;
4. Формування довгострокового фінансового плану автотранспортної організації;
5. Визначення ключових показників стратегічного плану, які виступатимуть орієнтирами забезпечення стратегічних цілей [30].

Акцентуємо увагу, що в даній концепції варто виокремлювати стратегічні зони та центри господарської діяльності, оскільки таке зонування дає змогу більш повніше уявити картину майбутніх стратегічних змін на підприємстві, що визнається ефективним під час стратегічного менеджменту.

Зауважимо, що стратегічний план автотранспортного підприємства повинен являти собою розгорнуту програму цієї господарської соціальної діяльності та забезпечуватися досягненням стратегічних цілей при одночасному оптимальному використанні ресурсного потенціалу. Головною метою при цьому має виступати забезпечення обслуговування споживачів на

високому рівні за найбільшої ефективності застосування наявного парку вантажного транспорту [2].

Важливого значення для оптимізації інформаційних та матеріальних потоків організації набувають логістичні стратегії, які є особливо важливими для автотранспортних підприємств. Важливість формування транспортної моделі в нашій країні є пріоритетним напрямом для кращого планування суспільних потреб в організації вантажних перевезень, а також розробки системи управління ними. Про це сказано в спеціальному розпорядженні КМУ «Про схвалення національної транспортної стратегії України на період до 2030 року», в якій уточнено основи формування, а також пріоритетні напрями реалізації політики держави у сфері транспорту, які направлені на поєднання національної та міжнародної транспортної мереж, а також задоволення суспільних потреб в сфері транспортування і удосконалення умов ведення бізнесу, нової діяльності, що в свою чергу сприятиме нарощенню конкурентоспроможності української економіки. В стратегії зазначені головні шляхи удосконалення якості послуг у сфері транспортування, а також стандарти, до яких має наблизитися рівень їх надання та необхідний розвиток інфраструктури, що дасть змогу підвищити безпеку здійснення діяльності в галузі транспортування та зменшити вплив негативних факторів екзогенного середовища, впровадити передові методи менеджменту сфері транспорту, тощо [2].

Призначенням логістичних стратегій в організаціях виступає підтримання функціональної, ділової, та, зрештою, корпоративної стратегії під час менеджменту матеріальних потоків для вирішення проблеми оптимальних витрат ресурсів [13].

Основоположним завданням логістичної стратегії виступає формування взаємозв'язків між стратегіями різних рівнях менеджменту для забезпечення ефективної координації матеріальних та супутніх потоків. При цьому, у якості об'єкта логістичної стратегії, виступає власна матеріальний потік, а якщо точніше, то процедура доставки матеріального потоку до

безпосереднього замовника. Спрямованістю логістичної стратегії вважають процес руху матеріального потоку за визначеним напрямом з мінімальними витратами. Варто зазначити, що на практиці організації направляють логістичні стратегії в певно визначеній спрямованості [13].

Під час формування логістичної стратегії в загальній системі менеджменту організації, важливо виокремлювати та брати до уваги наступні означені фактори:

1. Загальну стратегію, а також ділові та корпоративні стратегії, позаяк саме за допомогою них визначаються цілі організації та основні напрямки їх забезпечення;

2. Оточення, в якому безпосередньо здійснюється провадження господарської діяльності, позаяк до нього входять фактори, які прямо або опосередковано впливають на процес перевезень;

3. Основні можливості організації та компетенції, які впливають на встановлення лідерства в загальній організаційній системі управління [14].

Уточнений перелік чинників, які здійснюють вплив на формування логістичної стратегії в загальній системі менеджменту організації відображено на рис. 1.5. [14].

Варто зауважити, що під час розробки логістичної стратегії варто притримуватися системного підходу, за якого забезпечується зваженість під час процесу прийняття стратегічних рішень організації. Вихідним моментом в формуванні логістичної стратегії є проведення всеосяжного аналізу діючої стратегії організації та визначення конкретного місця в ній стратегії логістичної. За допомогою такого аналізу формується структура логістичної стратегії, яка складається із етапу формулювання логістичної місії, основних цілей і завдань, проведення аналізу, в якому відбуваються логістичні операції організації та здійснення процедури логістичного аудиту [14].

Існує багато думок вчених стосовно трактування категорії логістична стратегія, які ми відобразили в таблиці 1.4.

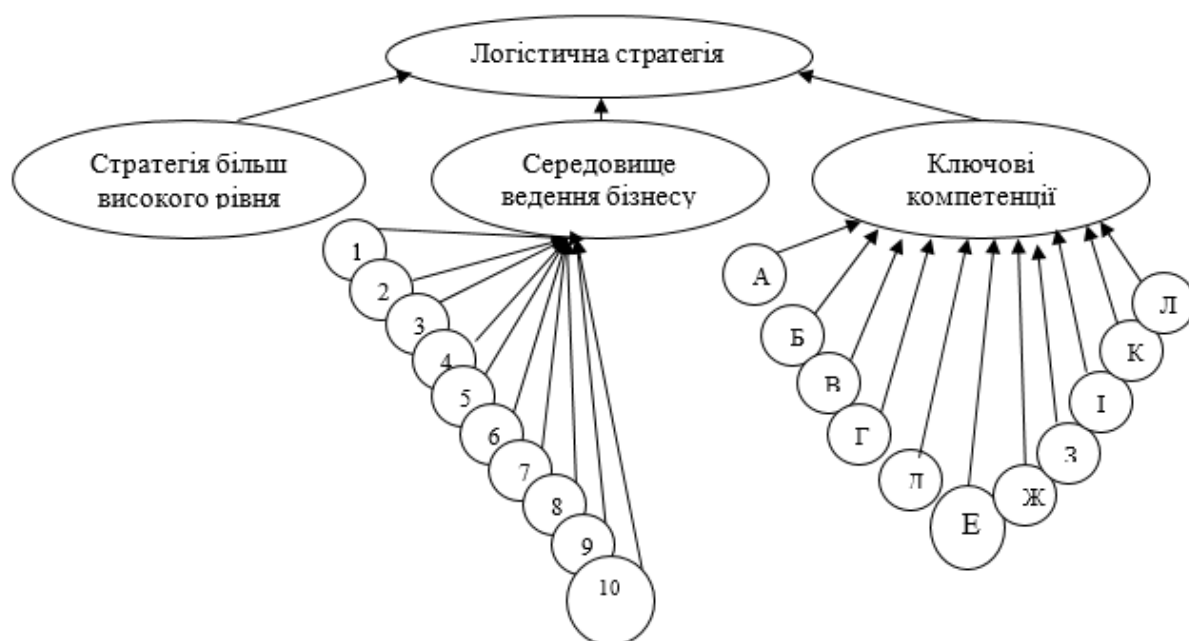


Рис.1.5. «Дерево» факторів, що мають вплив на розробку логістичної стратегії підприємства

Де, 1 - споживачі; 2 - ринкові умови; 3 - логістичні технології; 4 - стан економіки; 5 - правові ринкові відносини; 6 - конкуренти; 7 - акціонери; 8 - коло лояльних партнерів; 9 - соціальні обмеження; 10 - політичні обмеження.

А - лояльні споживачі; Б - персонал; В - фінансовий стан; Г - структура та відносини всередині організації; Д - продукти; Е - склад та стан інфраструктури; Ж - тип, використовувані технології; З - процеси; І - маркетинг; К - постачальники; Л - знання, інновації, патенти.

Джерело: [14]

Узагальнюючи думки науковців, можна підсумувати, що під логістичною стратегією розуміють інструмент, за допомогою якого вирішується головна стратегія організації в сфері транспортування визначеного типу ресурсів. Застосування логістичної стратегії дає змогу досягти максимально сприятливої альтернативи реалізації стратегії. Окрім цього, формування логістичної стратегії являє собою об'єднання рішень, дій та методів стосовно менеджменту матеріальних, фінансових та інформаційних потоків.

Особливістю логістичної стратегії виступає її ціленаправленість, а призначенням її є формування організації, яка спроможна ефективно працювати, долаючи при цьому обставини, які виникають на ринку

внутрішні проблеми для нарощення конкурентоспроможності та захоплення більшої частки ринку.

Таблиця 1.4

Визначення логістичної стратегії

Автор визначення	Визначення логістичної стратегії
А.І.Семененко	Трактує логістичну стратегію як «стратегію економічної (підприємницької) структури, тобто узагальнену модель дій, необхідних для досягнення головних (довгострокові) цілей шляхом координації та розподілу ресурсів структури (компанії, фірми)»
О. М. Родников	Логістична стратегія визначена як «стратегія довгострокового планування (на рівні підприємства чи району) розміщення капітальних вкладень у транспортну мережу, складське господарство та інші елементи інфраструктури; формування тривалих господарських зв'язків, методик розрахунку під час логістичної операції та інші елементи господарського механізму на перспективу»
Є.В.Крикавський	Логістичні стратегії подібні до інших функціональних стратегій і взаємопов'язані з конкурентними
Д. Уотерс	Логістична стратегія включає усі довготермінові рішення поєднані з логістичною діяльністю, складається з усіх стратегічних рішень і планів щодо управління ланцюгом постачань, «формує зв'язок між більш абстрактними стратегіями вищого рівня та детально проробленими операціями, що виконуються в ланцюзі постачань»

Джерело: узагальнено за даними [18, 26, 34, 40]

В цілому різноманіття мов та методів управління логістичною діяльністю не дає можливість виокремити типи логістичних стратегій, однак їх можна розрізнити, опираючись на вирішення базових проблем логістичного характеру.

Відповідно, до основних логістичних стратегій будемо відносити стратегії скорочення циклу, стратегію консолідації, яка буде направлена на склади, запаси та транспортну діяльність, стратегії кооперації в взаємозв'язках «постачальник-клієнт», стратегії інтеграції функції та

процесів, логістичний аутсорсинг та застосування інновацій в сфері логістики [14].

Загалом розроблення логістичних стратегій має такі ж самі етапи як і будь-яка стратегія загального характеру. У зв'язку з цим широкого поширення формування логістичних стратегій набув структурно-логічний підхід, відповідно до якого стратегія будується, базуючись на проведенні стратегічного аналізу, а також формування стратегічного прогнозу, зміни факторів оточуючого середовища.

Розробляючи логістичну стратегію для автотранспортного підприємства потрібно розуміти, що вона складає базис існування організації, але, окрім цього є ще й супутні цілі, які забезпечуватимуть досягнення загальної стратегії організації. Відповідно, варто дотримуватися паритету досягнення усіх поставлених перед компанією цілей, добиваючись раціонального менеджменту поточкових процесів автотранспортного підприємства. Нами сформовано взаємозв'язок між загальними та логістичними стратегіями автотранспортного підприємства, що відображено в таблиці 1.5. [13].

Оцінювання потенціалу логістичної стратегії дасть змогу виявити резерви, за допомогою яких можна оптимізувати процеси діяльності автотранспортного підприємства та забезпечити його подальший розвиток, а отже збільшити віддачу від оптимального використання можливостей системи менеджменту, наростити результативність логістичної системи та, в результаті, отримати синергетичний ефект через зниження обсягу витрат на автотранспортні перевезення [1].

За допомогою застосування логістичної стратегії в загальній системі менеджменту автотранспортного підприємства можна забезпечити ефективний процес планування та управління потоками, базуючись на їх інтегруванні та координуванні, що дають змогу одержати конкурентні переваги на ринку [1].

Таблиця 1.5

Відповідності логістичних стратегій моделям загальних стратегій підприємства

Загальна стратегія підприємства та її ключові напрями	Логістичні стратегії
Лідерство у витратах - стратегія диференціації продукції від конкуруючих продуктів на основі низьких цін.	Мінімізація витрат запасів, складування, транспорту, логістичних операцій, використання запасів в повному ланцюзі поставок при певному рівні обслуговування кінцевого одержувача; оптимізацію транспортних сполучень і використання ресурсів транспорту та детальний моніторинг логістичних витрат.
Диференціація продукту - стратегія вирізнення продукту серед конкуруючих продуктів, заснована на високій якості продукції, матеріалах, індивідуально підбраної із високим рівнем системи обслуговування клієнтів	Індивідуально підібране і високоякісне логістичне обслуговування, яке перевищує стандарти, пропонувані конкурентами, наприклад, поставки за запитом будь-якої кількості та асортименту продукції, утримання високого страхового запасу, поставки дорогих матеріалів від спеціалізованих постачальників невеликими партіями, обслуговування малих і різноманітних партій для дрібносерійного виробництва, гнучкість та надійність поставок.
Концентрація підприємства - стратегія, яка у діяльності орієнтована на певну групу клієнтів, продуктів або географічну територію. Передумовою є те, що підприємство, зосереджуючись на певному сегменті покупців чи асортименті певному сегменті покупців чи асортименті продуктів, зуміє краще обслужити свій вузький стратегічний сегмент, ніж існуючі конкуренти у ширшому масштабі.	Встановлені принципи співпраці в малій кількості ланцюгів постачання і дистрибуції, прагнення до високої ефективності, справності та рівня використання у вузькій сфері спеціалізованих операцій.

Джерело: [18, 33, 34, 35, 44]

Оцінювання потенціалу логістичної стратегії дасть змогу виявити резерви, за допомогою яких можна оптимізувати процеси діяльності автотранспортного підприємства та забезпечити його подальший розвиток, а отже збільшити віддачу від оптимального використання можливостей системи менеджменту, наростити результативність логістичної системи та, в

результаті, отримати синергетичний ефект через зниження обсягу витрат на автотранспортні перевезення [43].

За допомогою застосування логістичної стратегії в загальній системі менеджменту автотранспортного підприємства можна забезпечити ефективний процес планування та управління потоками, базуючись на їх інтегруванні та координуванні, що дають змогу одержати конкурентні переваги на ринку.

Узагальнюючи генеральні цілі автотранспортних перевезень, варто зауважити, що вони направлені на підвищення якості надання автотранспортних послуг, що можна чітко простежити у всіх раніше розглянутих стратегіях. Однак, варто зауважити, що стратегія мінімізації витрат являє собою логістичний підхід, який направлений на знаходження компромісу мінімізації витрат та паралельному підтримування якості обслуговування. А всі інші стратегії покликані досягати основну мету компанії, за рахунок спеціалізації, базуючись на логістичному аутсорсингу, диверсифікації видів діяльності та застосуванні інновацій.

Важливою складовою вирішення загальної проблеми формування стратегії розвитку автотранспортного підприємства є визначення стратегічних функцій та системи прийняття стратегічних рішень організації. При цьому, всі альтернативні варіанти розвитку стратегії діяльності автотранспортних підприємств характеризуються обов'язковим поєднанням факторів виробництва, насамперед, капіталу та праці, для забезпечення мінімальної собівартості надання транспортних послуг [20].

Під час розробки стратегії автотранспортної організації важливим чинником виступає її укорінення на ринку, основою для чого виступає ефективна побудова організаційної структури. Також, важливим чинником розвитку є здійснення довгострокових прогнозів діяльності організації, для чого проводиться детальний та об'єктивний аналіз ситуації на ринку надання транспортних послуг із паралельним виявленням закономірностей його розвитку в наявній ситуації. Наступним етапом проведення прогнозування

стратегічного розвитку компанії є визначення альтернатив розвитку організації. Для цього важливим визначити позицію ринку в даний момент часу, а також ж дослідити відносну частку ринку в порівнянні із конкурентами [20].

Загалом, стратегію діяльності автотранспортної організації можна представити у вигляді інноваційного або інвестиційного проекту. У якості одного із розділів вказаного проекту виступає інституційний аналіз, який дає змогу оцінити можливість реалізації стратегічного проекту за існуючого впливу економічного, правового та політичного середовища [43].

Технічний розділ розробленої стратегії передбачає формування перспективної програми оновлення і технічного обслуговування та ремонту автотранспортного парку. При цьому, важливою умовою виступає підтримка технічної готовності наявних автомобілів до здійснення послуг з перевезення вантажів. Реалізація стратегії, за такої умови, можлива при закладенні в фінансові витрати компанії необхідності придбання нового рухомого складу, нарощення обсягу наданих послуг, а також розширення власної виробничо технічної бази, що забезпечує обслуговування та ремонт автотранспортних засобів. При цьому, варто врахувати вартість обслуговування рухомого складу самостійно та із залученням спеціалізованих ремонтних фірм. У разі проведення розрахунків та формування позиції щодо делегування функцій з обслуговуванням автотранспортного парку стороннім організаціям, варто впровадити такий варіант.

РОЗДІЛ 2

ГОСПОДАРСЬКО-ФІНАНСОВА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК»

1.3. Характеристика господарської діяльності ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК»

Аналізуючи документацію, отриману під час проходження переддипломної практики, маємо сказати, що Товариство з обмеженою відповідальністю «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» є українською транспортною компанією, яка працює на ринку з 2016 року. Головним предметом діяльності є автомобільні вантажні перевезенням на території України та в країни ближчого зарубіжжя: Польща, Литва, Латвія, Естонія, Чехія, тощо. Також до послуг ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» можна віднести надання експедиторських послуг, митного очищення, послуги із страхування, а також є можливість зберігання вантажів на складах компанії. Працівники ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» мають досвід із перевезення негабаритних та небезпечних вантажів. Наразі в організації є два офіси в Україні: в Кропивницькому та Черкасах.

Місія ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» — зробити автомобільне вантажне перевезення для клієнтів та партнерів доступним, а процес доставки — якісним.

Метою ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» виступає займати лідируючі позиції на автотранспортних логістичних послуг, розширювати сферу своєї діяльності, здобути репутацію ефективного і надійного партнера.

ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» побудувала свою діяльність на таких основних засадах:

- прозорість, чесність та лояльність партнерів та споживачів;
- формування політики постійного розвитку, побудовану на інноваційній активності та ініціативності;

- застосування принципів командної роботи, за умови виникнення складних задач із використанням принципу персональної відповідальності, за умови невиконання поставлених завдань;

- забезпечення конкурентоспроможності компанії, клієнтів і партнерів.

Хоч, ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» є відносно молодого компанією, за цей час можемо виділити певні віхи її розвитку:

- 2016 рік: заснування ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» у м. Кропивницькому;

- 2017 рік: розширення автопарку організації, придбання рефриджиратору, двох тентів, двох малотоннажних автомобілів;

- 2018 рік - організація відділу складського обслуговування та придбання складських приміщень площею 800 м2 в Кропивницькому районі;

- 2019 рік – розширення автопарку організації трьома тентами, відкриття офісу в Черкасах;

- 2020 рік – компанія починає здійснювати автоперевезення в країни Євросоюзу;

- 2021 рік – компанія розширює автопарк за рахунок придбання рефриджиратору та напівпричепу "Jumbo".

Цільова аудиторія ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» - компанії українського та європейського ринків, які здійснюють імпорт та експорт на території України, не залежно від форми власності, а також ті організації, які не мають достатньо складських приміщень для зберігання товарів.

ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» займає політику залучення молодих, енергійних спеціалістів в власний штат, проводячи, при цьому практику постійного підвищення кваліфікації та нарощення знань у сфері автотранспортних перевезень, складського зберігання та роботі з складами на території Європи.

ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» надає наступні послуги для стимулювання попиту клієнтів:

- організація експортних, імпорتنих, транзитних автоперевезень перевезень;
- надання послуг зберігання на складі площею 800 м² в Кропивницькому районі із кваліфікованим складським обслуговуванням
- здійснення послуг митного очищення вантажів для подальшого їх перевезення в європейські країни.

ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» надає ряд послуг, пов'язаних із митними процедурами, що супроводжують автомобільні перевезення.

ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» може надавати наступні послуги:

- є можливість перевезення небезпечних вантажів із сертифікованим консультативним супроводом та маркуванням;
- здійснення перевезень вантажів, які корелюються із автомобільним транспортом на обладнання на виставки та ярмарки, із можливістю застосування принципу тимчасового експорту чи імпорту;
- допомога під час переїздів або ж підприємницької релокації за рахунок надання послуг упаковки, завантаження та безпосереднього перевезення із супроводженням на митницях;
- перевезення вантажів, що мають військове призначення.

2.2. Дослідження стану управління ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК»

Аналізуючи діяльність ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК», можемо зазначити, що на її чолі стоїть Директор, який виконує всі контролюючі функції, відповідає за розробку стратегії та загальне бачення автотранспортного підприємства на ринку.

Йому підпорядковані Бухгалтерія, яка відповідає за бухгалтерську та фінансову діяльність ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» та очолюється Головним бухгалтером.

Також у Директорі підпорядкований офіс-менеджер, який відповідає за загальні аналітичну діяльність ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» та кадрову

роботу, суміщаючи дані посади, з огляду на досить невеликий штат компанії (до 50 осіб).



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК»

Джерело: складено за даними ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК»

Також до діяльності ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» залучені юрист, маркетолог та системний адміністратор, які виконують свої функції відповідно до прописаних в посадових інструкціях вимог.

В структурній діяльності організації є два відділи, що відповідають за автомобільні перевезення – відділ внутрішніх перевезень та відділ міжнародних перевезень, які контролюють дані напрями діяльності організації. Вони підпорядковані безпосереднім керівникам та мають у своєму складі менеджерів, що відповідальні за укладання контрактів із клієнтами та постачальниками, супроводження виконання послуг, тощо.

Складським господарством завідує Начальник складу, якому підпорядковані охоронці.

Начальнику автогосподарства підпорядковуються безпосередньо водії, які виконують послуги автоперевезення. Він відповідає за відправлення транспортних засобів на маршрут, здійснює загальне керівництво автопарком, визначає необхідність заміни, оновлення, виведення із користування транспортних засобів.

За технічне обслуговування ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» відповідають на СТО.

Розглядаючи показники виробничої діяльності ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК», маємо зауважити, що компанія здійснює перевезення в переважній більшості на території України, однак напрям зарубіжних поїздок набуває популярності (див. табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Показники обсягу надання послуг ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК»

Кількість перевезень	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Внутрішні автомобільні перевезення, од.	205	551	1165	847	926
Міжнародні автомобільні перевезення, од.	-	15	58	40	61
Надання послуг оренди складу, тис. грн.			98	107	140

Джерело: складено за даними ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК»

Відповідно, спостерігаємо зростання динаміки всіх видів перевезень. Кількість автомобільних перевезень мала тенденцію до зростання, лише в 2020 році помічаємо спад кількості замовлень через кризові явища, викликані

пандемією. Загалом, обсяг внутрішніх перевезень виріс за 5 років у 3,5 рази, а міжнародних – в 3 рази, починаючи з 2018 р.

Зауважимо, що найбільш популярними міжнародними перевезеннями є в напрямку Польщі, Литви, Естонії та Чехії.

Оренда складських приміщень принесла за 3 роки в сукупній вартості – 345 тис. грн. доходу.

Для розуміння перспектив діяльності ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» на ринку, вважаємо за необхідне провести SWOT-аналіз та визначити подальші можливості та загрози функціонуванню компанії на ринку автотранспортних послуг.

Таблиця 2.2.

SWOT-аналіз ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК»

	Зовнішнє середовище		
Внутрішнє середовище		Можливості 1. Підвищення кваліфікації персоналу. 2. Використання пропозицій ринку щодо впровадження сучасних систем управління транспортом. 4. Вихід на нові ринки. 5. Залучення інвестицій	Загрози 1. Нестабільна політична ситуація Внаслідок військового конфлікту 2. Збільшення цін на паливно-мастильні матеріали. 3. Велика конкуренція на ринку транспортних послуг 4. Ризик втрати майна через ракетні обстріли
	Сильні сторони 1.Гнучка політика керівництва. 2.Позитивна репутація у клієнтів. 3.Швидка реакція на потреби клієнтів 4. Міцна внутрішня взаємодія між відділами і співробітниками.	Розширення міжнародної співпраці дозволить вийти на нові ринки та зміцнити позиції компанії.	Формування в організаційній структурі посади відповідального за безпеку діяльності організації для розробки програми дій та включення її до стратегічної карти.
	Слабкі сторони 1. Високі транспортні витрати. 2. Існуюча система управління транспортом не задовольняє сучасним вимогам і перспективам розвитку компанії	Використання сучасних технологій управління транспортом, залучення інвестицій	Високі ціни на послуги можуть відштовхнути клієнтів, перехід клієнтів до конкурентів, втрата потенційних клієнтів

Джерело: розроблено автором

Як ми можемо бачити із SWOT-аналізу, за використання сильних сторін компанії можна розширити міжнародну співпрацю ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» із закордонними партнерами, а також розробити програму безпеки, яка буде актуальною у військовий та повоєнний час. А розуміння слабких сторін дасть змогу підготуватися до можливих втрат та компенсувати їх за рахунок залучення інвестицій та зміцнення роботи із клієнтами.

2.3. Аналіз фінансового стану підприємства

Для забезпечення конкурентоспроможності організації на ринку варто розробляти стратегію діяльності, базуючись на фінансовому стані. Тому, вважаємо за необхідне провести фінансовий аналіз ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» на основі дослідження форм фінансової звітності за період 2017 – 2021 рр.

Як видно із табл. 2.3. сума чистого доходу від реалізації послуг ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» протягом звітного періоду мала тенденцію до наростання, окрім 2020 року, оскільки на діяльність компанії вплинула пандемія коронавірусу. Так, у 2017 році ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» отримало 41424 тис. тис. грн. доходу, в 2018 р. – більш ніж у 5 разів більше, що пов'язуємо із збільшенням автопарку та розширенням діяльності, оскільки компанія стрімко увійшла на ринок автоперевезень України. У 2019 році вартість доходу від надання послуг виросла ще на 123%. В 2020 році за рахунок певної заборони переміщень та зниження загального попиту на перевезення сум чистого доходу знизилась на 48,14%. Однак вже в 2021 році вдалося домогтися нарощення суми доходу на 17,06%. Загалом, за 5 років товариству вдалося наростити суму чистого доходу майже у 8 разів, що є позитивним показником для підприємства, яке нещодавно вийшло на ринок.

Таблиця 2.3

Основні показники діяльності ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» за 2017-2021 рр.

Показники, тис. грн	Роки					Відносне відхилення, % +/-				
	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2027/2021
Чистий дохід від реалізацій послуг	41424	272179	609611	316154	370078	557,06	123,97	-48,14	17,06	793,39
Собівартість послуг	18044	34379	58666	110098	162630	90,53	70,64	87,67	47,71	801,30
Валовий прибуток (збиток)	23380	237800	550945	206056	207448	917,11	131,68	-62,60	0,68	787,29
Інші операційні доходи	0	25915	14339	0	2477	-	-44,67	-100,00	-	-
Адміністративні витрати	4822	7099	78239	38005	30250	47,22	1002,11	-51,42	-20,41	527,33
Витрати на збут	0	11891	30483	5508	10822	-	156,35	-81,93	96,48	-
Інші операційні витрати	1053	26633	1890	5133	1346	2429,25	-92,90	171,59	-73,78	27,83
Прибуток(збиток) від операційної діяльності	17505	218092	454672	157410	167507	1145,88	108,48	-65,38	6,41	856,91
Інші фінансові доходи	530	14801	10347	2876	3093	2692,64	-30,09	-72,20	7,55	483,58
Інші доходи	3	2109	52506	0	21658	70200,00	2389,62	-100,00	-	721833,33
Фінансові витрати	12572	72625	145844	183558	138002	477,67	100,82	25,86	-24,82	997,69
Інші витрати	6578	11286	18390	83925	0	71,57	62,95	356,36	-100,00	-100,00
Прибуток(збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	-1112	151091	353291	-107197	54256	-13687,32	133,83	-130,34	-150,61	-4979,14
Витрати з податку на прибуток	206	27191	63579	1471	0	13099,51	133,82	-97,69	-100,00	-100,00
Чистий прибуток(збиток)	-906	123900	289712	-105726	54256	-13775,50	133,83	-136,49	-151,32	-6088,52

Джерело: складено за даними додатків [А-Е]

Собівартість наданих послуг ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» за 2017-2021 рік мала тенденцію до зростання. При чому, за 5 років можемо помітити її зростання у 8 разів.

Тобто, динаміка валового прибутку ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» за період 2017 – 2021 рр. певним чином повторює динаміку отриманого чистого доходу, однак, окрім зниження суми валового прибутку в 2020 році за рахунок випереджального росту собівартості продукції (47,71%) на ростом чистого доходу (17,06%) у 2021 році, фіксуємо зростання валового прибутку лише на 0,68%. Однак, за досліджуваний період вартість валового прибутку зросла, і у 2021 році становила 207448 тис. тис. грн., що у 7,9 разів більше, ніж у 2017 році.

Вартість інших операційних доходів протягом досліджуваного періоду мала різнобічні коливання. В 2017 році вони не зафіксовані, в 2018 році їх вартість становила 25915 тис. тис. грн., а в 2019 році – менше на 44,67% менше. В балансі 2020 року відсутня дана категорія доходів, а в 2021 році їх сума складала – 2477 тис. тис. грн.

Вартість адміністративних витрат в 2017-2019 рр. мала тенденцію до збільшення (з 4822 тис. грн в 2017 р. до 78239 тис. тис. грн. в 2019 р.), а в період 2020-2021 рр. – навпаки знижувалась. Загалом, за п'ять років сума адміністративних витрат зросла в 5,3 разів. Зауважимо, що у невдалі для ведення бізнесу 2020-2021 рр. компанія намагалась компенсувати збитки від діяльності за рахунок скорочення саме адміністративних витрат.

Якщо у 2017 році нами не зафіксовано витрат на збут, то за період 2018-2019 рр. фіксуємо їх зростання на 156% (30483 тис. грн у 2019 році). В 2020 році спостерігаємо скорочення витрат на збут до 5508 тис. тис. грн. (82%). У 2021 році сума витрат на збут складала 10822 тис. тис. грн., що на 96,48% більше, ніж в 2020 році.

Вартість інших операційних витрат за період 2017-2021 рр. коливалась то в бік зростання (2018 р. та 2020 р.), то у бік зниження (2019 та 2021 рр.). В

цілому, зауважимо, що за період 2017-2021 рр. сума інших операційних виросла незначно – на 27,83%.

У 2017 році ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» отримало прибуток від операційної діяльності у розмірі 17505 тис. тис. грн., а у 2018 році – в 11,4 рази більше. Такий стрімкий ріст пов'язаний із розширенням роботи компанії, нарощенням ресурсного потенціалу, збільшенням обсягу замовлень. У 2019 році спостерігаємо зростання обсягів прибутку від операційної діяльності на 108%, а в 2020 – навпаки зниження на 65%. У 2021 році фіксуємо зростання суми прибутку від операційної діяльності, однак, рівня 2019 року не було досягнуто. Зауважимо, що в цілому сума прибутку від операційної діяльності виросла у 8,5 разів, що для компанії, яка розвивається є добрим показником.

Вартість інших фінансових доходів за досліджуваний період коливалася у бік зростання в 2018 року, а потім мала тенденцію до зниження в 2019 та 2020 рр. В 2021 році помічаємо незначне підвищення суми інших фінансових доходів, однак, воно є незначним – на 7,55%.

Динаміка інших доходів ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» за період 2017-2021рр. носила хвилюподібний характер. Так, з 2017 року по 2019 рік помічаємо стрімке зростання даної статті доходів. В 2020 році інші доходи в діяльності підприємства зафіксовані не були, а в 2021 році їх вартість складала 21658 тис. тис. грн..

Вартість фінансових витрат ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» в період 2017-2020 рр. мала тенденцію до зростання. І лише в 2021 році фіксуємо скорочення витрат у порівнянні із 2020 роком на 24,82%.

Динаміка інших витрат, так як і фінансових витрат носила зростаючий характер починаючи з 2017 року і до 2020 року. В 2021 році помічаємо відсутність даної статті витрат в організації.

Загалом, від діяльності на ринку автотранспортних послуг ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» до оподаткування за досліджуваний період отримало збиток 2017 році у розмірі 1112 тис. тис. грн., у 2018 та 2019 рр. –

прибуток у розмірі 151091 тис. тис. грн.. та 353291 тис. тис. грн. відповідно. У 2020 році підприємство отримало збиток у розмірі 107197 тис. тис. грн., а 2021 році – прибуток 54256 тис. тис. грн. При цьому, якщо в період 2017-2019 рр. податок на прибуток носив зростаючий характер, то в 2020 році помічаємо падіння даного статті звітності, а 2021 році – взагалі відсутність.

Маємо констатувати, що компанія в 2017 та в 2020 рр. отримала чистий збиток від своєї діяльності. Інші роки з досліджуваного періоду були прибутковими, однак, прибуток в 2021 році (54256 тис. тис. грн.) був нижчий, ніж 2019 році, що був найуспішніший для організації.

Тобто, приходимо до висновку, що результат від фінансової діяльності ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» є хвилеподібною, дуже залежить від впливу зовнішніх чинників, а враховуючи кризові явища в Україні, пов'язані із військовими діями, потребує посиленої уваги з боку менеджменту компанії в напрямі грамотної стратегічної політики.

В даному контексті вважаємо актуальним здійснити розрахунок показників ділової активності ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» за період 2017 – 2021 рр., а результати внести до таблиці 2.4.

Показники ділової активності вказують на ефективність використання активів підприємства, послідовність політики управління виробничими запасами та запасами готової продукції і т.д.

Показник оборотності активів ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» мав тенденцію до зростання в період 2017-2018 рр., про що свідчить нарощення його значення із 0,09 в 2017 р. до 1,16 в 2018 році. Потім помічаємо зниження його значення до 0,39 в 2019 р., та 0,19 в 2020 р. В 2021 році його значення становило 0,22. Тобто, робимо висновок, що кількість отриманої виручки на 1 одиницю активів не є високою, тому в кризовий період варто замислитися над оптимізуванням суми активів автотранспортного підприємства, оскільки бажаним є зростання даного показника.

Можемо помітити також спадну тенденцію показника фондівіддачі. Якщо до 2019 року значення даного коефіцієнту зростало із 0,1 в 2017 р. до

0,48 в 2019 р., то в 2021 році його значення складало 0,24. Основні фонди для автотранспортного підприємств відіграють ключову роль, а відповідно необхідно приділити увагу нарощенню їх ефективності.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників ділової активності ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК»
за період 2017 – 2021рр.**

Показник	Роки					Абсолютне відхилення, +/-				
	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2017/ 2018	2018/ 2019	2019/ 2020	2020/ 2021	2017/ 2021
Оборотність активів	0,09	1,16	0,39	0,19	0,22	1,07	-0,77	-0,20	0,03	0,14
Фондовіддача	0,10	0,34	0,48	0,21	0,24	0,24	0,14	-0,27	0,03	0,14
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	0,88	1,26	2,22	2,31	3,59	0,38	0,95	0,09	1,28	2,71
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	7217,6	22919,3	4888,8	2020,2	543,9	15701,7	-18031	-2868,7	-1476	-66734
Тривалість погашення дебіторської заборгованості (днів)	2	3	5	1	12	1	2	-4	11	10
Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	239	147	71	342	30	-91	-76	271	-311	-208
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	489	1904	984	426	129	1415	-920	-557	-297	-360

Джерело: складено за даними додатків [А-Е]

Позитивну динаміку спостерігаємо, аналізуючи розрахунок коефіцієнтів оборотності обігових коштів за 2017-2021 рр. Так, помічаємо нарощення його значення, що свідчить про інтенсифікацію діяльності. Зокрема значення показника виросло з 0,88 в 2017 році до 3,59 в 2021 році. Тобто, ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» успішно управляє дебіторською заборгованістю, запасами, коштами, тощо.

Значення оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» за період 2017-2018 рр. стрімко зросло, а в усі інші роки, включно з 2021 р. мало тенденцію до скорочення. Загалом значення коефіцієнту дебіторської заборгованості є дуже високим, що наводить на думку про необхідність побудови політики кредитування клієнтів з їх ранжуванням, оскільки з огляду на інші показники ефективності діяльності важко назвати таку політику обґрунтованою.

Як ми можемо бачити, в 2017 р. строк погашення дебіторської заборгованості становив 2 дні, та зростав в 2018 р. до 2 днів, а в 2019 р. до 5 днів. Після чого відбулося скорочення періоду погашення заборгованості дебіторами до 1 дня, що є дуже позитивним показником, а от в 2021 р. фіксуємо стрімке зростання даного значення до 12 днів, однак, варто звернути увагу на заходи щодо покращення управління дебіторською заборгованістю, щоб уникнути подальшого нарощення боргу дебіторами.

Строк погашення кредиторської заборгованості ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» свідчить про достатню ефективність залучення кредиторської заборгованості, позаяк фіксуємо скорочення тривалості погашення боргів із 239 днів в 2017 році до 30 днів в 2021 році. Маємо зауважити про труднощі із поверненням залучених коштів у 2020 році (342 дні), однак ситуацію вдалось стабілізувати, що є, безперечно, позитивним явищем. Робимо висновки, що репутація компанії є позитивною, а отже можна провести грамотну політику стосовно інвестування коштів в діяльність ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» для партнерів.

Значення коефіцієнту оборотності власного капіталу ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» показує, що продуктивність використання власного капіталу за період 2017-2021 р. мала тенденцію до зниження в кінці досліджуваного періоду. Спочатку помічаємо підвищення його значення у 2018 р. до пікового (1904), яке поступово знижувалося і в 2021 році було найменшим за 5 років – 129. Відповідно, варто уважно проводити політику управління власним капіталом для забезпечення ефективності діяльності в майбутньому.

Підбиваючи підсумки, зауважимо, що ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» має розробити грамотну стратегію щодо управління власними активами, позаяк значення коефіцієнтів, що характеризують дану складову діяльності вказують про погіршення ділової активності на ринку, що може негативно відобразитися на конкурентоспроможності фірми.

Проведемо розрахунок показників ліквідності ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» за період 2014 – 2018 рр., результати занесемо до таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників ліквідності ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» за період 2017 – 2021рр.

Показник	Роки					Абсолютне відхилення, +/-				
	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2017/2021
Коефіцієнт покриття	0,31	0,63	0,46	0,23	0,29	0,32	-0,17	-0,23	0,06	-0,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,31	0,63	0,46	0,23	0,29	0,32	-0,17	-0,23	0,06	-0,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,14	0,30	0,01	1,48	0,19	0,16	-0,29	1,47	-1,29	0,05
Співвідношення поточної дебіторської та кредиторської заборгованості	0,86	0,58	0,63	0,47	0,61	-0,28	0,06	-0,17	0,15	-0,25

Джерело: складено за даними додатків [А-Е]

Розрахунок показника покриття ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» дав змогу визначити, динаміка його є негативною в сторону зниження, та не відповідає нормативним вимогам в межах 1-3. Як видно з таблиці 2.6., для ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» найбільше значення даного коефіцієнту було в 2018 році та становило 0,63, а надалі зменшувалось і в 2021 році становило 0,29. Тому фіксуємо проблеми із платоспроможністю компанії, що вимагає в найближчому майбутньому перегляд стратегії діяльності для її оптимізації.

Динаміка показника швидкої ліквідності є аналогічною до показника покриття, позаяк ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» майже відсутні запаси, враховуючи специфіку діяльності. А відповідно, приходимо до висновку, що для уникнення ризику виникнення кризових явищ необхідно підвищити ефективність управління власними активами, оскільки значення показника в 2021 році було значно нижчим за нормативне (0,5-1 і вище.)

Значення ж показника абсолютної ліквідності для ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» знаходиться в межах норми через достатню кількість коштів на рахунках. Так, помічаємо зниження даного показника нижче норми в 2019 році (0,01), а в 2020 – суттєве його зростання до 1,48. В 2021 році спостерігаємо його зниження, яке, в цілому, вписується в межі прийнятного (0,19 при від 0,1 до 0,2). Зважаючи на специфіку діяльності компанії, значення показника є нормальним, однак керівництву ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» варто звернути увагу на стратегію управління фінансовими ресурсами для покращення показників загальної ліквідності.

Стосовно співвідношення поточної дебіторської та кредиторської заборгованості ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» варто зазначити, що за період 2017 – 2021 рр. значення коефіцієнту становило менше 1, а отже компанія користувалася у більшості позиковими ресурсами, що є нормальним, зважаючи на становлення ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» на ринку. Однак, варто збалансувати показники діяльності організації для приведення їх до нормативного значення – 1.

Проведемо розрахунок показників фінансової стійкості ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» за період 2017 – 2021 рр. (див. табл. 2.6), що базуються на порівняльному аналізі доходів та витрат, а також позикових та власних ресурсів.

Розрахувавши суму власних обігових коштів ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» констатуємо нестачу їх за весь досліджуваний період, що підтверджується від’ємним значенням даного показника, а відповідно недостатньої кількості оборотних активів, за рахунок яких що можна

фінансувати певні види діяльності. Як видно з таблиці 2.7., сума власних обігових коштів ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» за період 2017 – 2021 рр. щороку знижувалася, що свідчить про нестійке управління компанією та потребу в переформатуванні фінансової діяльності.

Таблиця 2.6

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» за період 2017 – 2021рр.

Показник	Роки					Абсолютне відхилення, +/-				
	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2017/2021
Сума власних обігових коштів	-154959	-212104	-217426	-289123	-289339	-57145	-5322	-71697	-216	-134380
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	-2,26	-0,67	-1,16	-3,36	-2,41	1,59	-0,49	-2,20	0,94	-0,15
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	-0,21	-0,68	-1,86	-0,19	-0,28	-0,47	-1,18	1,67	-0,08	-0,07
Коефіцієнт фінансової автономії	0,29	0,21	0,18	0,17	0,26	-0,08	-0,02	-0,01	0,09	-0,03
Коефіцієнт фінансової залежності	3,46	4,86	5,51	2,31	3,89	1,40	0,65	-3,20	1,58	0,43
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,26	-0,15	-0,14	-0,17	-0,18	0,11	0,01	-0,04	0,00	0,08
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,71	0,79	0,82	0,83	0,74	0,08	0,02	0,01	-0,09	0,03
Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,37	-0,19	-0,16	-0,21	-0,24	0,18	0,03	-0,05	-0,03	0,13
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,29	0,21	0,18	0,17	0,26	-0,08	-0,02	-0,01	0,09	-0,03

Джерело: складено за даними додатків [А-Е]

Відштовхуючись від від’ємного значення ВОК ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК», зауважимо, що значення коефіцієнту забезпечення оборотних

активів власними коштами також має від'ємне значення, що характеризується хвилеподібною динамікою, однак не є нормативним. Тобто приходимо до висновку про нездатність фірми здійснювати фінансування за власний рахунок.

Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» має від'ємне значення, однак, аналізуючи показник можемо говорити про тенденцію зниження утримання коштів на рахунках фірми. Тобто, приходимо до висновку, що ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» може відповісти, у разі потреби, за найбільш терміновими зобов'язаннями, однак, варто сформувати подальшу діяльність у напрямі нарощення суми власного капіталу та проведення політики оптимізації структури активів для зниження тої залежності від кредиторів, яка сформувалася.

Коефіцієнт автономії ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» за досліджуваний період не досяг нормативного значення, а навпаки мав тенденцію до зниження з 2017 по 2020 рік (з 0,29 до 0,17). В 2021 році спостерігаємо зростання коефіцієнту на 0,09 пунктів, що становить 0,26, та не є достатнім, щоб профінансувати активи, застосовуючи власний капітал (норма 0,4 – 0,6). Тому можемо констатувати ризик виникнення фінансових труднощів у короткостроковому періоді.

Зауважимо і про зростання, починаючи з 2017 року значення коефіцієнту фінансової залежності: з 3,46 в 2017 р. до 5,51 в 2019 р. В 2020 році, зважаючи на кризові явища в економіці показник дещо знизився і наблизився до нормативного значення (2,31), а вже в 2021 році знову виріс до 3,89. Відповідно, констатуємо залежність від позикового капіталу, що потребує перегляду управлінських рішень.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» також мав від'ємне значення, через брак власних обігових коштів, тобто недофінансування оборотних активів. Значення даного коефіцієнту, в цілому знизилось із -0,26 до 0,18 в 2021 році.

Коефіцієнт левереджа ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» дає змогу зробити висновок про залучення компанією фінансових ресурсів для росту. Зокрема, спостерігаємо зростання даного показника з 0,71 в 2017 р. 0,83 в 2020 р., що є вище нормативного значення. В 2021 році відбулось незначне скорочення в залученні позикових коштів, а відповідно, знизилось і значення показника до 0,74. Проте, така ситуація може підвищувати фінансовий ризик, що обов'язкового варто врахувати під час розробки стратегії

Коефіцієнт фінансової стабільності ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК», базуючись на нестачі ВОК є від'ємним, а отже свідчить про високу залежність від кредитних ресурсів. Загалом, значення даного показника в 2021 році складало -0,24.

Говорячи про фінансову стійкість ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК», маємо зазначити, що даний показник за 2017-201 рр. не досягнув прийнятного значення та був нижчим за внормоване (0,7–0,9). Відповідно, констатуємо його зниження за період 2017-2020 рр. з 0,29 до 0,17. В 2021 році його значення дещо виросло, і становило 0,26. Відповідно, така ситуація свідчить про можливість втрати платоспроможності та ймовірність настання ситуації банкрутства за незмінного ставлення до власної фінансової політики.

Розрахунок показників рентабельності ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» за період 2017 – 2021 рр. (див. табл. 2.7.) дозволив зробити наступні висновки.

Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» в 2017 р. та 2020 р. мало від'ємне значення через отриманий збиток. Однак, аналізуючи показники за роки, де підприємство отримувало прибуток, зауважимо, що найвище його значення було в 2019 році. Після впливу пандемії в 2020 році, компанія змогла оговтатися і отримати прибуток, проте значення показника рентабельності було досить низьким і становило 0,033 в 2021 році. Така динаміка має досить негативне значення і свідчить про зниження ефективності менеджменту автотранспортною компанією.

Таблиця 2.7

**Динаміка показників рентабельності ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» за
період 2017 – 2021рр.**

Показник	Роки				
	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування	-0,002	0,105	0,211	-0,065	0,033
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	-0,002	0,086	0,1773	-0,064	0,033
Рентабельність власного капіталу	-0,005	0,418	0,957	0,371	0,129

Джерело: складено за даними додатків [А-Е]

Рентабельність капіталу за чистим прибутком має таку ж динаміку, як і розрахований вище показник, то ж можемо бачити, що якщо в 2019 році даний показник мав найвище значення, то в 2021 помічає зниження суми чистого прибутку на одиницю коштів, що інвестованих ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» в активи коштів.

Рентабельність власного капіталу ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» мало зростаючу динаміку до 2020 року, що охарактеризувався зниженням значенням даного коефіцієнту. Також і в 2021 році помічаємо зниження показника, що у підсумку склало 0,129.

Загалом, фінансовий стан ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» за досліджуваний період варто оцінити як критичний, оскільки існує велика ймовірність настання кризових явищ. В 2020 році відбулося погіршення стану підприємства, що певним чином покращилась в 2021. Зважаючи на загальні кризові процесу в економіці внаслідок військового вторгнення, керівництво ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» має вчасно прийняти міри та не допустити банкрутство підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК»

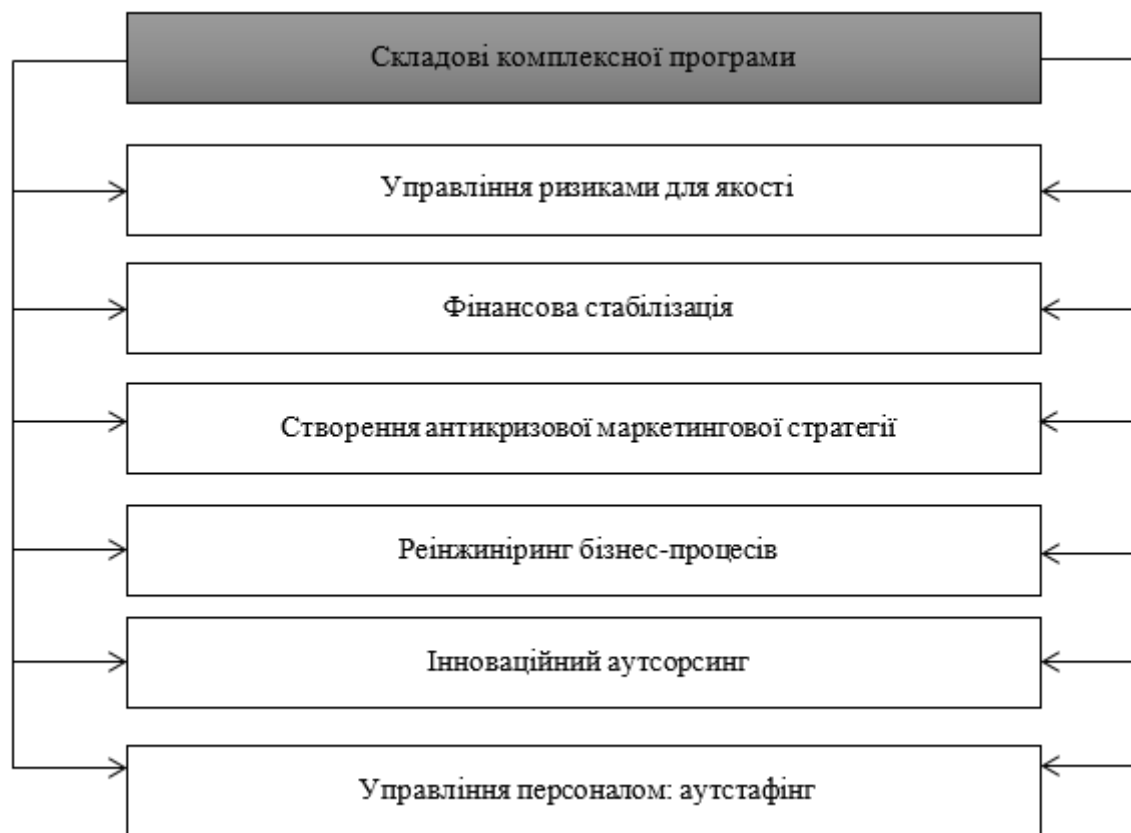
3.1. Впровадження антикризової стратегії діяльності ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК»

Загальновідомим постулатом в теорії управління є твердження про те, що основним індикатором виникнення кризових явищ в організації виступає її фінансовий стан. Не являються виключенням і логістичні компанії. Зокрема, до ознак настання кризового стану можна віднести такі показники як зниження ресурсного забезпечення організації, падіння обсягів надання послуг, зростання заборгованості перед контрагентами, перебої в діяльності та збільшення відмов клієнтам. В даному ключі варто зауважити, що аналіз кризи організації варто проводити комплексно.

Серед усталених заходів антикризового менеджменту суб'єктами надання логістичних послуг традиційно виокремлюють: підвищення ефективності менеджменту логістичних компаній, проведення змін організаційно-технологічного характеру, удосконалення фінансового менеджменту, стабілізація положення на ринку та застосування інструментів маркетингу та HR-менеджменту [43].

Погоджуючись із вказаними тезами зауважимо що окрім побудови стратегії антикризового менеджменту варто врахувати галузеві особливості діяльності організації зокрема для логістичної компанії такими виступають надання послуг перевезення іншим компанія відповідальність за вчасно доставку ресурсів матеріально-технічних обладнання та кінцевого товару до споживача що в умовах військового стану особливо впливає на ефективність діяльності компаній партнерів.

Тобто, для підвищення результативності антикризового менеджменту в компаніях, які займаються перевезеннями, варто розробити комплексну антикризову програму, яка буде містити шість напрямків (див. рис. 3.1.), а саме: запровадження менеджменту ризику в області якості надання послуг, оптимізація фінансового стану, запровадження маркетингової антикризової стратегії, впровадження реінжинірингу господарської діяльності, розроблення системи інноваційного аутсорсингу, вдосконалення HR-менеджменту за використання аутстафінгу [3].



**Рис. 3.1. Складові елементи комплексної антикризової програми
автотранспортного підприємства**

Джерело: [3]

Актуальність даного заходу полягає, насамперед, в тому що, наряду із застосуванням класичних антикризових заходів, які використовуються в будь-якій сфері економічної діяльності, ми пропонуємо на досліджуваному підприємстві використовувати ризик-менеджмент якості, оскільки, надання

якісних послуг є основою діяльності компанії, тому вона зазнає збитків через скорочення обсягів замовлень та, відповідно, дохідності діяльності за умови неякісного обслуговування клієнтів та невчасного виконання контрактів перевезень.

Загалом, схема пропонованого управлінського підходу, заснованого на ризиках для автотранспортного підприємства відображено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Система менеджменту ризиків автотранспортного підприємства

Джерело: [48]

Вона базується на тому, що процес виявлення ризиків має відбуватися в кожному структурному підрозділі організації безперервно. Завданням відділу з менеджменту ризиків є збір, аналіз та консолідація інформації про можливі ризики та допомога іншим структурним підрозділам у складанні плану дій, спрямованого на мінімізування витрат або ж ліквідацію ризикових факторів. Зауважимо, що в кінцевому підсумку, відповідальність за результативність ризик-менеджменту покладається на всіх працівників

організації, оскільки саме така структура дасть можливість знайти антикризовий підхід до ризик-менеджменту в організації автотранспортного підприємства [48].

Підсумуємо наші пропозиції стосовно застосування в діяльності досліджуваної компанії вже відомих напрямів антикризового менеджменту.

Узагальнюючи теоретичні напрацювання науковців, можемо наголосити, що стабілізувати фінансовий стан організації варто, опираючись на конкретну фазу фінансової кризи, використовуючи інструменти оперативного, тактичного та стратегічного менеджменту, які ґрунтуються на залученні резервів інвестиційної, фінансової та операційної діяльності (див. рис. 3.3) [30, 49].



Рис. 3.3. Сутність фінансової стабілізації автотранспортного підприємства

Джерело: [30, 49]

Резервами інвестиційної діяльності виступають шляхи оптимізації інвестиційного портфелю організації та нарощення результативності від реалізації вже існуючих проектів реального та фінансового інвестування [48].

За умови загрози банкрутства організації, використання резервів фінансової діяльності спрямовуються на зміну існуючої фінансової стратегії за допомогою раціонального розміщення капіталу та запровадження раціональної дивідендної політики [30].

Варто взяти до уваги, що погіршення фінансового стану компанії не завжди напряму пов'язане із діяльністю фінансового відділу, але у разі виявлення саме такого взаємозв'язку, варто конкретизувати можливі резерви проведення антикризових заходів та обрати відповідні інструменти регулювання фінансово-господарської діяльності.

В якості резервів операційної діяльності прийнято використовувати наступні заходи впровадження інноваційного управління на всіх ланках менеджменту організації: запровадження системи контролю та мотивації праці, проведення заходів, спрямованих на раціоналізацію використання ресурсів та налагодження постачання ресурсів, вдосконалення організації процесу надання послуг та трудової діяльності, використання інноваційних способів маркетингової діяльності, а також оптимізація портфелю замовлень підприємства [39].

Важливу роль в антикризовій програмі організації відіграє маркетингова стратегія, яка спрямована на збереження захоплених ринкових позицій при одночасному скороченні затрат в напрямку PR.

Окрім цього, проходження антикризових заходів в області маркетингу вимагає від досліджуваної організації дотримання принципів швидкості реакції, інформаційної відвертості та гри на випередження. Вважаємо, що в умовах загострення конкуренції та кризових явищ в країні, викликаних військовим станом, ці принципи будуть особливо доречними.

Застосування кризового PR відрізняється від звичного режиму менеджменту організації (див. рис. 3.4.). Так як у звичному режимі особи, які

відповідають за цей напрямок діяльності займаються обробленням запитів від засобів масової інформації, розповсюдженням інформації про організації та формуванням сприятливих комунікації із контрагентами, то в умовах кризових явищ, до зазначених видів діяльності, додаються завдання стосовно нейтралізації негативу, його корекції дії в лояльних медійних компаніях. Зауважимо, що в умовах ведення інформаційної війни, сьогодні варто обирати партнерів у сфері мас-медіа дуже обережно [19].

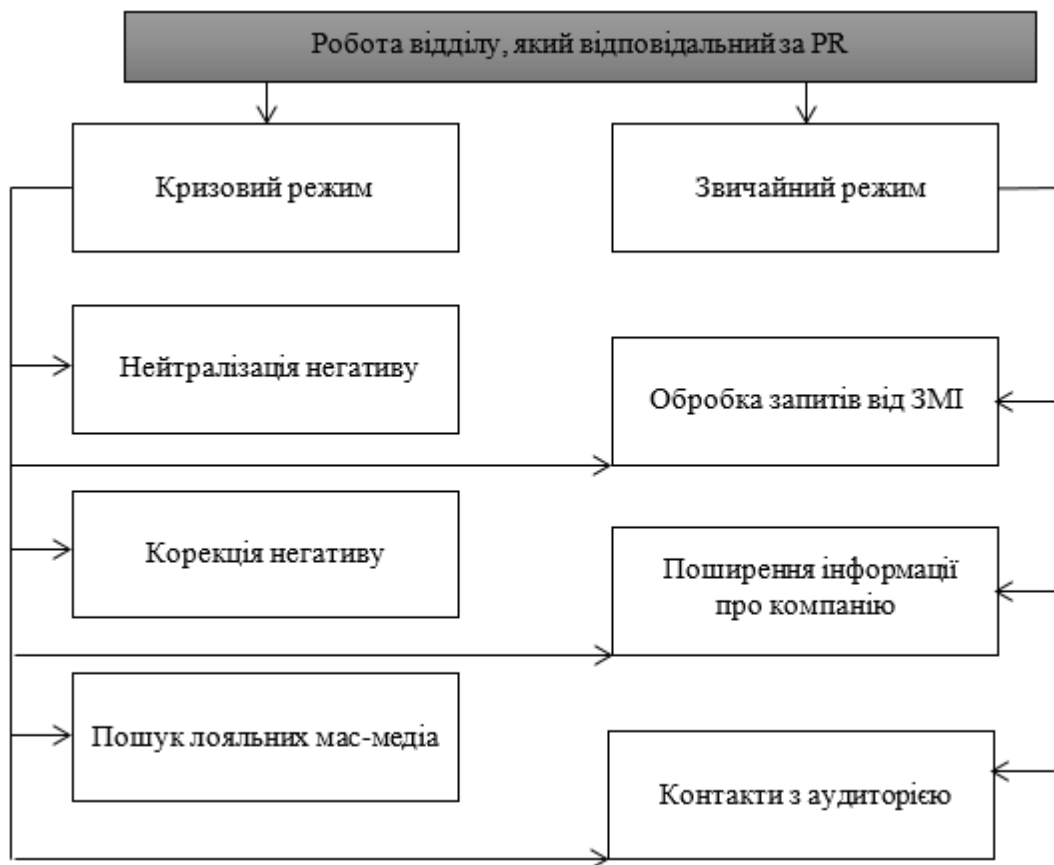


Рис. 3.4. Порівняльна характеристика кризового та звичайного режимів роботи відділу, відповідального за PR

Джерело: [19]

Основними елементами антикризової програми маркетингу в досліджуваній організації повинні виступати: встановлення чітких критеріїв оцінювання результативності роботи, підвищення уваги до інструментів, які дадуть змогу подолати кризу та при цьому орієнтуватися на мінімізацію

витрат в області комунікацій. Окрім цього, важливо стежити за стабільною підтримкою іміджу організації [19].

В кризових умовах поширеним є витрачання великої кількості ресурсів організації на забезпечення взаємодії структурних ланок організації, що за умови нестачі фінансових ресурсів знижує ефект від впровадження стратегічних заходів. Тому, для виявлення та усунення зазначеного внутрішньо-системного порушення, організація має провести реінжиніринг бізнес-процесів, який спрямований на реформування діяльності транспортного підприємства, за рахунок створення нових бізнес-процесів, що мають кращу ефективність. На досліджуваному підприємстві пропонуємо проводити процес реінжинірингу за використання таких заходів як аутсорсинг та бенчмаркінг.

Під час процесу аутсорсингу відбувається передача визначених бізнес-процесів спеціальній організації, яка може виконати їх із меншими витратами або ж забезпечити більшу дохідність для досліджуваної компанії. Застосування бенчмаркінгу спрямоване на обмін досвідом та знаннями між компаніями, які впроваджують схожі бізнес-процеси та бізнес-моделі [20].

Запроваджуючи реінжиніринг на досліджуваному підприємстві, вважаємо за необхідне виокремити наступні етапи (див. рис. 3.5) [20].

Перший етап реінжинірингу має спрямовуватися на обстеження автотранспортної компанії та розробку бажаного зразку функціонування бізнес-процесів. Обстеження проводиться для встановлення відповідності між існуючими бізнес-процесами та бажаним в майбутньому способом діяльності компанії. За зразок можна взяти будь-яку модель чи процес, який ілюструє бажаний стан реальних бізнес-процесів в досліджуваній організації та виокремити ті ознаки, яким він має відповідати. Тобто, в даній ситуації завданням ідентифікації виступає встановлення відповідності між реальним бізнес-процесом та бажаною моделлю. Під час ідентифікації можна провести анкетування та інтерв'ювання топ-менеджменту та персоналу організації, здійснити SWOT-аналіз компанії, провести діагностику діючої організаційної

структури та розробити критерії, які оцінять результативність виконання бізнес-процесів, тобто час, ступінь автоматизації, вартість та функції [20].

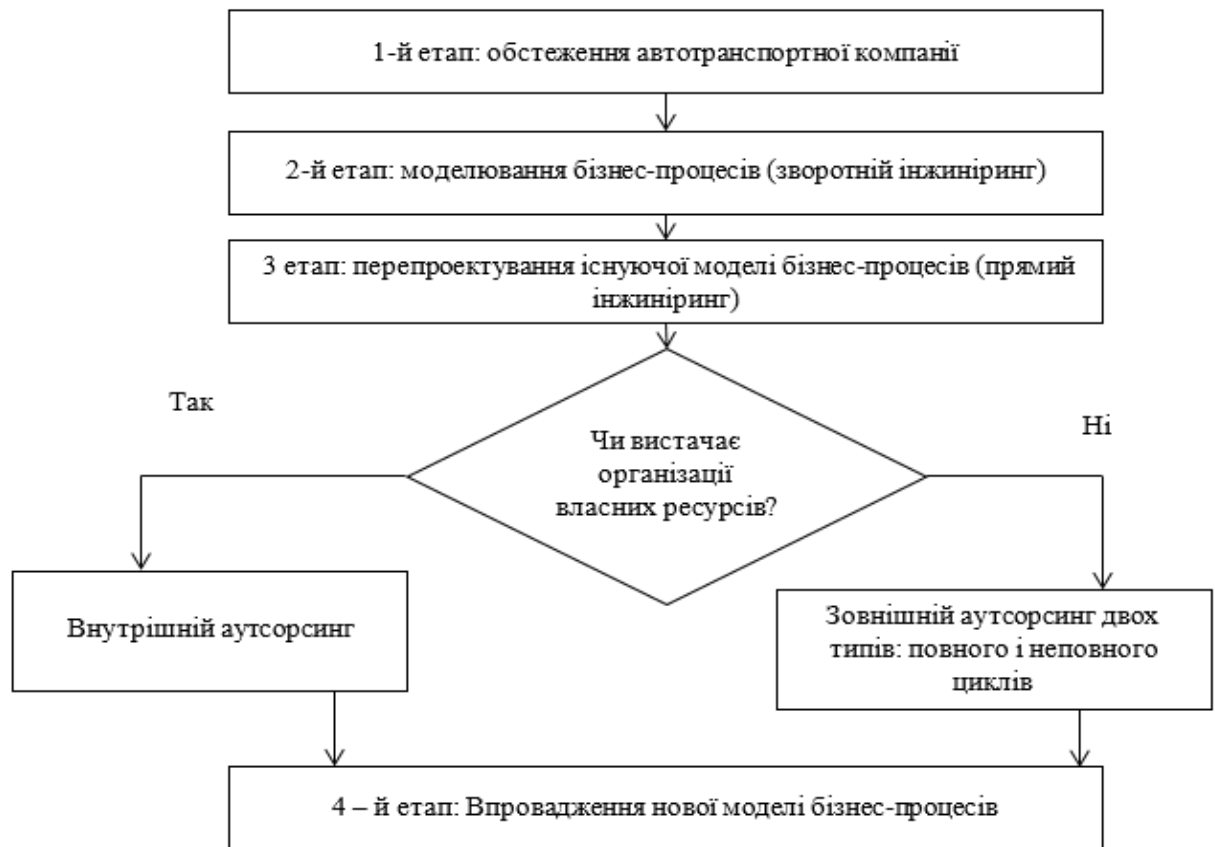


Рис. 3.5. Процес реінжинірингу організації

Джерело: [20]

Другий етап реінжинірингу нового процесу базується на моделюванні існуючих бізнес-процесів; перевірці відповідності впроваджених моделей бізнес-процесів (зокрема, їх тривалості, якості документального оформлення, доцільності, суб'єктивності, ефективності менеджменту та комунікації всередині підрозділів); виявленні проблем, які виникають під час здійснення бізнес-процесів та розробці шляхів щодо їх оптимізації [20].

На третьому етапі здійснюється проектування впровадженої моделі бізнес-процесів за допомогою аналізу причин низької результативності вже

впроваджених бізнес-процесів та пошуку рішень за допомогою процесу реінжинірингу, вибору оптимальних напрямів реінжинірингу. Окреслені завдання можна вирішити шляхом виокремлення відповідальних осіб, які будуть вирішувати задачі стосовно підтримання основних функцій менеджменту та бізнес-процесів. Задачі у такого відділу будуть полягати у здійсненні внутрішнього аутсорсингу за допомогою обробки даних з компанії в одному місці. Позитивним елементом проведення внутрішнього аутсорсингу є їх інтеграція в усі процеси бізнесу та максимальна інтеграція з існуючою інформаційною системою, що дозволить налагодити ефективну комунікацію між збором первинної інформації та обслуговуючими функціями аутсорсингу. Зокрема характеристика діяльності центру подано в таблиці 3.1. [20].

Таблиця 3.1.

Загальні критерії характеристики відділу внутрішнього аутсорсингу

Критерій	Загальний центр обслуговування (ЗЦО)
Принципи	- прозорість розцінок і витрат; - ділове мислення (менеджмент); - орієнтація на клієнтів (висока якість обслуговування); - орієнтація на ринок; - проведення порівняльного аналізу ефективності; - орієнтація на конкретні процеси (стандартизація) і формування вартості
Функції	- бухгалтерський і податковий облік та звітність; - фінансове планування; - маркетинг; - впровадження і підтримка інформаційних систем; - обслуговування будівель і приміщень, управління персоналом; - управління постачаннями; - юридичний супровід бізнесу
Переваги	- скорочення витрат на здійснення бізнес-процесів; - економія за рахунок концентрації великої кількості операцій; - використання сучасних технологій (інтегрованої інформаційної системи, електронного бізнесу); - підвищення керованості, більш ефективний процес ухвалення рішень; - єдина структура даних, стандартизація процесів в рамках компанії; - легкість інтеграції нових підприємств в існуючу структуру компанії; - низькі витрати часу і засобів при переході до нових технологій і кращої практики

Джерело: [20]

Українська практика існування транспортних компаній показує, що поширення отримують послуги зовнішнього аутсорсингу двох напрямів: повного і неповного циклу.

Четвертий етап реінжинірингу полягає у впровадженні запланованих змін в структурі бізнес-процесів та корекції розроблених моделей бізнес-процесів і супроводжуючої її документації [20].

Зауважимо, що організація антикризового управління в автотранспортних компаніях із використанням процесу реінжинірингу має опиратися не лише на внутрішні потреби підприємства, а і на тенденції розвитку ринку автотранспортної галузі та галузі перевезень.

Впровадження інноваційних технологій в діяльність підприємства, як правило, є достатньо тривалим і ризиковим процесом, який вимагає від організації інвестицій на всіх етапах впровадження.

В останній час, світова практика ефективним способом впровадження інноваційних технологій визнає інноваційний аутсорсинг, за допомогою якого розподіляється відповідальність процесу їх розробки між підприємством та сторонньою компанією, відбувається впровадження отриманих результатів в діяльність організації. Зокрема, це дає можливість розподілити ризики у фінансуванні та забезпечити можливість участі у прибутку, за умови ефективності розробленої технології. Використання механізму інноваційного аутсорсингу дає можливість наростити інноваційну активність, за допомогою якої забезпечується конкурентоспроможність в будь-якій галузі економіки [50].

Важливим етапом антикризового менеджменту виступає скорочення витрат за рахунок вивільнення персоналу. Хоча, враховуючи вартість кожного працівника, для компанії важливим є максимальне збереження її штату, для чого пропонуємо застосувати досвід іноземних підприємств у напрямі аутстафінгу персоналу, що дозволить мінімізувати витрати організації, насамперед, за рахунок оптимізації податкових відрахувань. Метою аутстафінгу є виведення за штат працівників організації та

оформлення їх в спеціальній компанії, яка виконуватиме функцію аутстафера [50].

В якості партнерів пропонуємо обрати іноземні компанії, які наразі співпрацюють з українськими підприємствами в даному ключі, враховуючи кризову ситуацію в Україні через військові дії.

Вигідність процесу аутстафінг у пояснюється декількома факторами.

1. Скорочення прямих і непрямих витрат на утримання персоналу, насамперед, виявляється у зменшенні податкового навантаження, ЄСВ, зниження розміру грошових компенсацій персоналу, найманому за допомогою аутстафінгу, за відпустку, не потрібно платити вихідну допомогу в разі звільнення працівника.

2. За умови процесу аутстафінгу, компанія-аутстафер перебирає на себе юридичну відповідальність у комунікаціях з персоналом у відповідності з трудовим, цивільним та податковим законодавством.

3. Зростає мотивація персоналу, який найнятий за допомогою аутстафінгу, через бажання його перейти в основний склад працівників компанії.

4. Є можливість швидкого і без проблемного розриву трудових відносин із аутстафінг-працівниками через відсутність зобов'язань, які визначені трудовим законодавством [30, 51].

Підводячи підсумки, зауважимо, що зазначений алгоритм антикризових заходів дозволить компанії наростити конкурентоспроможність в важких умовах функціонування української економіки в умовах військового стану.

3.2. Впровадження в діяльність підприємства збалансованої системи показників, як методу удосконалення системи стратегічного менеджменту

Сучасні умови господарювання зумовлені поглибленням кризових явищ, внаслідок військового вторгнення в Україну, та характеризуються нарощенням впливу негативних факторів екзогенного середовища. Відповідно, функціонування автотранспортних підприємств в довгостроковій перспективі, насамперед, залежить від якісно розробленої стратегії, яка буде спрямована на забезпечення організації та пошуку перспективних шляхів утримання позицій на ринку.

Відповідно, базисом системи менеджменту автотранспортного підприємства має виступати стратегічний підхід, головна ідея якого буде полягати у дослідженні впливу дестабілізуючих факторів ендogenous та екзогенного середовища при конкретизації стратегічних цілей діяльності організації.

У разі, якщо внутрішні фактори, до яких прийнято відносити: зниження фінансової стійкості і прибутковості, рентабельності, платоспроможності, відсутність фінансових планів, низьку результативність менеджменту активів, нарощення виробничих запасів або перебоїв в постачанні сировини та комплектуючих матеріалів, збалансована структура капіталу, ефективна політика запозичення коштів, інвестиційна привабливість організації та низький рівень загального управління, ефективна організаційна структура та інші, - в певній мірі залежать від вмінь досвіду та знань топ-менеджменту і можуть вчасно локалізуватися, то зовнішні фактори (зміна вподобань споживачів, інфляція, ціна кредитів, високі податкові платежі, дестабілізуючі економічні, політичні фактори, стихійні лиха, військова агресія, зміна в законодавчому та правовому полі, тощо), характеризують загальний економічний стан в країні, не піддаються локалізації та потребують навичок адаптації до них [8].

Відповідно, на нашу думку, застосування стратегічних карт виступає інструментом, за допомогою якого топ-менеджмент може сформулювати та виражати шляхи досягнення стратегічних цілей, застосовуючи створення ланцюжку причинно-наслідкових зв'язків між ними. Доцільність застосування стратегічних карт у діяльності досліджуваного підприємства, на нашу думку, виражається в тому, що вони дозволяють керівникам організації отримати необхідну для ефективного здійснення управлінської діяльності інформацію, яка буде вимірюваною та, після введення її до стратегічної карти, матиме стратегічне спрямування. За умови вчасного отримання, інформація буде сприяти проведенню ефективної оцінки показників провадження господарської діяльності та забезпечувати прийняття виважених і обдуманих управлінських рішень. За допомогою стратегічної карти можна деталізувати систему показників діяльності організації, проілюструвати тенденції розвитку організації в стратегічному ключі, акцентуючи увагу на основних напрямках діяльності, та здійснює контроль за впровадженням стратегії в рамках всієї організації. Тобто, стратегічна карта дозволяє описати стратегію для встановлення мети та показників стратегічної діяльності, а також процесу управління ними.

Побудова стратегічної карти відбувається за наступною методикою, що включає етапи: визначення цілей, узгодження їх між собою з використанням причинно-наслідкового методу подальшого переведення їх у вимір конкретних показників та розробка системи заходів для їх досягнення.

Розробка послідовності побудови стратегічної карти, як основного елементу стратегічного менеджменту автотранспортного підприємства, базується на послідовності реалізації оцінки та аналізу провадження господарської діяльності. Відповідно, даний алгоритм відображено такими послідовними кроками:

1. Визначення та корекція стратегічних цілей автотранспортного підприємства відносно загальної мети його діяльності та стратегії подальшого розвитку;

2. Побудова, власне стратегічної карти автотранспортної організації, базуючись на взаємозв'язку між стратегічними цілями;

3. Виокремлення системи цільових показників, за допомогою яких можна охарактеризувати досягнення визначених стратегічних цілей та забезпечення результативності і конкурентоспроможності автотранспортного підприємства, на основі встановлення оптимальних значень;

4. Розподілення конкретних цільових показників провадження господарської діяльності автотранспортного підприємства за відповідними центрами фінансової відповідальності із врахуванням специфіки їх функціонування;

5. Визначення шляхів забезпечення досягнення визначених показників економічної ефективності провадження господарської діяльності автотранспортної організації за конкретними центрами відповідальності і по підприємству в цілому;

6. Забезпечення приведення до визначених в стратегії значень усього ресурсного забезпечення господарської діяльності;

7. Корекція визначених цільових показників провадження господарської діяльності автотранспортного підприємства та подальше визначення частоти і періодичності проведення контрольного заміру показників, які визначають ефективність господарської діяльності;

8. Формулювання узагальненої стратегічної програми у вигляді заходів, що дозволяють забезпечити результативність діяльності автотранспортного підприємства в цілому [27, 32].

Взаємозв'язок стратегічної карти із збалансованою системою показників дозволяє автотранспортній організації досягти нового рівня розвитку стратегічного менеджменту та забезпечити чітке розуміння власної стратегії і перспективних шляхів її досягнення.

Як правило, під час процедури оцінювання результативності господарської діяльності автотранспортного підприємства, увага керівного персоналу зосереджена на досягнутих фінансових показниках, які

характеризують поточну діяльність, що на практиці призводить до того, що нефінансові показники, які також відіграють важливу роль в даному процесі не беруться до уваги. Відповідно, приходимо до висновку, що керівництву автотранспортних організацій варто приділяти більше уваги питанням впровадження інструментів стратегічного менеджменту, за допомогою яких можна було б оцінити ефективність провадження господарської діяльності із врахуванням важливості не лише фінансових, а й нефінансових показників. Такого балансу можна досягти за допомогою використання концепції збалансованої системи показників, яка характеризується різноплановістю та встановлює взаємозв'язки між немонетарними та монетарними показниками, базується на стратегічному і операційному менеджменті, враховує минулі та потенційні результати діяльності організації, досліджує зовнішні та внутрішні особливості провадження діяльності організації в галузі. Відповідно, запровадження ЗСП виступає одним із перспективних шляхів вирішення проблеми щодо адекватної оцінки результативності господарської діяльності автотранспортної організації [4, 9].

Збалансована система показників ґрунтується на показниках, які характеризують вже досягнуті результати та показниках, за допомогою яких відображаються процеси стосовно шляхів забезпечення досягнення цих результатів. Загалом, базуючись на напрацювання Р. Каплана та Д. Нортон, ЗСП варто розглядати як взаємопов'язану сукупність клієнтських та фінансових показників, показників внутрішнього стану та складової, присвяченої розвитку та навчанню [9].

Із заповненням фінансової частини стратегічної карти, організація досягає опису матеріальних підсумків від реалізації обраної стратегії, базуючись на традиційних фінансових показниках. Цілями даної складової є констатація економічних результатів від впровадження запланованої стратегії, насамперед, це підвищення вартості організації на ринку та нарощення загальної продуктивності [32].

Клієнтська складова побудована на окресленні цільових сегментів ринку споживачів в галузі діяльності визначеної організації та встановленні відповідних показників, які характеризуватимуть результативність його безпосередньої діяльності з точки зору споживачів [32].

Складова, яка відображає внутрішню перспективу організації, спрямована на формулювання ціннісної пропозиції, насамперед для споживачів та перспектив вдосконалення наявних бізнес-процесів, зниження витрат, за допомогою чого досягається нарощення продуктивності у фінансовій сфері [32].

Складова, яка відображає перспективи розвитку та навчання персоналу організації базується на відображенні їх нематеріальних активів, за допомогою яких планується досягти стратегічних цілей. Сюди, насамперед, відносяться показники людського капіталу, інформаційної системи, морально-психологічного клімату, організаційного капіталу, які є вихідними у формуванні процесів, що сприяють створенню додаткової вартості [32].

Зауважимо, що стратегічні цілі у ЗСП відображаються в логічному взаємозв'язку в стратегічних картах, які являють собою візуальне відображення стратегій; це схеми причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями. За допомогою даних карт можна графічно відобразити взаємозв'язок досягнення однієї стратегічної цілі і її вплив на реалізацію інших в ЗСП [32].

Варто підкреслити, що за допомогою стратегічних карт досягається статичне відображення стратегії, однак, за рахунок кількісної оцінки цілей, встановлення термінів реалізації стратегії, планування, стратегічних дій та впровадження ініціативи, стратегічна карта набуває динамічних ознак та у повному обсязі дозволяє відобразити процес реалізації стратегії.

Під час формування стратегічних карт, перш за все, варто визначити стратегічні цілі, які визначатимуть перспективне досягнення ЗСП, дадуть змогу сформулювати визначальні показники результативності, використання яких дозволить ефективно оцінити впровадження стратегії та визначити для

них конкретні порогові значення. Важливим етапом, при цьому, є визначення ініціатив, за рахунок яких втілюватимуться в життя стратегічні цілі. В цей момент автотранспортне підприємство має задіяти в господарську діяльність систему бюджетування, встановивши при цьому необхідні значення для процесу фінансування тої чи іншої ініціативи та, в цілому, забезпечення досягнення стратегічних цілей [41].

Рисунок 3.6. відображає взаємозв'язок між стратегічною картою та ЗСП. Відобразимо стратегічну карту ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» на рис. 3.7. Базуючись на рис. 3.7 відобразимо складові ЗПС для ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК».

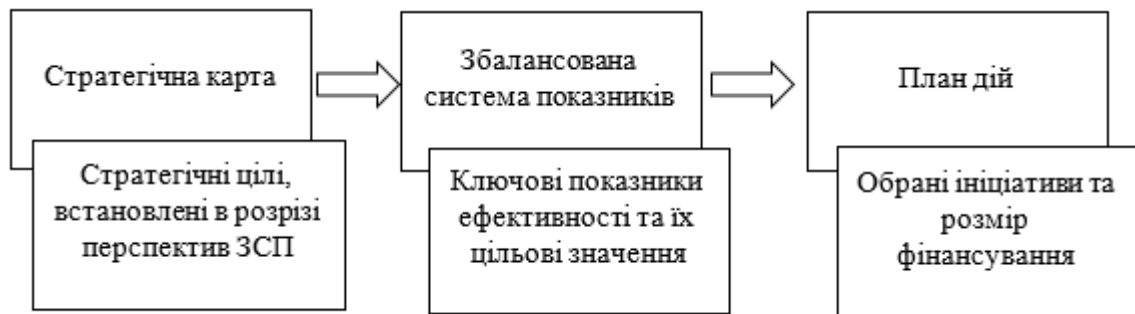


Рис. 3.6. Взаємозв'язок стратегічної карти та збалансованої системи показників

Джерело: [41]

Стратегічна карта. В збалансованій системі показників «Фінансова складова» представляється у вигляді кінцевої цілі для організацій, які спрямовують свою діяльність на отримання максимального прибутку. Відповідно, встановлення стратегічної мети та зображення у стратегічній карті причинно-наслідкових зв'язків фінансових цілей варто розпочинати з фінансової складової.

Виокремлюють два шляхи зростання прибутку згідно із фінансовою стратегією: насамперед, це нарощення обсягів послуг або ж зниження витрат.

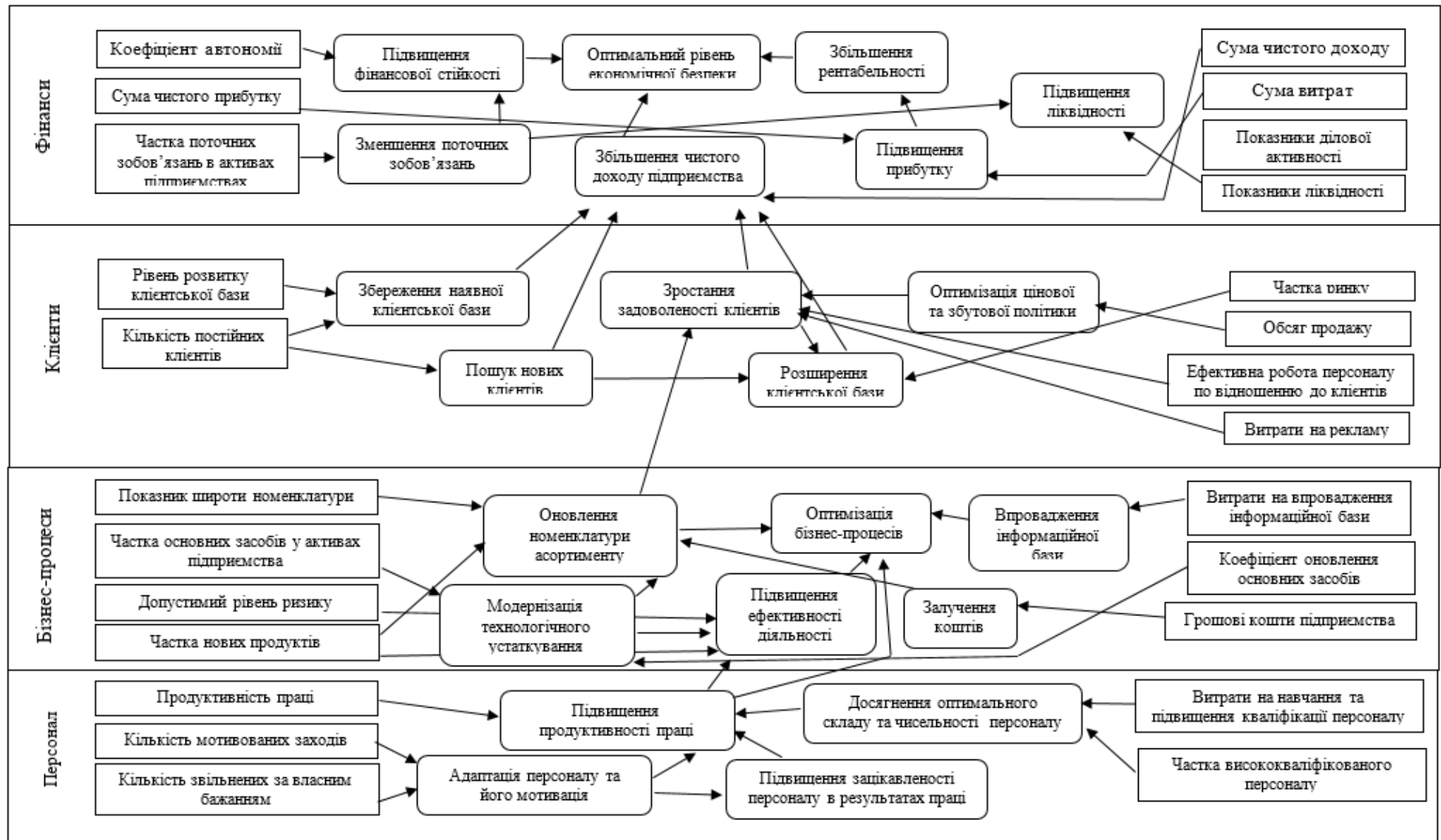


Рис. 3.7. Стратегічна карта управління економічною безпекою ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК»

Джерело: розроблено автором з врахуванням [41]

На нашу думку, ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» може забезпечити нарощення доходу за рахунок зміцнення взаємозв'язків із існуючими клієнтами та за рахунок грамотної комунікаційної політики, рекламної політики, сформувати імідж надійного партнера та, таким чином, збільшити власну клієнтську базу.

Нарощення продуктивності, за яке відповідає другий елемент фінансової складової, так само можна забезпечити двома шляхами. По-перше за рахунок зниження собівартості шляхом скорочення як прямих, так і непрямих витрат. А по-друге, за рахунок більш раціонального використання власних фізичних та фінансових активів, що призводить до зниження оборотних активів. Для досліджуваного підприємства оптимальним буде розробка ефективних логістичних шляхів для зниження витрат з перевезення, а також ж удосконалення матеріальної бази для зниження витрат амортизації дії та раціонального використання ресурсів. За рахунок налагодження взаємозв'язку фінансової складової з СП та стратегії досягається баланс між двома суперечливими чинниками продуктивністю і зростанням.

Загалом, основною фінансовою ціллю будь-якого підприємства має виступати зростання для його власників, а відповідно фінансова складова стратегічного розвитку має містити в своєму складі довгострокові та короткострокові напрями діяльності [41].

Удосконалення застосування власних активів за рахунок оптимізації планування, застосування матеріальних потужностей, утримання обладнання організації та, в цілому, вдосконалення бізнес-процесів організації дають змогу підвищити результативність діяльності. Формування плану основної діяльності, вдосконалення менеджменту наявних матеріальних ресурсів, налагодження ефективної системи постачання та маршрутної системи перевезень дають змогу вдосконалити використання оборотних активів за рахунок поліпшення показника оборотності. Також, опосередкований зв'язок можна помітити між вдосконаленням операційних процесів та результатом від фінансової діяльності за рахунок оптимізації трьох складових: ціни,

якості та термінів виконання послуг. Це дає змогу не лише збільшити доходи, які забезпечать клієнти, задоволені наданням послуг, а й перспективу отримання нових споживачів, переманивши їх від конкурентів.

Базуючись на вище згаданому, можемо вказати головною фінансовою ціллю ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» - зростання добробуту власників організації, що базуватиметься на нарощенні вартості компанії та отриманні в кінцевому результаті прибутку.

Основоположним показником, який дає змогу зрозуміти, що основна стратегічна ціль організації досягнута, на нашу думку, буде співвідношення ринкового та номінального курсу акцій організації. Базуючись на поточному рівні господарської діяльності та майбутніх прогнозах, організація повинна встановити поріг цільового значення даного показника. Окрім зазначеного, можна також встановити значення зростання дохідності однієї акції. Така ціль є взаємопов'язаною із першою та також досягає основну мету фінансової стратегії [41].

Узагальнюючи стратегічні напрями діяльності ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» за фінансовою складовою, які повинні сприяти досягненню місії компанії та фінансової цілі, за яку, як ми вже визначили, варто взяти нарощення добробуту власників, також варто виокремити:

- підтримання комунікацій та зміцнення відносин із цінними клієнтами;
- застосування комплексу дій для збільшення ефективності продажу послуг;
- збільшення доходів, які отримуватимуться від нових клієнтів та розширення послуг для існуючих;
- удосконалення менеджменту витрат .

Так, фінансова стратегічна ціль, яка полягає у зміцненні відносин із цінними клієнтами, знаходиться у взаємозв'язку із складовою стратегічної карти клієнти та має на меті отримання доходів не лише від існуючих, а й від нових споживачів, яких компанія вважає особливо цінними. Для

забезпечення досягнення окресленої цілі ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» має нарощувати якість послуг, які надаються компанією, запроваджувати програми лояльності, підтримувати власну репутацію, за допомогою чого формуватиметься позитивне враження у споживачів.

Основоположною для ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» вважаємо нарощення ефективності продажу послуг компанії. У якості визначального показника, якого варто використовувати для оцінки ефективності впровадження окресленої стратегічної цілі, а також мотивації працівників ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК», вважаємо розрахунок рентабельності продажів, за допомогою якого можна зрозуміти дохідність продажу послуг. Загалом, використання вказаного показника може служити не лише для оцінювання результативності досягнення стратегічної цілі, а й для порівняльної характеристики діяльності компанії та її основних конкурентів. Вважаємо, що підвищення ефективності продажу послуг ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» може досягти за рахунок оптимізації маршрутів перевезень та застосування новітніх технологій під час супроводження даного процесу. Варто зауважити, що дана стратегічна ціль взаємопов'язана із елементом стратегічної карти у блоці бізнес-процеси.

Зрозуміло, що основним способом отримання додаткових доходів виступають нові клієнти, а також програма стосовно розширення послуг для вже існуючих споживачів. Вказана стратегічна ціль корелює із елементами стратегічної карти «бізнес-процеси» та «клієнти» [27].

Варто зауважити, що менеджмент витрат повинен супроводжувати всю діяльність із надання послуг ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК», оскільки окреслена стратегічна ціль в повному обсязі характеризує стратегію продуктивності організації. Вона також має міцний зв'язок із зарядом стратегічних цілей з інших складових збалансованої системи показників, зокрема із цілями складової бізнес-процесів. Серед вказаних цілей для ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» можна виокремити розташування парку техніки, організації витрати на обслуговування автотранспортного парку, матеріальне

та ресурсне забезпечення, тощо. Серед ключових показників даної складової можна виокремити ефект від оновлення парку техніки автотранспортного підприємства, а також оптимізацію маршрутних перевезень.

Характеризуючи клієнтську складову стратегічної карти ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» варто зауважити, що на сьогодні в мережевій економіці чільне місце займає налагодження взаємозв'язку із споживачами, тобто саме клієнти вирішують основні вектори розвитку підприємницької діяльності. Тому процес налагодження взаємозв'язку і споживачами ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» має посприяти збереженню існуючих клієнтів, налагодженню з ними міцних взаємозв'язків, а також сприянню залученню нових споживачів. Відповідно, пропонуємо стратегічні цілі стратегічної карти в частині «клієнти» виокремити за такими групами: вибір споживачів, збереження споживачів, нові споживачі.

Частина, яка стосуватиметься вибору споживачів буде являти собою виокремлення групи клієнтів, які є найбільш вигідними для організації, формування пропозицій споживчої цінності послуг організації для цих груп та формування іміджу компанії, який давав би змогу залучити нових клієнтів.

Зауважимо, що процес вибору споживачів опирається на сегментацію ринку, тобто мається на увазі виявлення тих цільових сегментів для організації, на яких вона може сформувати гідну пропозицію. Так, для досліджуваного підприємства цільовими сегментами можна назвати споживачів, яким потрібно перевезти вантажі середньої габаритності в межах України та в країни Європейського Союзу. Основоположним показником, який дозволить здійснити контроль результативності досягнення вказаної стратегічної цілі виступає частка ринку, яку займає організація. Тому, опираючись на зазначене, важливим є проведення маркетингових досліджень стосовно визначення ринкової позиції ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» за вказаними цільовими сегментами [27].

Також, важливим в ключі досягнення стратегічної мети компанії й управління брендом, тобто формування позитивної репутації постачальника

автотранспортних послуг з перевезення вантажів, виступає ключовим чинником досягнення стратегії організації. Відповідно, основним показником в даному випадку виступає впізнаваність торгової назви організації. Вважаємо, що для досягнення окресленої цілі ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» повинен рекламувати власну торгову марку, а також враховуючи сегмент в якому працює компанія, застосовувати систему знижок, програму лояльності, брати участь у виставках, форумах, ярмарках, позиціонувати себе як лідера вантажних перевезень.

Визначальним є виокремлення в господарській діяльності компанії важливих споживачів, оскільки забезпечення досягнення цілей у даному напрямі потребує удосконалення застосування індивідуального підходу до налагодження взаємозв'язку і стратегічно важливими споживачами. При цьому ключовим показником, що характеризує ефективність досягнення даної цілі й є дохід, отриманий від стратегічних клієнтів у порівнянні із загальним доходом компанії [9].

Варто розуміти, що збереженню споживачів сприятиме підтримання якості послуг з вантажних перевезень. Відповідно, і підтримувати сформовану базу споживачів можна, базуючись на якісному обслуговуванні клієнтів. Так, в даному випадку частка існуючих клієнтів в загальній кількості споживачів та структурі доходу організації, виступають основними показниками, що дають змогу зрозуміти ефективність виконання окресленої стратегічної цілі. Сприяти забезпеченню якомога вищого рівня обслуговування клієнтів можна, якщо оптимізувати маршрутів перевезень, скоротити терміни доставки, підлаштувати графіки роботи під вимоги клієнтів, оновити автотранспортного парку та гарантувати збереження вантажу клієнта під час перевезень. Зауважимо, що налагодження вказаних видів робіт також пов'язане із якістю кадрового потенціалу організації, а відповідно можемо говорити про взаємозв'язок даної складової із елементом стратегічної карти «навчання і персонал» [38].

Забезпечення лояльності споживачів до організації надає їй упевненості в довгостроковому періоді. Навіть за наявності певних зрушень у діяльності компанії, які постійно виникають, зважаючи на кризовий стан економіки та загалом військове вторгнення в Україну, лояльні клієнти не підуть до конкурентів, оскільки вони, маючи прихильність до організації будуть чекати відновлення діяльності компанії. В даному ключі, важливою ініціативою формування прихильності споживачів є запровадження знижок та програмної реальності для постійних клієнтів, що буде включати в себе систему знижок, надання переваги в маршруті перевезень, надання додаткових послуг, тощо [38].

Загалом, кількісно оцінити та виміряти прихильності лояльність споживачів важко, тому, в даному випадку, варто вдатися до якісного оцінювання за допомогою проведення опитування споживачів стосовно задоволеності ними рівнем якості обслуговування та надання послуг компанії. Це дасть змогу експертним способом визначити рівень лояльності та прихильності споживачів та, за потреби, відреагувати на проблемні місця, які були виявлені.

Залучення нових споживачів є трудомістким процесом, який вимагає також певних капіталовкладень. Варто зауважити, що ряд заходів, які спрямовані на збереження існуючих споживачів, зокрема розвиток іміджу впливають і на формування прихильності у нових клієнтів. Однак, при цьому, варто виокремити і спеціальні заходи, які дозволяють сформувати клієнтську базу із нових споживачів. На нашу думку, цьому буде сприяти проведення рекламної кампанії, а також налагодження співпраці із постійними клієнтами у напрямі надання знижок та інших вигідних пропозицій у разі залучення додаткових клієнтів для ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК».

Структурний елемент стратегічної карти «бізнес-процеси» знаходиться у взаємозв'язку та чинить безпосередній вплив на складові фінанси та клієнти. Структурний аналіз даної складової виокремлює такі напрями

формування стратегічних цілей як: процес надання послуг, менеджмент клієнтів, інноваційна діяльність, соціальні процеси, нормативно-правова та законодавча складові. За ключовим напрямом надання послуг компанія може встановити наступні стратегічні цілі: розширення автопарку, налагодження безперебійного постачання матеріалів та комплектуючих, зручне розташування автопарку, підвищення ефективності використання ресурсної бази, тощо [8].

Важливою стратегічною ціллю для ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК», на нашу думку, виступає оптимізація маршрутів компанії, що дасть змогу сприяти зниженню собівартості за рахунок зниження витрат на паливно-мастильні матеріали та скорочення терміну простою при перевезенні товарів замовника, тощо. Важливим, в даному ключі, є впровадження ряду заходів стосовно оновлення автотранспортного парку, налагодження вихідних постачань, необхідних комплектуючих та паливно-мастильних матеріалів, а також перегляд існуючих угод із споживачами та постачальниками.

Структурний елемент стратегічної карти «клієнти» передбачає встановлення цілей щодо визначення сегментів ринку автотранспортних перевезень. Відповідно, в даній складовій для досліджуваної організації пропонуємо виділити стратегічні цілі, які будуть мати з нею тісний взаємозв'язок, тобто збільшення цінностей компаній для споживачів. Для виконання даної цілі вважаємо ефективним запровадити практику постійного контролю за якістю послуг, які надаються, а також розгортання ефективної рекламної кампанії та застосування дієвої цінової політики [41].

Відповідно, встановлюючи стратегічні цілі в напрямку стратегічної карти «управління клієнтами» необхідно зробити акцент на формуванні політики ціноутворення, оскільки і якість, і ціна виступають найголовнішими факторами при виборі клієнтом автотранспортної компанії. Тому, вихідними показниками для вимірювання ефективності досягнення цілі варто використовувати дані стосовно приросту обсягів надання послуг за встановлення оптимальної моделі ціноутворення.

Загалом, в довгостроковому періоді формування репутації надійного перевізника є визначальною ціллю стратегії компанії. Здійснювати контроль вказаної цілі досліджувана організація може за допомогою ряду показників, серед яких варто виокремити відсоткове співвідношення виконання контрактів із дотриманням термінів перевезення та оптимізування логістичних маршрутів, які сприятимуть скороченню термінів поставок.

Серед інноваційних процесів, які застосовуються під час логістичних перевезень, варто виокремити застосування інноваційних технологій, які передбачають контролювання за процесом перевезень за допомогою встановлення GPS-маршрутизаторів, а також забезпечення контролю над перевезеннями за допомогою сучасних CRM-систем, які дозволять оптимізувати маршрути логістичних перевезень та скоротити терміни поставки. Відповідно, за спрямуванням виконання цілей, пов'язаних із інноваційними процесами можемо встановити стратегічну ціль, яка визначатиме управління портфелем впровадження інноваційних технологій. Зауважимо, що впровадження інновацій в діяльність компанії вимагає значних фінансових витрат, однак саме інноваційність діяльності організації дає можливість захопити нові позиції на ринку за рахунок формування конкурентних переваг. Ключовим показником, який буде вимірювати межу активності досягнення даної цілі є відсоток інновацій, що впроваджені в діяльність [29].

Варто зауважити, що розвиток цифрової економіки диктує вимоги стосовно нарощення ваги суспільної думки у діяльності організації. Варто розуміти, що в стратегічній перспективі діяльності автотранспортного перевезення варто важливе місце віднести екологізації діяльності, насамперед, мінімізувати негативний вплив викидів продуктів згорання в атмосферу. Даного напрямку можна досягти за рахунок встановлення вимог Євростандартів, діючих в Євросоюзі до існуючого автопарку та здійснюючи оновлення автотранспортного парку із урахуванням екологічності та економічності. Також, актуальним спрямуванням стратегічної діяльності

організації є вдосконалення якісного рівня життя своїх працівників. За рахунок впровадження програм, які матимуть соціальну орієнтацію ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» досягне цілі стосовно підвищення рівня якості життя персоналу.

Перспектива «навчання та розвиток» є важливою складовою ЗСП, оскільки базуючись на ній підприємства формує підґрунтя для майбутнього впровадження інноваційних технологій та розвитку бізнес-процесів. Дана складова формується із трьох основних елементів:

1. Людський капітал, до якого відносять сукупність знань, навичок, таланту, компетенції та вміння продукувати інновації, створювати ноу-хау, які є основоположними під час процесу підтримання стратегії;

2. Інформаційний капітал, до якого включаються всі наявні інформаційні системи та мережі інфраструктурного забезпечення, яке формує підґрунтя для реалізації стратегії;

3. Організаційний капітал, до якого відносять можливість організації мобілізувати та забезпечити процес впровадження змін, які необхідні для підтримання стратегічного розвитку автотранспортної компанії [4].

Складання стратегічної карти та визначення збалансованої системи показників за складовою «навчання і персонал» передбачає врахування всіх вищих окреслених елементів. В ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» важливим способом формування лідерства у галузі, окрім потужної матеріальної бази, виступає наявність менеджерів з продажу продукції, водіїв з високим стажем вантажних перевезень, а також володіння ними навичками користування програмами, що які дозволять сформувати оптимальний маршрут. Тому, вважаємо, що формування практики постійної підвищення кваліфікації для працівників компанії за рахунок проходження курсів, тренінгів, лекцій, семінарів за визначеною тематикою дозволить запровадити новітні способи реалізації виконання трудових функцій працівниками. Окрім цього, на нашу думку, важливу роль в підтримці стратегії буде відігравати оптимізація управлінського обліку за допомогою використання сучасних бухгалтерських

програм. При цьому, основоположною ціллю стратегії можна визначити обмін знаннями та досвідом між працівниками підприємства, які можуть відбуватися у внутрішньому середовищі організації. Також, важливим нам видається оптимізації використовуваної CRM-системи, яка дасть змогу забезпечити кращий взаємозв'язок між персоналом та клієнтами, а також допоможе автоматизувати виконання стратегічних завдань. В цьому ключі, важливим є донесення до персоналу стратегічних цілей організації, оскільки саме мотивація працівників до ефективної діяльності є визначальною під час реалізації стратегічних задумів.

Узагальнюючи зазначене, зауважимо що формування стратегічної карти ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» дасть змогу керівництву здійснити всеохоплюючий опис організаційної стратегії та забезпечити її досягнення найкращим чином.

Ми визначили, що фінансова перспектива ЗСП ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» знаходиться у тісному взаємозв'язку із усіма складовими стратегічної карти компанії та відображає фінансовий результат, який повинен бути досягнутий під час реалізації стратегічних цілей. Також варто підкреслити, що складова клієнтів також відіграє визначальну роль під час реалізації стратегії, оскільки сформована потужна клієнтська база та високий рівень лояльності і прихильності споживачів дають змогу організації забезпечити стабільний попит на власні послуги, а отже, відповідно, і необхідний рівень доходності від діяльності. Зауважимо, що на відміну від клієнтської складової, перспектива бізнес-процесів дає змогу формування та оцінки внутрішніх причин досягнення ефективної діяльності організації. Запропонована стратегічна модель визначає персонал у якості одного із найцінніших ресурсів організації, відповідно в напрямі складової «навчання та розвиток» ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» повинна сформувати міцне підґрунтя для удосконалення бізнес-процесів і скласти базис впровадження інноваційних технологій та розширення спектру послуг, які будуть надаватися організацією [4, 27, 32].

Отож, за допомогою побудови стратегічної карти можна відтворити схему структурно-логічних зв'язків між стратегічними цілями та результатами, які заплановані організацією в найближчому майбутньому, а також визначити основоположні фактори, які впливають на їх досягнення. За допомогою схематичного відтворення, стратегічні цілі конвертуються в ряд задач, заходів та показників, які визначатимуть рух підприємства в обраному напрямку. При цьому узагальнення результуючих показників, заходів та цілей за допомогою стратегічної карти дає змогу відтворити процес формування додаткової вартості, а отже сформулювати єдине розуміння компанією власної стратегії та забезпечити отримання на ринку конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ

Основними особливостями стратегічного управління в контексті сучасних вимог розвитку економічної системи, що визначають ефективність менеджменту компаній, є наступні:

1. Цілеспрямованість функціонування підприємства тобто стратегічна орієнтація, яка дає змогу напроми здійснення господарської діяльності із врахування перспектив розвитку економічної системи.

2. Результативність провадження господарської діяльності компанії вимірюється рівнем досягнення встановлених цілей стратегічного спрямування.

3. Поширеною практикою є перегляд стратегії підприємства за умови суттєвих змін в оточуючому середовищі або під час безпосереднього процесу реалізації стратегічного плану.

4. Важливою умовою забезпечення і підтримання лідерських позицій є унікальність стратегії. Такі вимоги зумовлені тим, що застосування стандартизованих технологій менеджменту дадуть змогу підтримувати життєздатність компанії, але не будуть ефективними під час боротьби за лідерство в галузі.

Основною формою стратегічного управління в організаціях є формування піраміди стратегій, за допомогою якої окреслюється напроми діяльності із урахуванням ієрархічності менеджменту та функціонального розподілу повноважень за завдань на підприємстві.

Завдання стратегічного управління полягає у забезпеченні оптимальних шляхів здобуття конкурентних переваг визначеної організації, активної діяльності у даному напромі та підтримка здобутих позицій.

Базисом стратегічного менеджменту виступає фундаментальна стратегічна установка, що дає можливість спрогнозувати основні види господарювання та напроми розвитку організації, ґрунтуючись діловій філософію менеджменту та необхідності забезпечення системи

прогресивного поступального сталого розвитку організації та її складових елементів.

Формування тих чи інших пріоритетів фундаментального спрямування стратегічного менеджменту обумовлюється впливом низки факторів. При цьому індивідуалізація прийнятих стратегічних рішень залежить від ступеню однорідності умов та форми реалізації їх в зовнішньому оточенні.

Логістичні стратегії, які є притаманні автотранспортним підприємствам, як основоположні виробничі стратегії формуються, як правило, базуючись на існуючих типових логістичних стратегіях, направлених або ж на максимізацію рівня надання логістичних послуг, збільшення прибутковості функціонування компанії з автоперевезень, зниження витратної частини ведення бізнесу або ж на формуванні конкурентних переваг. Важливим при цьому є врахування узгодженості потреби мінімізації затрат при одночасному нарощенні доходів за рахунок удосконалення логістичного сервісу, тобто на перший план виходить залежність логістичної системи від ресурсного забезпечення автотранспортної організації.

ТОВ «РУБІКОН-ЛОГІСТИК» є автотранспортним підприємством, яке успішно завойовує позиції на ринку автотранспортних вантажних перевезень, здійснюючи свою діяльність як на теренах України, так і за кордоном. Компанія надає широкий спектр послуг, пов'язаний із перевезенням як малогабаритних, так і великогабаритних вантажів, має змогу перевозити вантажі, що потребують спеціальних температурних вимог, надає послуги із митного очищення, тощо.

Аналіз діяльності дав змогу зробити висновок про наявність ряду проблем в функціонуванні підприємства, з огляду на бажання розширення сфери впливу на ринку автотранспортних вантажоперевезень в стратегічній перспективі.

Зокрема, вони пов'язані із критичним фінансовим станом компанії, низькою прибутковістю бізнесу, незадовільними показниками фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності.

На цьому фоні занепокоєння викликає достатня сума дебіторської заборгованості та формування стратегії діяльності компанії, базуючись на позикових коштах.

Розширення на автотранспортному ринку потребує значних фінансових затрат, пов'язаних із придбанням автомобільної техніки, що пов'язане із підвищеною ризиковістю діяльності та залежністю від людського фактору, що певним чином впливає на формування репутації компанії. Відповідно нами було розроблено пропозиції, спрямовані на застосування антикризової стратегії, яка спрямована визначенні ризиків в діяльності організації та проведенні реінжинірингу, що в свою чергу, спиратиметься на процес внутрішнього аудиту та застосуванні аутсорсингу.

Також, із врахуванням кризових явищ в економіці, ми пропонуємо розробити для ТОВ «РУБІКОН - ЛОГІСТИК» стратегічну карту, яка допоможе пов'язати всі стратегічні орієнтири діяльності компанії та виокремити серед них пріоритет забезпечення економічної безпеки організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біліченко В. В., Смирнов Є. В., Огневий В. О. Перспективні стратегії розвитку автотранспортних підприємств. *Наукові нотатки*. 2018. Вип. 62. С. 35-39
2. Біліченко В. В., Смирнов Є. В., Огневий В. О. Визначення комплексних стратегій розвитку автотранспортних підприємств. *Вісник машинобудування та транспорту*. 2019. № 1. С. 9-14.
3. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4-10.
4. Думенко М., Садикова В., Прокопенко Є. Збалансована система показників як засіб стратегічного управління організацією. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Військові та технічні науки*. 2019. № 3. С. 48-64.
5. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 129-135.
6. Забаріна К. Ф., Нечаєва І. А. Особливості використання інструментів стратегічного менеджменту з метою комплексної оцінки фінансової діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 15, № 3. С. 37-43.
7. Завгородній К. В., Ткаченко В. А. Теоретичні контексти стратегічного управління складними самокерованими соціально-економічними системами. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. №3-4. С. 19-28.
8. Ілляшенко Н. С., Шипуліна Ю. С., Мельник Ю. М. Формування "системної карти" стратегічного управління розвитком підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 119-128.
9. Каткова Н. В., Мурашко І. С. Реалізація механізму стійкого розвитку підприємства з використанням збалансованої системи показників.

Ефективна економіка. 2021. № 1. URL :
http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_1_43 (дата звернення: 24.10.2022)

10. 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.

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

12. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.

13. Мандра В. В., Мизнікова М. О. Моделювання процесу розробки стратегічних карт логістичного центру. *Інтелект XXI.* 2016. № 5. С. 187-190.

14. Мандра В. В. Особливості розроблення стратегічної карти логістичного центру. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2016. Вип. 6(1). С. 102-106.

15. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Яхницька В. П. Стратегічні аспекти ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища. *Економіка та держава.* 2020. № 11. С. 24-27.

16. Маслак О. І., Коробкова І. В. Теоретичні підходи щодо управління стратегічною стійкістю підприємства в умовах мінливості зовнішнього середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки.* 2015. Вип. 12(2). С. 84-87.

17. 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.

18. Менеджмент: навчальний посібник / Н.С. Краснокутська та ін. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.

19. Михайленко О. В., Майстренко А. В. Розроблення та обґрунтування антикризової стратегії діяльності підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 37. С. 63-68.
20. Овчар П. А., Голубка С. М. Стратегія розвитку автотранспортної системи: зміст та особливості формування. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2018. № 1. С. 102-108.
21. Орлова Д. В., Долгальова О. В. Стратегічний менеджмент: становлення та розвиток. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2019. № 4. С. 88-93.
22. Павлович О. Р. Стратегічні фактори конкурентоспроможності професійної системи менеджменту. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2019. Т. 24, Вип. 5. С. 58-63.
23. Полюхович М. В. Конкурентна стратегія розвитку підприємства як сучасний ефективний інструмент менеджменту. *Modern economics*. 2019. № 18. С. 138-144.
24. Прокопенко О. В. Менеджмент як система управління для забезпечення стратегічного розвитку підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 206. С. 396-403.
25. Разумова К., Новак В., Ільєнко О. Визначення лідерських позицій автотранспортного підприємства на основі бізнес-стратегії. *Університети і лідерство*. 2017. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/univlead_2017_1_16 (дата звернення: 25.10.2022)
26. Романюк Л. М. Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами. *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 119-129.

27. Сазонова С. В. Роль збалансованої системи показників в системі стратегічного планування на підприємствах в сучасних умовах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 37-41.
28. Сакун Л. М., Буряк Є. В., Різніченко Л. В., Велькін Б. О. Управління стратегічними змінами операційної діяльності підприємства на засадах менеджменту бізнес-процесів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(1). С. 73-79.
29. Сакун Л. М., Лисич В. В. Підвищення конкурентних переваг на основі аналізу збалансованої системи показників. *Економічний форум*. 2019. № 3. С. 158-165
30. Скочук М. П. Стратегія розвитку автотранспортної фірми: проблеми понятійного апарату і формування загальних підходів. *Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті*. 2016. № 2. С. 147-151.
31. Скочук М. П., Марчук Р. М., Морозюк С. В., Яким'юк П. В. Стратегія розвитку автотранспортної фірми з міжнародних вантажних автомобільних перевезень. *Наукові нотатки*. 2018. Вип. 62. С. 209-214.
32. Сохацька О. М., Смерека С. В. Особливості формування стратегічних карт підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_23 (дата звернення: 28.10.2022)
33. Соціально-економічний розвиток України: моделі, механізми, стратегії : монографія / М. Є. Рогоза, В. І. Перебийніс, К. Ю. Вергал та ін. ; за наук. ред. д. е. н., проф. М. Є. Рогози. Полтава : ПУЕТ, 2021. 148 с.
34. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
35. Сучасні економічні стратегії: інновації, безпека та сталий розвиток: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Т.В. Полозової, д.е.н., проф. І.В. Колупасової, к.е.н., доц. О.В. Мурзабулатової Харків: ХНУРЕ, 2021. 296 с

36. Таран О. М., Таран Ю. С., Філімонов Ю. Л. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління організацією. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2019. № 3. С. 106-118.
37. Таран-Лала О. М., Сафаров М. З. Змістовна характеристика стратегічного управління підприємством. *Агросвіт*. 2022. № 11-12. С. 29-34
38. Тарасюк Г. М., Донець О.А., Горшкова Л.О. Стратегічні карти показників як інструмент управлінської практики. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. № 1. С. 75-80.
39. Тульчинський Р. В., Кириченко С. О., Ружицький А. В., Салоїд С. В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 15-19.
40. Управління розвитком соціально-економічних систем у новій економіці : монографія / Л.М. Шимановська-Діанич, О. В. Шкурупій, Т. А. Дейнека, О. В. Чернявська, В. В. Гончаренко; ред.: Л. М. Шимановська-Діанич. Полтава, 2015. 357 с
41. Федулова І. В. Стратегія ризик-менеджменту. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2019. Vol. 1, numb. 1. С. 64-73.
42. Хаустова К. М., Мельник Я. В. Індикатори стратегічного контролю як складова цифрового менеджменту підприємства. *Бізнес Інформ*. 2021. № 10. С. 351-357.
43. Шатіло О. В. Формування механізму стратегічного розвитку інноваційних процесів на автотранспортних підприємствах. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2021. № 8(1). С. 79-87.
44. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

45. Шевчук О. Ю. Стратегічні організаційні зміни як елемент менеджменту організації. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2018. № 3. С. 47-52.
46. Шелеметьєва Т. В., Гресь-Євреїнова С. В., Мамотенко Д. Ю. Аналітичний інструмент стратегічного менеджменту: використання PEST-аналізу в туризмі. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 53. С. 38-46
47. Шостаковська А. В., Фоменко Р. В., Ігнатова Є. А. Сучасні підходи до управління стратегічними змінами. *Економіка і управління*. 2021. № 2. С. 91-98.
48. Щукін Д. В. Теоретичні положення концепції стратегічного антикризового управління діяльністю промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2019. № 1-2. С. 130-135.
49. Щукін Д. В. Методологічні засади оцінки ефективності стратегічного антикризового управління діяльністю промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_10_65 (дата звернення: 21.10.2022)
50. Яремко А. Д. Адаптивне управління стратегіями формування антикризового потенціалу підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2018. № 4. С. 148-158.
51. Яценко О. В., Яценко В. М., Яценко В. О. Особливості стратегічного менеджменту підприємства в парадигмі сучасних викликів. *Modern economics*. 2020. № 23. С. 239-245.
52. Яценко О. В. Стратегічний менеджмент у підприємстві України. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2020. Вип. 58. С. 15-21.

ДОДАТКИ