

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОГО  
ПІДПРИЄМСТВА»

Виконав: студент 2 курсу,  
гр. ЕТ 21

Спеціальності 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійної програми  
«Адміністративний менеджмент»

\_\_\_\_\_ Антон ВОЛОВОД

Керівник наукової роботи: кандидат  
економічних наук, доцент

\_\_\_\_\_ Світлана БАБИЧ

Рецензент:

Харків – 2022

## МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Факультет економічний

Кафедра економіки та менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень другий магістерський рівень

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Г. О. Дорошенко  
підпис ініціали, прізвище

«15» грудня 2022 року

**ЗАВДАННЯ**  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Антон Воловода

1. Тема роботи: «Розробка стратегії розвитку транспортного підприємства»  
Керівник роботи Бабич Світлана Миколаївна, кандидат економічних наук,  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

доцент

затверджені наказом по університету від «11» жовтня 2022 року  
№2101-5/1727

2. Строк подання студентом роботи 11 грудня 2022 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Розглянути теоретичні аспекти сутності та види стратегій розвитку підприємств. Узагальнити основні фактори розробки економічної стратегії розвитку підприємства. Виокремити вплив економічних умов на ефективну діяльність підприємства. Проаналізувати ефективність виробничо-господарської діяльності ТОВ «Перша логістична компанія». Оцінити результативності бізнес-процесів ТОВ «Перша логістична компанія». Запропонувати формування системи стратегій розвитку ТОВ «Перша логістична компанія»

## 4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1.	Розробка та узгодження змісту дипломної роботи, ознайомлення з літературними джерелами за обраною темою
2.	Робота над теоретичним розділом роботи.
3.	Робота над другим розділом. Доопрацювання згідно з рекомендаціями наукового керівника.
4.	Робота над третім розділом. Узгодження згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5.	Узагальнення питань проведеного дослідження. Написання вступу. Участь у конференції та публікація матеріалів.
6.	Висновки по роботі проведеного дослідження Оформлення списку літератури
7.	Остаточне оформлення дипломної роботи, подання фінального варіанту керівнику для перевірки
8.	Подання дипломної роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання 15 травня 2022 р.

**Здобувач вищої освіти**

\_\_\_\_\_ Антон ВОЛОВОД  
підпис ініціали, прізвище

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ Світлана БАБИЧ  
підпис ініціали, прізвище

**Гарант освітньої програми**

\_\_\_\_\_ Лариса ТЄШЕВА  
підпис ініціали, прізвище

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА .....	8
1.1. Економічна сутність та види стратегій розвитку підприємств .....	8
1.2. Основні фактори розробки економічної стратегії розвитку підприємства... 16	
1.3. Стратегічні напрямки розвитку транспортних підприємств в Україні .....	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	31
2.1. Техніко-економічна характеристика ТОВ «Перша логістична компанія» ... 31	
2.2. Аналіз ефективності виробничо-господарської діяльності ТОВ «Перша логістична компанія» .....	36
2.3. Оцінка результативності бізнес-процесів ТОВ «Перша логістична компанія» .....	45
РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	50
3.1. Удосконалення методичного забезпечення реалізації стратегії розвитку ТОВ «Перша логістична компанія» .....	50
3.2. Формування системи стратегій розвитку ТОВ «Перша логістична компанія» .....	58
3.3. Обґрунтування вибору стратегії розвитку на підставі методів планування. 65	
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	79

## ВСТУП

Формування нових стратегій розвитку необхідне для адаптації українських підприємств до сучасних вимог нестабільної економіки, також виникають вимоги безперервного коригування напрямків розвитку в складних кризових умовах національної та світової економіки. Здатність логістичних компаній досягати визначених цілей розвитку корелюється з рівнем відповідності стратегічного управління. На теперішній час при обґрунтуванні стратегії розвитку доцільно використовувати порівняльний аналіз стратегій та їх класифікацію за допомогою модельної ознаки. При цьому особливого значення набувають проблеми використання алгоритмів визначення стратегій, удосконалення методів їх реалізації та оцінки їх ефективності. Актуальність проблем обґрунтування стратегії розвитку логістичної компанії викликає зацікавленість науковців, частина з яких веде дослідження особливостей формування стратегій розвитку логістичних компаній на підставі альтернативності їх видів. Сучасні проблеми використання наукових методів та інструментарію розробки та реалізації стратегії розвитку логістичних компаній відображені у працях Жан-Жак Ламбена, П. Друкера, М. Мескона, О. Віханського, а також вітчизняних учених – Р. Грифіна, В. Гейця, А. Кінаха, Н. Куденко.

Спираючись на стратегічне планування підприємством вирішуються проблеми, що пов'язані з розширенням асортименту й нової номенклатури надання логістичних послуг, використанням сучасних маркетингових технологій, реструктуризації системи управління компанії, впровадженням своєчасної і якісної стратегії розвитку кадрів.

Актуальність теми підтверджується тим, що підприємствам України, які ведуть свою діяльність в умовах невизначеності світового розвитку, потрібно оперативно визначати і спланувати виклики зовнішнього середовища, асортимент надаваних послуг, цінову політику, партнерів, а насамперед – власні стратегічні цілі та методи їх досягнення. Навколишні умови набувають змін надзвичайно швидко, це визначає що обмеження топ менеджменту використанням тільки оперативних заходів щодо адаптації підприємства до вимог трансформаційних змін.

За таких умов впровадження системи стратегічного планування в структурі управління набуває об'єктивною необхідністю. Стратегічний план потребує обґрунтування системи заходів і напрямів досягнення цілей, а розробка ефективних тактичних заходів враховує передбачення майбутніх тенденцій розвитку науково-технічного потенціалу підприємства і його виробничих можливостей.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації стратегії розвитку логістичної компанії.

Предметом дослідження виступають теоретичні підходи та практичні засади управління стратегічним розвитком транспортного підприємства в умовах трансформаційної економіки.

Метою дипломної роботи є розробка і обґрунтування заходів удосконалення стратегічного управління розвитком логістичної компанії на підставі узагальнення теоретичних положень і практичної діяльності підприємства.

Згідно мети дослідження в роботі сформульовані наступні завдання:

- розглянути сутність поняття та специфіку здійснення розвитку підприємствами;
- узагальнити теоретичні аспекти стратегічного управління і його складових;
- обґрунтувати стратегічне планування як основи стратегічного управління підприємством;
- розглянути особливості розроблення стратегічного плану підприємства;
- проаналізувати систему управління ТОВ «Перша логістична компанія»;
- проаналізувати економічні та фінансові показники діяльності товариства;
- проаналізувати існуючі методи розробки стратегічного плану на підприємстві;
- провести аналіз існуючих особливостей стратегічного планування на ТОВ «Перша логістична компанія»;
- запропонувати рекомендації щодо вдосконалити стратегічного управління розвитку ТОВ «Перша логістична компанія»;

- обґрунтувати напрямки удосконалення стратегічного планування в товаристві на підставі використання методу ієрархій;
- провести розрахунок економічної ефективності запропонованих пропозицій щодо удосконалення стратегії розвитку.

Для досягнення поставленої мети у науковій роботі були використані наступні загальнонаукові та спеціальні методи і прийоми дослідження: методи узагальнення та абстрагування – для дослідження основних видів розвитку підприємства; метод аналізу і синтезу – для виявлення взаємозв'язку основних складових стратегічного управління; коефіцієнтний (фінансового аналізу) – для розрахунку фінансових коефіцієнтів підприємства.

Отримані результати та їх новизна. Узагальнено підходи до трактування поняття «стратегія розвитку підприємства», узагальнено підходи щодо здійснення стратегічного управління, що дозволило удосконалити склад етапів стратегічного планування на підприємстві. Розроблено схему реалізації стратегії розвитку ТОВ «Перша логістична компанія» з урахування його цілей. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів «Перша логістична компанія». Результати розрахунків засвідчили, що на підприємстві існують всі умови для їх реалізації, а впровадження в діяльність компанії призведе до зменшення операційних витрат та збільшення чистого доходу ТОВ «Перша логістична компанія».

Джерелами інформації є: законодавчі та нормативні акти України, матеріали Держкомстату України, інші офіційні вибіркові статистичні матеріали, періодичні наукові вітчизняні та зарубіжні видання, наукова інформація із офіційних сайтів Internet мережі, результати особистих спостережень, звітна й рекламна інформація підприємств, що займаються логістичною діяльністю, звітність ТОВ «Перша логістична компанія».

Практичне значення отриманих результатів. Запропоновано удосконалення стратегічного управління розвитком ТОВ «Перша логістична компанія» на підставі удосконалення організації взаємозв'язків із партнерами та споживачами.

Особистий внесок здобувача. Всі положення та результати дипломної роботи є самостійно виконаною автором науковою працею.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Економічна сутність та види стратегій розвитку підприємств

В сучасній економічній діяльності умови, в яких повинні працювати підприємства, є досить невизначеними і динамічними. Головним фактором, який забезпечує підприємству стійку позицію на ринку, являється стратегія розвитку. Визначення, які найбільш точно описують суть «стратегії розвитку підприємства», представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до сутності «стратегії розвитку підприємства»

<b>Визначення</b>	<b>Автор</b>
Пошук дієвих шляхів використання резервів та ресурсів фірми для найбільш ефективної реалізації стратегії підприємства на кожному етапі розвитку	Андрієнко М.М. [1]
Програма, що спрямована на довгострокову діяльність та досягнення цілей підприємства, яка постійно контролюється, коригується та оцінюється в ході її реалізації	Грифін Р. [14]
Довгостроковий напрям розвитку фірми, який орієнтується на форми, засоби, сферу діяльності, систему взаємостосунків усередині організації, та покращує його позицій на зовнішньому ринку, що може сприяти досягненню встановлених цілей	Артеменко Л.П. [5]
Напрямок або план діяльності фірми, розроблений керівниками підприємства у вигляді задач, стратегічних цілей та напрямів діяльності для отримання позитивних показників роботи та досягнення очікуваних результатів	Тіщенко А.Н. [51]
Сукупність управлінських рішень, які сприяють розвитку різноспрямованих систем, формуванню певних позитивних перспектив і, як наслідок, забезпечують сталий і динамічний розвиток організації	Балан В.Г. [6]
Остаточна комплексна система дій, що може бути виражена в якісній та кількісній формі, яка надає точне уявлення про перспективи розвитку підприємства у майбутньому, враховуючи при цьому цілі організації та ресурси, необхідні для їх реалізації	Загірняк Д.М. [20]

Економічна стратегія розвитку повинна сприяти найефективнішому використанню фінансових, трудових та матеріальних ресурсів, забезпеченню якості продукції та послуг задля задоволення бажань та потреб споживачів.

Стратегія розвитку підприємства переважно розробляється на довгостроковий період, що супроводжується значним вкладом інвестиційних коштів, а це може вплинути на рівень ризику. До основних факторів, які зумовлюють ризик відносять [2]: 1) Зовнішні фактори: нестабільне законодавство; нестабільна економічна політика; непередбачуваність дій державних органів та конкурентів; корупція; різкі стрибки в науково – технічному прогресі; зміни в співпраці з партнерами. 2) Внутрішні фактори: нестабільні соціальні та політичні умови; незаплановані зміни в підприємницькій діяльності та в процесі виробництва; стихійні лиха та зміна клімату; труднощі фінансування усередині підприємства.

Перед впровадженням стратегії розвитку на довгостроковий період, підприємству потрібно підготувати відповідні дії, які будуть застосовані при непередбачуваних змінах ситуації на ринку, адже часто керівники можуть відхилити стратегію навіть при мінімальному ризику.

Всі економічні стратегії розвитку повинні орієнтуватися на позитивні результати, тобто підвищення прибутків та рентабельності, що, як наслідок, сприятиме росту конкурентоспроможності продукції і послуг фірми. Інноваційне спрямування стратегії є гарантією досягнення бажаних ефективних результатів [8].

Таким чином, стратегія розвитку – це прогнозований план дій з елементами інноваційного спрямування, розроблений на довгостроковий період, що знаходиться на тлі глибокого аналізу середовища фірми, потребує значних інвестиційних вкладень і має певний рівень ризику. Основні ознаки, які показують сутність зображено на рис.1.1.

Процес побудови стратегії підприємства, як і будь-який інший, має проходити через певні поступові етапи (рис. 1.2.), що схематично зображено.

Перший етап, а саме формування налічує: ретельний аналіз впливу факторів середовища, прогнозування щодо майбутнього розвитку з урахуванням сильних

та слабких сторін, виявлення потенційних можливостей та ймовірнісних перешкод, оцінка рівня конкурентоспроможності тощо.

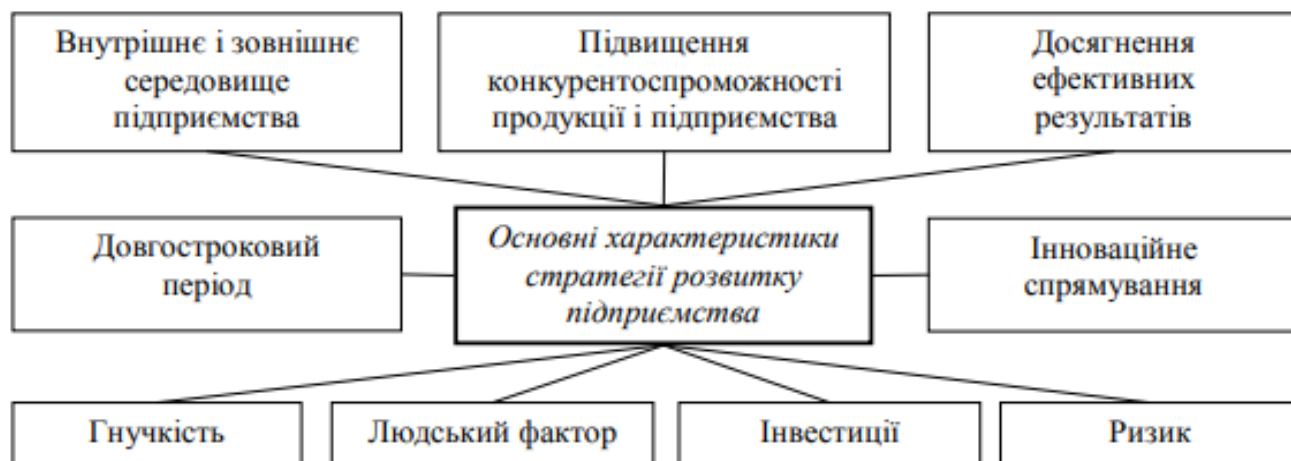


Рисунок 1.1 – Характеристики стратегії розвитку підприємства [3]

Другий етап супроводжується визначенням місії, конкретизацією мети та цілей. Якщо підприємство новостворене, другий етап відбувається одночасно з першим.

На третьому етапі головним аспектом є формування різнопланових векторів стратегічного розвитку. Для цього роблять ретельний аналіз підприємства, тобто здійснюють ототожнення остаточного результату оціненого середовища з цілями та метою організації, виявляють розриви та усувають їх.

На четвертому етапі розробляються різні сценарії подальшого спрямування стратегії (базовий, оптимістичний та песимістичний) та аналізується вплив розглянутого сценарію на сформовані стратегії. Досліджується рівень конкурентоспроможності фірми в процесі запровадження кожної стратегії за обраним сценарієм.

П'ятий етап проявляється в остаточному обранні варіанту стратегії, який є найбільш прийнятний для сучасного стану фірми.

На шостому етапі корегується намічений план довгострокового розвитку фірми, відповідно обраного спрямування.

На сьомому етапі деталізуються елементи стратегічного плану та формуються середньострокові заходи дії фірми.

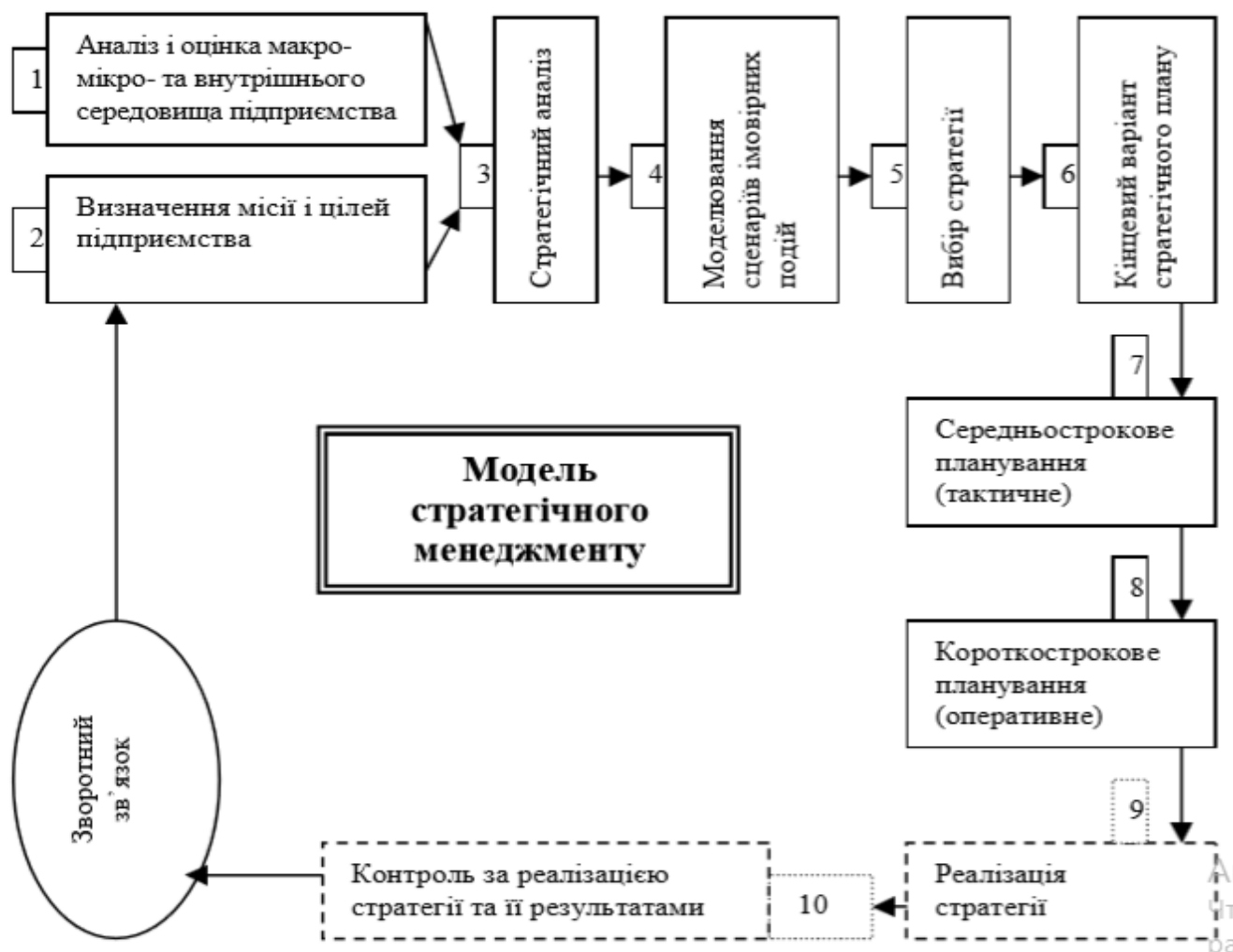


Рисунок 1.2 – Етапи розробки стратегії підприємства [10]

Восьмий етап є завершальним в процесі стратегічного планування. На цьому етапі формуються проекти та оперативні плани. На дев'ятому етапі відбувається реалізація стратегії, тобто розпочинається процес стратегічного управління. На десятому етапі основними завданнями є контроль за виконанням, практична оцінка стратегії, виявлення та усунення помилок, недоробок під час формування стратегічного плану на кожному з етапів, адже планування та впровадження стратегії є єдиним процесом. Іноді відбуваються певні зміни цілей та місії підприємства, у випадку, коли вони є не повною мірою реальними для реалізації стратегії. За умови, що процес формування та реалізації стратегії є безупинним, стратегічний план постійно потребує коригування, оскільки змінюється середовище, а разом з ним і умови діяльності організації.

Існує безліч різних класифікацій стратегій розвитку, адже на сьогодні всі відомі стратегії можливо поєднати в певні групи. В процесі різних угруповань визначено, що загалом можна виділити [9]: активні й пасивні стратегії.

Характерними ознаками активних можна вважати: миттєві дії фірми при незапланованих змінах зрушень на ринку; постійне впровадження випереджувальних заходів; адаптованість та надійність новітніх процесів у господарську систему; ефективне застосування всіх видів необхідних ресурсів; постійний пошук інноваційних елементів та впровадження їх у діяльність [7].

Н відміну від попередніх, для пасивних стратегій характерні дії з найменшими ризиками та мінімальними витратами. В табл. 1.2. представлена більш точна порівняльна характеристика зазначених стратегій.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика стратегій розвитку

<b>Характеристика</b>	<b>Активна стратегія</b>	<b>Пасивна стратегія</b>
Ризик	Високий рівень	Низький рівень
Інновації	Постійне впровадження інновацій	Повільне впровадження інновацій
Конкуренція	Випередження конкурентів	Спостереження за конкурентами
Збутова політика	Активне коригування збутової політики, пошук індивідуальних підходів до споживачів, високий рівень сервісу	Коригування збутової політики, в разі виникнення такої потреби
Товарна політика	Постійне оновлення продукції	Зосередження уваги на обсягах виробництва
Цінова політика	Дотримання різних цінових стратегій для різних груп споживачів, використання знижок	Дотримання однієї цінової стратегії, яка коригується за потреби, використання таких самих знижок як у конкурентів
Частка ринку	Збільшення власного сегменту на ринку, перехід на нові ринки	Стійка позиція в наявній частці ринку

Головними принципами розробки активних і пасивних стратегій розвитку підприємства повинні бути: орієнтування на довгострокові цілі фірми; різні варіанти можливих напрямів розвитку підприємства; постійне розроблення стратегії; раціональність певних стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями [13].

Активну і пасивну стратегії розвитку можна поділити на такі підвиди: активно-наступальна, ринкової ніші, пасивно-наступальна, захисна (рис. 1.3).

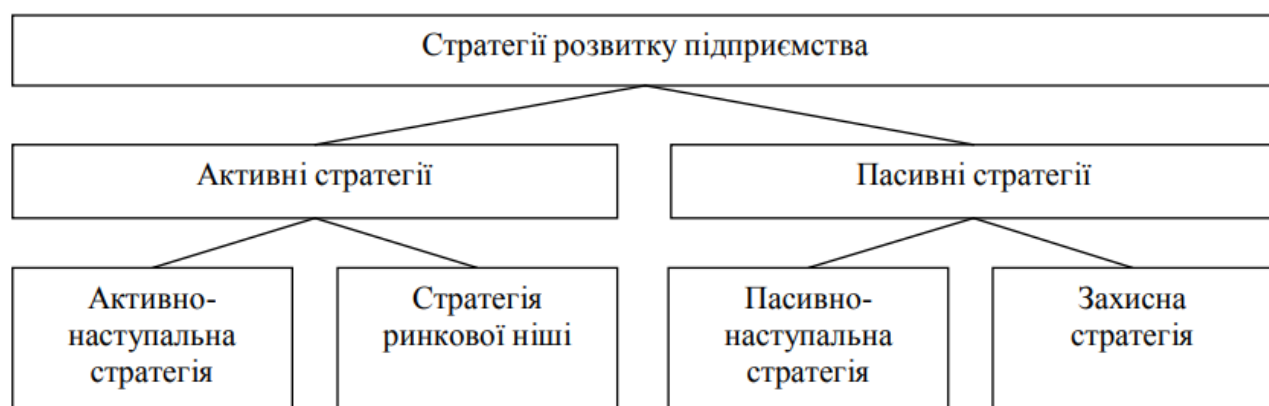


Рисунок 1.3 – Класифікація стратегії розвитку підприємства [11]

Суть активно-наступальної стратегії знаходить своє відображення у максимальній реалізації довгострокових змін задля розвитку організації бізнесу. Вона передбачає, що підприємство буде лідером по впровадженню та розробці нововведень. Активно-наступальна стратегія застосовується для інтенсивного використання усіх видів ресурсів, фінансів, обладнання, сировини та матеріалів. Негативною стороною цієї стратегії є потреба у значних інвестиціях та високий рівень ризику. Вибір даної стратегії доцільно використовувати на момент зростання життєвого циклу фірми [15].

Метою стратегії ринкової ніші є підвищення якості власного продукту, посилення конкурентоспроможності та рентабельності. Вона зміцнює досягнуті позиції та спрямовує потенційні можливості задля збалансованого розвитку. Даній стратегії притаманні високий або середній рівень ризику та використовується вона на етапі зрілості існуючого підприємства. Активним стратегіям розвитку влас-

тиве нарощування обсягів виробництва, зростання доходу, стає фінансове положення, прискорення оборотності активів, розширена збутова мережа [16].

Характерною ознакою пасивно-наступальної стратегії є випуск нової або покращеної продукції, але після виведення на ринок цієї продукції у підприємств-лідерів. Для стратегії необхідні значні витрати на оновлення або покращення продукції. Пасивно-наступальна стратегія має середній рівень ризику та може бути застосована на всіх етапах життєвого циклу фірми. Цю стратегію доцільно застосовувати для забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Захисну стратегію використовують задля оптимізації процесу виробництва у співвідношенні «витрати – випуск», а також задля покращення власної продукції. Основним аспектом даної стратегії є подолання загроз задля ефективної господарської діяльності. Вона супроводжується середнім або низьким рівнем ризику та потребує вливання певної суми коштів. Переважно захисну стратегію залучають під час спаду життєвого циклу. Отже, пасивні стратегії характеризуються: нестійким обсягом збуту, зниженням оборотних активів та послабленням фінансової стійкості фірми.

У цілому, автори в своїх класифікаціях стратегій розвитку або доповнюють один одного, або уточнюють окремі стратегії. Тому доцільно буде представити класифікацію стратегій зростання, яка була розроблена та налічує [18, 21]:

1. Стратегії концентрованого зростання. До цієї групи відносять:

– стратегія зміцнення власної позиції на ринку – суть стратегії полягає в тому, щоб посідати найкращі позиції на певному ринку і з певним продуктом;

– стратегія подальшого розвитку ринку, яка передбачає використання при виході на нові сегменти ринку, при умові що продукт добре зарекомендував себе на інших ринках;

– стратегія розвитку власного продукту – означає, що фірма удосконалює або модернізує свій продукт на вже захоплених ринках.

2. Стратегії інтегрованого зростання. Сюди входять наступні стратегії:

– стратегія вертикальної інтеграції «зворотня» – діяльність виробничого підприємства об'єднується з підприємствами-постачальниками;

– стратегія вертикальної інтеграції «вперед» – діяльність виробничого підприємства об'єднується з збутовими підприємствами;

– стратегія горизонтальної інтеграції – діяльність виробничого підприємства об'єднується з підприємствами, від яких воно ніяк не залежить.

### 3. Стратегії стабілізації. Серед цих стратегій виділяють наступні:

– стратегія захисту частки ринку полягає в тому, що підприємство утримується на захваченому ринку, поступово удосконалюючи та модифікуючи продукт, а також підвищуючи рівень якості обслуговування;

– стратегія модифікації продукції – це регулярне оновлення та удосконалення продукції, що доводиться до споживачів рекламою або іншими засобами.

### 4. Стратегії реструктуризації, до яких належать:

– стратегія зростання через придбання – окреслюється придбанням майнових комплексів, крізь призму наявності акцій та контрольних пакетів;

– стратегія переорієнтації – відбувається відмова від традиційної продукції та перехід до нової;

– стратегія зміни організаційних аспектів – відбувається реструктуризація виробничої та організаційної системи, відповідно впроваджується новітні й адаптивні до ситуації організаційно-технічні заходи.

### 5. Стратегії диверсифікованого зростання, відповідно яких цікавими є:

– стратегія центрованої диверсифікації, що передбачає паралельно з існуючим головним бізнесом на основі потенційних можливостей на тлі вивченого та опрацьованого ринку виникає новий бізнес;

– стратегія конгломератної диверсифікації – випуск новітньої продукції, яка не випускалась раніше на ринок, відповідно відбувається розширення спектру діяльності;

– стратегія диверсифікації по горизонталі, спрямована відповідно на пошук нових можливостей задля росту на вже існуючому ринку, завдяки випуску нового чи удосконаленого продукту з використанням сучасних технологій.

### 6. Стратегії скорочення, з яких заслуговують на увагу:

- стратегія зниження витрат, що відбувається за допомогою використання певних організаційних заходів;
- стратегія «збирання врожаю» - швидка та максимальна віддача від бізнесу у найближчий час, тобто відмова від довгострокової перспективи на певному ринку;
- стратегія ліквідації залучається у крайньому випадку, якщо не має можливості продовжувати власну діяльність.

Проте таку класифікацію не можна вважати завершеною, адже представлені групи можливо доповнити іншими стратегіями, тому формування та остаточний вибір стратегії – це досить складний та багато спрямований процес, адже будь-яка стратегія має індивідуальні властивості, що породжуються оточуючим середовищем підприємства.

## **1.2. Основні фактори розробки економічної стратегії розвитку підприємства**

В процесі пошуку економічної стратегії розвитку підприємства виділяють велику кількість альтернативних варіантів остаточного вибору. Не існує жодного варіанту, який буде за всіма параметрами кращий за інші, адже досить часто обрана стратегія, яка є привабливою з погляду на короткострокову діяльність буде не зовсім доцільною для досягнення певних довгострокових цілей підприємства або навпаки.

До стратегії розвитку будь-якої фірми необхідно включити:

- оцінку факторів впливу, які є обов'язковими для ефективної діяльності господарюючого суб'єкта;
- пріоритети та цілі стратегічного розвитку підприємства, враховуючи зміни економічних ситуацій в державі;
- головні напрями впровадження стратегічних цілей;
- систему обліку, оцінки та моніторингу за реалізацією економічної стратегії розвитку організації;

– механізм впровадження стратегії розвитку.

Виділяють безліч факторів, що можуть вплинути на вибір стратегії розвитку підприємства. До головних факторів відносять наступні [24].

#### 1. Розмір підприємства.

Стратегії малих підприємств (такими вважаються підприємства, де працюють до 50 найманих працівників) застосовуються для мінімізації конкурентної боротьби з середніми та великими підприємствами, а також для максимального використання переваг.

Кіндрацька Г. І. розробила «матрицю альтернативних стратегій малого підприємства», яка значно спрощує вибір стратегії у малому бізнесі (рис. 1.4).

		Товар малого підприємства:	
		подібний до товару великого підприємства	оригінальний
Форми існування малого підприємства:	суверенітет	Стратегія копіювання	Стратегія оптимального розміру
	симбіоз	Стратегія використання переваг великого підприємства	Стратегія участі у виробництві товару великого підприємства

Рисунок 1.4 – Альтернативні стратегії малого підприємства [54]

Стратегія копіювання полягає в тому, що фірма випускає продукт, який є копією продукту відомого та розкрученого бренду, та продає його за вищою ціною.

Стратегія у межах оптимального розміру залучається, коли мале підприємство виграє в швидкому реагуванні на зміни та гнучкості, виробляючи при цьому товар дрібними партіями.

Використання стратегії участі по кооперації з великим підприємством означає співпрацю та, як результат, використання її основних потенційних переваг. Щоб не бути залежним від організації більшої за розміром, мале підприємство має співпрацювати з декількома великими компаніями на ринку, доля кожного з яких не повинна становити більше 20% від загального обсягу продажів [19].

Сьогодні франчайзинг є одним із дієвих методів у стратегії використання переваг великого підприємства. Суть його полягає в співпраці великих і малих фірм, та є однією із найбільш поширених форм ділових відносин на ринку збуту товару. Після укладання угоди, мале підприємство отримує право на господарську діяльність під торговою маркою великого підприємства. Іноді, заради більшої ефективності, велика фірма надає певну допомогу своїм малим партнерам у вигляді обладнання, сировини для роботи та фінансування на вигідних умовах.

Для остаточного вибору стратегії задля середніх підприємств (такими вважаються підприємства, де працюють до 250 найманих працівників), використовуючи запропоновану матрицю (рис. 1.5), проте з врахуванням особливостей власного функціонування.

		Темпи розширення ніші бізнесу:	
		помірні	швидкі
Темпи зростання підприємства:	високі	Стратегія виходу з ніші	Стратегія лідерства в ніші
	низькі	Стратегія збереження	Стратегія пошуку «загарбника»

Рисунок 1.5 – Альтернативні стратегії середніх підприємств [29]

Якщо у малого підприємства розширюється номенклатура товарів, що супроводжується високим темпом зростання та помірним розширенням ніші, відбувається перехід у категорію середнього підприємства. В таких випадках доцільно використовувати стратегію виходу з ніші [17].

Стратегію лідерства в ніші використовують у випадках, коли організація отримує великий прибуток та має хороші фінансові можливості, що сприяє її швидкому зростанню.

Стратегію збереження можна застосувати, якщо ні розмір фірми ні номенклатура товару не змінюється, або змінюється дуже повільно. Негативною стороною такої стратегії є ризик втратити ринок збуту, при неправильному її використанні.

Стратегія пошуку «загарбника» полягає в тому, щоб знайти велику організацію, яка буде фінансувати середнє підприємство, що дасть йому змогу тримати позицію на певному сегменті ринку.

Для вибору стратегії розвитку великої організації (вважаються підприємства, де працюють понад 250 працівників) можна використати матрицю Дж. Стрікланда та А. Томпсона (рис. 1.6), в якій відображені можливі корпоративні стратегії відповідно до позиції підприємства на ринку.

		Конкурентна позиція:	
		слабка	сильна
Темпи зростання ринку:	високі	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перегляд стратегії концентрації.</li> <li>2. Купівля іншого підприємства в тій же галузі (для підсилення конкурентних переваг).</li> <li>3. Вертикальна інтеграція.</li> <li>4. Диверсифікація.</li> <li>5. Злиття або продаж сильнішій фірмі.</li> <li>6. Закриття (як остання можливість).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Продовження концентрації в одній і тій же галузі.</li> <li>2. Міжнародна експансія (якщо є така можливість).</li> <li>3. Вертикальна інтеграція (якщо це підсилює конкурентні позиції підприємства).</li> <li>4. Диверсифікація в суміжні галузі (для переносу досвіду із базової галузі).</li> </ol>
	низькі	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перегляд стратегії концентрації.</li> <li>2. Злиття з конкуруючою фірмою.</li> <li>3. Вертикальна інтеграція.</li> <li>4. Диверсифікація.</li> <li>5. «Збирання врожаю» та вихід з ринку.</li> <li>6. Ліквідація (якщо інші заходи не допомогли).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Міжнародна експансія (якщо є можливість).</li> <li>2. Диверсифікація в суміжні галузі.</li> <li>3. Диверсифікація в нові галузі.</li> <li>4. Спільні підприємства в нових галузях.</li> <li>5. Вертикальна інтеграція.</li> <li>6. Продовження стратегії концентрації (за рахунок відвоювання частки ринку в слабких конкурентів).</li> </ol>

Рисунок 1.6 – Альтернативні стратегії великих підприємств [22]

1. Наступним фактором, що впливає на вибір стратегії, є приналежність до певної галузі та існуюча позиція фірми на ринку. Адже якщо сфера діяльності прогресивна, то бажано обрати стратегію зростання, а якщо сфера діяльності починає занепадати - необхідно переходити до диференціації. Тобто мета сильних підприємств – це залишитися на своїх лідируючих позиціях й продовжувати процес зростання. Якщо ж підприємство є слабким, потрібно вибирати стратегії, що допоможуть підвищити їх позицію на ринку. У разі, коли підприємству не під силу такі стратегії, воно повинно покинути даний сегмент, використовуючи при цьому програму скорочення.

2. Ще одним важливим фактором остаточного вибору являється привабливість ринку, адже ніяка організація не буде обирати заздалегідь непривабливий ринок.

3. При виборі на довгострокову перспективу необхідно враховувати стратегічні наміри конкурентів та свої потенційні переваги, щоб протидіяти стратегіям конкурентів [23].

4. Від цілей та місії підприємства залежить унікальність стратегії. Наприклад, якщо стратегія спрямована на інтенсивне зростання, але це не є ціллю підприємства, то таку стратегію не варто застосовувати, навіть коли для цього існують всі передумови.

5. В процесі вибору стратегії потрібно враховувати потенціал підприємства. Якщо ресурсів підприємства недостатньо для якоїсь привабливої альтернативної стратегії, її не слід застосовувати.

6. Особливості продукції, яку випускають або будуть випускати також мають великий вплив на вибір стратегії.

7. Наступний фактор, на який потрібно зважати при виборі стратегії – це стадія життєвого циклу продукту. Адже, не слід застосовувати стратегію зростання для продукту, який знаходиться на стадії занепаду.

8. Фактор витрат на збут і виробництво також є важливим. Якщо підприємство має значні затрати на виготовлення та реалізацію товару, воно не зможе застосовувати певні стратегії (лідерства за витратами).

9. Людський фактор потрібно враховувати при виборі сучасно діючої стратегії. У адміністрації може існувати особиста неприязнь до роботи конкурентів та їх представників, що може вплинути на кінцевий вибір, навіть при обмеженості дії обраної стратегії на сучасному етапі.

10. Важливо також враховувати якісну складову персоналу, бо при виборі стратегії мають обов'язково враховуватись кваліфікаційні навички працівників.

11. При остаточному виборі стратегії, що значно залежність від зовнішнього середовища, тобто від своїх постачальників або споживачів, слід знати те, що така організація не має обирати стратегію лише для якнайшвидшого використання власного потенціалу.

12. Альтернативність є принциповим підходом для формування стратегії. Економічний ринок є дуже динамічним та непередбачуваним, тому наявність альтернативних варіантів є важливим чинником при виборі стратегії.

13. Фактор фінансових ресурсів має особливе значення для підприємства. Через те, що стратегія, при будь-яких змінах в діяльності фірми, потребує значних фінансових інвестицій. Потрібно заздалегідь враховувати та знати на які стратегії вистачить фінансових ресурсів фірми, а на які ні.

14. Рівень ризику кожного підприємства залежить від інтересів керівництва та можливостей фірми. Межа допустимого ризику також один із основних факторів впливу на вибір стратегії.

15. Останнім чинником є оцінка обраної стратегії, бо не можна приймати рішення щодо майбутньої стратегії, не проаналізувавши поточну. Необхідно виявити що вдалося досягти, які виникли труднощі в процесі реалізації, шляхи подолання цих труднощів. Дж. Стрікленд та А. Томпсон запропонували певний підхід, який допоможе виявити, яка стратегія зараз реалізується. Для цього треба проаналізувати і оцінити 5 внутрішніх та 5 зовнішніх факторів цієї стратегії [64].

Внутрішні чинники включають: стратегічні цілі фірми; інтерес адміністрації до рівня ризику; структуру здійснених та майбутніх капіталовкладень; окреслення фінансової політики; супутні стратегії стосовно виробництва, маркетингу тощо.

До зовнішніх чинників відносять: різноманітність продукції та частку ринку функціонування фірми; спрямованість та досягнення за останній час; характер придбання та продажу власного майна; ставлення до загроз зовнішнього середовища; довгострокові перспективи й можливості, на які фірма орієнтувалась.

Звісно, врахувати всі вищенаведені фактори при стратегічному виборі неможливо, але не слід нехтувати ризиками, фінансовими можливостями, цільовими установами та інтересами власників. Отже, керівникам підприємств необхідно розуміти значну відповідальність при до виборі економічної стратегії фірми, глибоко проаналізувати альтернативні стратегії та оцінити наскільки вони відповідають описаним факторам.

При здійсненні стратегічного вибору, після детального аналізу всіх вагомих чинників впливу, проводиться атестація відібраних проектів на відповідність об'єктивним потенційним можливостям й існуючим обмеженням. Саме визначені параметри, які склалися у ході дослідження функціонування підприємства, відіграють важливу роль у подальшому його розвитку.

Серед ряду альтернативних обмежень, які вагомо зменшують число альтернативних проектів, можемо виділити [35]:

1. Наявний обсяг фінансів. Тобто, якщо ми зупинили свій вибір на одній оптимальній з альтернативних стратегій і готові прийняти її як єдину, доцільну за всіма параметрами оцінки, безумовно слід зважати на можливості її фінансування. Варто добре дослідити його джерела та проаналізувати ризик від грошових позик.

2. Межі прийняттого ризику. Роблячи свій вибір, підприємство має проаналізувати всі параметри ризику, на яке воно готове піти заради здійснення всіх запланованих стратегічних змін та, як результат, досягнути своїх стратегічних цілей. При цьому слід не забувати, що межі вибору стратегій з альтернативних і рівень ризику завжди обернено пропорційні один одному. Чим вищий рівень ризику, тим менше існує оптимальних варіантів стратегій і навпаки. Щоб прийняти правильне рішення, адекватно оцінити виправданість ризику, підприємству слід дати відповідь на ряд наступних запитань: Чи є реалістичними та доцільними по-

передні умови обрання стратегії? Які негативні наслідки чекають організацію, при умові провалу вибраної стратегії? Чи переважають результати над ризиками втрат від провалу?

3. Навички підприємства (уміння випускати товари певної групи). Якщо фірма, займаючи визначений сегмент ринку, активно і успішно просуває свій продукт і завдяки цьому отримує вагомий прибуток, що дозволяє йому розширитись, захоче ввести новий товар чи послугу, відмінну від його основного виду діяльності – скоріш за все, ризикує понести втрати. В цьому випадку навички стануть основним обмежувальним фактором і така стратегія не буде успішною.

4. Рівень робочих зв'язків підприємства. Теж є доволі серйозним обмеженням, оскільки пошук нових клієнтів, постачальників та посередників, налагодження партнерських відносин, займає доволі велику кількість часу та зводить на мінімум всі заплановані конкурентні переваги. Звичайно існують випадки, коли певне поєднання вже набутих старих та нових зв'язків є успішним та приносить підприємству доволі високий рівень ефективності. В будь якому випадку, рівень робочих зв'язків є об'єктивним обмежувальним фактором, який варто враховувати при остаточному виборі напрямі розвитку.

5. Протидія конкурентів. При обранні успішної стратегії слід врахувати всі можливості конкурентів вести активну боротьбу за своє місце на ринку. До прикладу, вибираючи стратегію низьких цін, доцільно провести аналіз фінансових можливостей конкурентних організацій, які можуть зреагувати на цей хід ціновою війною.

### **1.3. Стратегічні напрямки розвитку транспортних підприємств в Україні**

Транспортні мережі є одним із базисних складових економіки, тому даний вид економічної діяльності України налічує велику систему залізничних сполучень, морських видів транспорту, автомагістралей, повітряних мереж тощо. Розвинення даного напрямку слугує за для задоволення всебічних суспільних потреб

споживачів. Сучасна транспортна система України задовольняє різноманітні потреби економіки та населення за обсягом, але повстає потреба певних змін за якістю. На сьогодні існуючий стан трохи відстає від нормативів європейських держав. Одним з аспектів критичного стану задля розвитку транспортного сектора є обмеженість у фінансуванні, недосконале технічне обслуговування інфраструктури та обмеженість сучасної техніки, що недобре відображується на реалізації соціально-економічних функцій держави та у подальшому безпеці.

Прогресивна інфраструктура, вільна ринкова прозора конкуренція, продуктивний розвиток і координація роботи всіх видів транспорту, спільно із застосуванням ефективної системи державної координації, покращення співробітництва органів державних та місцевих органів влади, запровадження важливих реформ, - все це дає можливість гарантувати міцну базу стійкого розвитку транспортного сектору України та створювати вільний і конкурентний ринок транспортних пропозицій. Вдосконалення якості та підвищення ефективності дасть можливість збільшити конкурентоспроможність, сприятиме українському експорту, розвитку торгівлі та внутрішнього виробництва.

Підвищення ефективності діяльності транспортних підприємств розкривається через стратегічний зміст довгострокових заходів, який досягається завдяки взаємозв'язку економічних орієнтирів підприємства, використанню можливостей зовнішнього та внутрішнього оточення та оперативних цілей господарювання із застосуванням продуктивної взаємодії (рис. 1.7)

Головними вектором спрямування транспортного сегменту економіки в Україні є [12]:

- Постійне удосконалення транспортної системи та елементів рухомого складу задля прискорення мобільності жителів та товаропотоків;
- Забезпечення якісних характеристик та відповідно конкурентоспроможності транспортних послуг;
- Гарантія допустимого рівня використання та якості послуг для громадськості;

- Інтегрування в Європейський Союз та збільшення експорту послуг перевезення;
- Підняття продуктивності державної координації та формування конкурентоспроможного середовища;
- збільшення енерго-ефективності транспортних процесів, захищеності перевезень та екологічності.

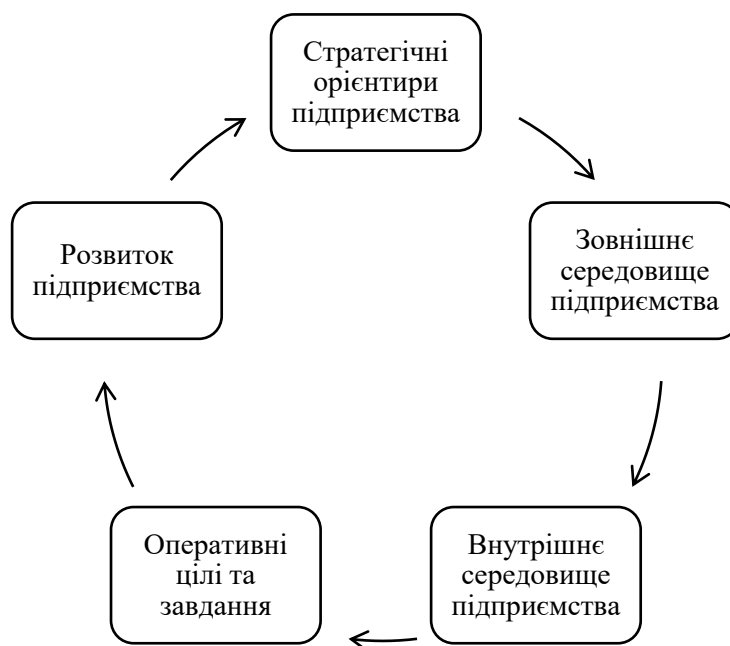


Рисунок 1.7 – Взаємозв’язок стратегічних орієнтирів та розвитку транспортних підприємств

Проаналізуємо перший напрямок – Україна має досить розвинену інфраструктуру водного, автомобільного, залізничного та авіатранспорту, але технічні особливості та характеристики транспортної мережі значно відрізняються від загальноєвропейських і світових стандартів. Так, 51,1% українського дорожнього покриття не відповідають вимогам за рівністю, 39,2% - за міцністю. На існуючих автодорогах середня швидкість руху менша у 2-3 рази, ніж у розвинутих країнах [60]. Лише через погані дороги Україна щороку позбавлена приблизно 32 млрд. грн. надходжень. Якщо розглядати залізничний транспорт, то 15-17% потребують негайної модернізації, чимала доля інфраструктурних об’єктів (готелі, вокзали, тощо) можна вважати застарілими [34]. Окремі технічні властивості морських по-

ртів знаходяться у занепаді з 90-х років й не відповідають прогресивним стандартам. Стосовно технічного рівня окремих аеропортів України можна констатувати про не відповідність нормам Міжнародних організацій [43]. Отже, транспортна система вимагає термінової всеохоплюючої трансформації, перш за все автошляхів, залізниць, об'єктів транспортних коридорів та аеропортів. Труднощі полягають в тому, що об'єкти даної інфраструктури є державною власністю, вони вимагають значних вкладень і фінансуються з бюджету. Беручи до уваги дефіцитність грошових коштів бюджету, необхідною є співпраця держави та підприємництва, а також нові способи фінансування.

Істотним питанням є збереження територій для розвитку об'єктів транспортної інфраструктури та їх будівництва та підготовка належної нормативно - правової бази. Задля вирішення даної проблеми важливим є реалізація стратегії України на період до 2030 р. [38].

Стратегія показує пріоритетні напрями поліпшення якості при наданні транспортних послуг, прогнозує наближення їх рівня до європейських стандартів, збільшує рівень захищеності і скорочує несприятливий вплив на навколишнє середовище, реагує на потребу вдосконалення системи управління, проведення адміністративних реформ та децентралізації функцій і завдань зі сторони влади, впроваджує антикорупційну політичну діяльність у державному секторі економіки.

У процесі розробки Стратегії застосовано збалансований підхід, що реагує на майбутній передбачуваний підйом і зміну попиту на транспортні пропозиції, сприяючі фінансовому та економічному покращенню, збільшенню якості життя населення та ефективного залучення ресурсів. Стратегія є головним документом, отже певні аспекти мають відповідати основним напрямам даної Стратегії в сфері дорожнього господарства.

Стратегія є комплексним баченням загальних пріоритетів транспортної політики, вона забезпечує ефективне державне управління та описує довгостроковий вектор спрямування транспортного господарства держави на період до 2030 року.

Мета Стратегії – «сформувати інтегрований до міжнародних стандартів транспортний комплекс, а також задоволення бажань і потреб споживачів у перевезеннях та підвищення якості умов ведення бізнесу для існування конкурентоспроможності та ефективної національної економіки»[48].

Виконання Стратегії наблизить Україну до економічного середовища ЄС, оскільки вона включає в себе створення умов, які сприятимуть послідовному входженню України до внутрішньо-європейського ринку, покращенню рівня якості послуг, які надають транспортні підприємства, ефективній реалізації адміністративної реформи, прозорості у прийнятті рішень, боротьбі з корупційними ризиками, контролю за виконанням діяльності, чіткому розмежуванню завдань та розподілу функцій між органами влади та суб'єктами господарювання.

Окреслимо, що у Стратегії акцентується увага на посиленні розвитку регіонального сегменту та створення умов децентралізації. Тобто передбачається впровадження регіональних спрямувань, які характеризуються:

- підвищенням технологічності та ергономічності транспортних засобів;
- використанням при виробництві композитних матеріалів, зменшенням металоємності, одночасним підвищенням певних властивостей (аеродинаміки, міцності, захищеності тощо);
- використанням при експлуатації альтернативного палива й впровадження «зеленого» типу транспорту;
- прискореною доставкою за допомогою швидкісних видів транспорту та ефективно створеної системи логістики;
- використанням альтернативних, не дорогих авіаперевезень задля міжрегіональних відстань;
- доступністю послуг для населення, підвищенням мобільності, збільшенням обсягу транспортних послуг та зменшенням часу поїздок тощо [50].

При реалізації транспортної стратегії в Україні передбачається вирішення низки завдань, які зміцнять транспортну систему:

- впровадження інновацій у транспортну сферу та залучення інвестицій;
- покращення потенціалу транспортної системи;

- підвищення мобільності та інтеграція у єдину систему;
- безпечність, доступність, адаптованість до вимог суспільства, екологічність транспорту.

Впровадження інновацій у транспортну сферу. В сучасному світі можна спостерігати гостру конкурентну боротьбу між державами за те, щоб домінувати на міжнародному ринку надання транспортних послуг, в якому конкурентні переваги надають ефективність, швидкість та безпеку, які прямо залежать від розширеного використання новітніх процесів. Бо саме розвиток інноваційних впроваджень виявляє і збільшує рівень конкурентоспроможності країни.

На сьогодні розвиток суб'єктів транспортної системи потребує пристосування до техніко-технологічних умов, існуючих стандартів ЄС, але і враховувати те, що новітні технології та інновації потрібні задля побудови ефективного механізму управління транспортно-дорожнім комплексом в Україні.

Відсутній останнім десятиліттям сталий розвиток фінансування транспортної галузі та низьке технічне обслуговування транспортних підприємств привели до масштабного скорочення їх основних засобів.

Залучення міжнародних інвестиційних проектів до фінансування розвитку суб'єктів транспортного господарства може стати підґрунтям ефективного співробітництва із країнами ЄС у майбутньому.

Конкурентоспроможна транспортна система. На сьогоднішній день необхідно є запроваджувати нові принципи розробки та регулювання державної політики стосовно транспортного сектора, забезпечувати умови, щоб контролювати якість виконавчої влади.

Зараз транспортне господарство має невисокий рівень власних технологій та обмеженість мультимодальних перевезень, що значно послаблює конкурентоспроможність. Для прикладу мультимодальні та інтермодальні вантажоперевезення в Україні займають близько 0,5% на транспортному ринку, саме за цей показник не відповідає рівню державам – членам ЄС та іншим розвиненим державам світу.

Наслідками вищесказаного для транспортної галузі є скорочення транзитну та нездатність надати якісні транспортні послуги в процесі експортних перевезень. У результаті це дає поганий вплив на ефективну роботу та конкурентоспроможність національної економіки.

Існує диспропорція між обсягом перевезень транспортом різних видів. Отже для максимально ефективного застосування транспортного потенціалу, потрібно розробити комплекс транспортного обслуговування, який буде орієнтуватися на споживачів та впровадити заходи для забезпечення функціональної роботи транспортних підприємств країни, для отримання найкращого ефекту від сполучення потенціалу з можливостями різних видів транспортних послуг.

Наразі розвиток транспортних сполучень між регіонами України вважається не ефективним. Велика кількість пасажирів, що використовують пільги, негативно впливає на становище громадського транспорту.

Пасажиро-перевезення мають властивість низької якості послуг та несучасний рухомий склад, чимала доля перевізників знаходиться «в тіні». У більшості міст знижується використання електричного транспорту, а також відсутність регулярного автобусного сполучення 25% мешканців сільської місцевості.

Потрібно розширювати доступність послуг і підвищити мобільність населення, для покращення рівня якості сполучень між містами та регіонами країни, забезпечити умови для осіб з вадами, а також інших мало мобільних груп населення.

Наступне це стан захищеності перевезень, обсяг використання енергії та вплив на довкілля не ототожнюються з рівнем сучасних вимог. Останнє десятиліття окреслюється підвищенням кількості транспортних засобів та відповідно інтенсивністю руху, що є результатом росту аварій та наслідків.

Використання автотранспорту шкідливо впливає на екологію, бо майже 90% усіх небажаних речовин та викидів у містах відбувається саме з цієї причини. Задля покращення ситуації ЄС вирішив скоротити обсяг автомобілів з традиційними видами палива майже у двічі до 2030 р. та взагалі до 2050 р.

Щоб досягти поставлених цілей Стратегії, створюють комплекс заходів зі встановленням строків виконання; визначають та деталізуються етапи реалізації; відбувається аналіз та оцінка необхідних витрат; розробляють процедури подальшого моніторингу. При Мінінфраструктури створюють відповідний комітет, який задля контролю постійно оцінює реалізацію Стратегії та ефективність праці транспортного сектору. Якщо виникають проблеми або потрібно здійснити корегування, комітет на підґрунті всебічного аналізу проблеми вносить зміни до Стратегії.

Відповідно, впровадження Стратегії стосовно транспортної системи на довгостроковий період гарантує більш швидке розвинення. Саме тоді транспортна система зможе забезпечити не тільки вирішення внутрішніх проблем та задовольнити зростаючі потреби населення, але й буде відповідати міжнародним стандартам.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1. Техніко-економічна характеристика ТОВ «Перша логістична компанія»

ТОВ «Перша логістична компанія» – це один з лідерів в сфері перевезення зернових в Україні за допомогою залізничного транспорту. Дана організація має власний рухомий склад і може запропонувати різноманітні послуги у сфері залізничних перевезень не тільки Україною, але й територіями Західної Європи та Азії. Заснування припало на 2011 рік та в цей час відбулося створення потужної мережі в межах крупних областей країни, відкриття представництв та визначення головних партнерів.

У 2012 році зростають потужності компанії. Створюється власний диспетчерський центр для цілодобового відстежування пересування рухомого складу та координації його руху. У 2018 році підприємство увійшло до складу Української аграрної конфедерації. У 2019 році ТОВ «Перша логістична компанія» стає членом в Американській торговій палаті України. Відбувається підписання низки довготривалих контрактів з провідними українськими зернотрейдерами. За рік перевезено більше 1,5 млн. тонн зернових.

В 2020 році впровадження експортно-орієнтованої системи гарантій безпеки GTAS. Нарощування експортного потенціалу. Доля ринку залізничного транспортування ТОВ «Перша логістична компанія» складає 10%. Спонсорство та партнерство XII міжнародної конференції «Зерно Причорномор'я». Активні вантажні перевезення відбуваються стосовно країн СНД, також Західної Європи й Азії. Участь у міжнародній конференції Grain & Maritime Days у 2019 році. У 2020 році ТОВ «Перша логістична компанія» є одним із лідерів серед існуючих перевізників зернових вантажів, що використовують залізничний транспорт.

Задля покращення власних послуг компанія заключає низку контрактів з українськими виробниками на виробництво нових та сучасних вантажних вагонів.

Відповідно основної стратегії ТОВ «Перша логістична компанія», одним з головних векторів спрямування з 2019 р. - збільшення власного рухомого складу та відповідне нарощування обсягів послуг з перевезень, надання та покращення якісних характеристик транспортно-експедиторських послуг.

На сьогодні ТОВ «Перша логістична компанія» значно розширила сферу своєї діяльності та співпрацює з більше ніж 200 суб'єктами господарювання, відповідно чого збільшується загальний обсяг послуг з перевезень й на даний момент складає понад 30 млн. тонн.

Гарною складовою загальної концепції управління можна вважати співпрацю з, вагомими на сегменті транспортних послуг, зарубіжними трейдерами як: ADM, Bunge, Cargill, CHS, Louis Dreyfus, Glencore, та багато інших.

Головна спеціалізація ТОВ «Перша логістична компанія» це транспортування зернових культур та олійних, а саме пшениці, ячменю, рапсу, сої, кукурудзи, тощо з усіх віддалених куточків України.

Надання транспортних послуг за рахунок власного рухомого складу Компанія намагається прискорити товарообіг співпрацюючи з крупним контрагентом та гравцем даного сегменту, а саме ПАТ «Укрзалізниця».

Соціальна відповідальність Компанії відображується у своєчасному запобіганні несприятливих аспектів надання послуг у межах власних представництв по території України й підвищує якість логістичних операцій в усіх ланках, залучаючи компетентних спеціалістів ТОВ «Перша логістична компанія». Позитивним моментом функціонування ТОВ «Перша логістична компанія» є належність до ТОП-3 перевізників в Україні, крім цього Компанія крім основного профілю задовольняє внутрішній попит у перевезеннях вантажу, експортно-імпортних та транзитних операціях інших суб'єктів, тощо.

«Перша логістична компанія» задля покращення послуг та безпеки вантажу уклала угоди співпраці з охоронними підприємствами, що значно підвищує якість запропонованого сервісу. Послуги, що надає ТОВ:

1. Перевезення зернових та олійних культур. Комплексні рішення, оптимальні тарифні ставки та великий парк власних та орендованих вагонів.

2. Корегування усіх етапів надання послуг клієнта. Забезпечення контролю всіх етапів переміщення та експлуатації рухомого складу клієнта. Своєчасне здійснення різнотипних видів ремонтів, значне зростання коефіцієнту обертання.

3. Якісна допомога при експортних операціях, тобто повний комплекс роботи фахівця: консультування з приводу декларування та якісне оформлення усієї документації задля безвідмовного прискорення наданих послуг та подальшого беззбиткового просування вантажу до місця призначення.

4. Перевезення насипних вантажів, тобто представлення для послуг вагонів відкритого та закритого типу, допомога в супроводженні всією обов'язковою документацією, завантажувально-розвантажувальні операції, отримання сертифікатів та надання інших потрібних послуг.

5. Здійснення перевезень рідкої сировини (вантажів наливних). Надання повного спектру послуг задля перевезення вантажів, що відносяться до харчової, хімічної та нафтової сфери діяльності. Ліцензійне підтвердження на здійснення транспортування небезпечних речовин.

6. Перевантажувальний пункт (перевалка), що окреслює широке коло необхідних послуг, пов'язаних із регулювання процесів зберігання, захисту та ефективного перевантаження у межах різного виду транспорту.

7. Формування комплектації, супроводжувальні дії та допомога в безпомилковому оформленні документів для послуг транспортування тарних й тарноштучних вантажів, тобто надання всебічно-потрібних послуг та супровід незначно великих (негабаритних) вантажів для доставки у межах України та здійснення експортних послуг.

8. Організація та здійснення переадресації вагонів, що передбачає всебічний документальний супровід та швидку зміну адресату та місця отримання при непередбачуваних обставинах.

9. Надання експедиторських послуг та організація транзиту, що налічує обов'язкове здійснення експертизи, процесу страхування об'єктів перевезення та охорони. При цьому відбувається формування оптимального маршруту перевезення та забезпечення додаткових послуг під ключ.

Наряду з головним спектром послуг Компанія пропонує інші види власної господарської діяльності:

- допоміжна та після врожайна діяльність у сільськогосподарському секторі;
- здійснення операцій оптової та роздрібною торгівлі;
- транспортування нестандартних вантажів, включаючи небезпечні;
- надання основних засобів в оренду;
- допомога в технічному обслуговуванні;
- допомога в обов'язковому обробленні окремих видів вантажу;
- послуги з прибирання та підтриманні належного стану рухомого майна,

тощо.

Для організації безпеки та збереження вантажу, цілісності рухомого складу відбувається опечатування вагонів і здійснюється супровід співробітниками спеціалізованої воєнізованої охорони. Також для зменшення ризику відбувається страхування, особливо стосовно цінних об'єктів. Розробка та впровадження оптимально-побудованих та логістично-зручних маршрутів також є невід'ємною складовою послуг транспортування, бо мета даного процесу - скорочення до мінімуму часу постачання та задоволення вимог споживачів. Затримки протягом руху, координація дій та виправлення непередбачуваних обставин відбувається завдяки відстеження руху власними силами - тобто диспетчерським пунктом. Відповідно виявлених коливань встановлюються причини та відбувається оперативне урегулювання.

Для якісного транспортування всіх типів вантажів ТОВ «Перша логістична компанія» налічує достатню кількість власних вагонів та має договори оренди за для збільшення спектра послуг, що підтверджується асортиментом рухомого складу різних модифікацій. Відповідно до потреб та забаганок замовника здійснюється вибір різновид засобу транспортування і остаточне обчислення потрібної кількості. Транспортування особливо зернових культур та олійних — один з напрямів, що постійно відбувається під пильним наглядом вищого керівництва та власників.

Надання транспортних послуг реалізується, як в межах країни, так і у сегменті експортно-імпортних операцій, що підтверджується доставкою товарів на території закордонних держав. До переліку послуг входять наступні:

- організація завантажувально-розвантажувальних операцій;
- координація транспортування між відправником та пунктом отримання вантажу;
- здійснення алгоритму митного очищення;
- допоміжні процеси перевалки;
- пломбування об'єктів транспортування задля безпеки;
- надання експедиторських послуг.

Піддослідне ТОВ «ПЛК» налічує у своєму складі та надає при необхідності потрібну кількість хоперів-зерновозів, не зважаючи навіть на дефіцитну обмеженість даного типу вагонів у складі основних засобів ПАТ «Укрзалізниця», бо організація налічує велике різноманіття асортименту рухомого складу, що підтверджує її конкурентні позиції. Хочеться привернути увагу на розширений комплекс надання послуг перевезення, особливо стосовно зернових та олійних агрокультур:

- координація завантажувальних робіт й розвантаження вантажу;
- здійснення досліджень відібраних проб зерна;
- допомога у своєчасному отриманні потрібних для транспортування сертифікатів та обґрунтованих висновків;
- супроводження реалізації експортно-імпортних операцій та швидко-регламентоване митне оформлення;
- допомога в правильному оформленні супутніх документів для перевезення;
- реалізація страхування вантажу у потрібній формі мінімізації ризику та організація охорони перевезень;
- організація моніторингу пересування вантажу, уникнення затримок та підвищення ефективності транспортування.

Обраний Компанією слоган найбільш точно окреслює існуючі успіхи організації та розкриває мотиваційний механізм задля встановлених цілей. Згуртова-

ний та соціально-сприятливий колектив, що зацікавлений у вирішенні поточних завдань, налічує понад 100 кваліфікованих співробітників. Усі члени трудового колективу працюють на загальний результат у межах власних компетенцій: надати споживачу максимально-якісні та оптимально-вигідні умови.

Постійні господарські зв'язки ТОВ встановлені з значною кількістю контрагентів й налічує співпрацю приблизно з 200 постійними партнерами. Задля зручності, ефективної комунікації та швидкого зворотного зв'язку в більшості областей відкриті власні представництва.

## **2.2. Аналіз ефективності виробничо-господарської діяльності ТОВ «Перша логістична компанія»**

Одним з етапів всебічного аналізу є здійснення оцінки персоналу Компанії, використання його потенціалу, встановлення внутрішньовиробничих можливостей задля підвищення продуктивності бізнес-процесу.

У міру прискорення НТП сутність використання потенціалу співробітників значно посилюється, бо виробництво з його значною фондоозброєністю надає в розпорядження кожного працівника оновлені, складні типи машин і механізмів, а також все збільшується обсяг матеріальних цінностей, посилюючи відповідальність за їх раціональне використання.

Високий кваліфікаційний рівень сучасних працівників, збільшення остаточних результатів їхньої праці підвищують ціну кожної забракованої операції та втраченого часу на виправлення. Відповідно сучасні тенденції вимагають нового підходу щодо аналізу робочого часу та окреслення можливих резервів ефективності здійснення окремих бізнес-операцій. Саме раціональне використання трудових ресурсів у господарській діяльності впливає на обсяг послуг, супутні витрати та якісні характеристики, тому аналіз даного аспекту являється важливою складовою економічного аналізу Компанії.

За його допомогою визначається забезпеченість співробітниками усіх елементів бізнес-процесу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Оцінка показників чисельності співробітників ТОВ, чоловік

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
Чисельність працівників на початок року	1862	1929	2007	67	78
Прийняті на роботу	124	102	60	-22	-42
Працівники, що вибули	57	24	18	-33	-6
В т.ч. за власним бажанням	35	20	16	-15	-4
За порушення трудової дисципліни	22	4	2	-18	-2
Чисельність персоналу, що працюють понад рік	1772	1912	1855	140	-57
Чисельність працівників на кінець року	1929	2007	2049	78	42
Середньооблікова чисельність працівників	1896	1968	1928	72	-40

Отримані індикатори табл. 2.1, засвідчують зростання співробітників за 2018-2020 роки, а саме у 2019 р. збільшення відбулось на 3,6%, а у 2020 р. на 4,04%, що можна трактувати як збільшення попиту на послуги.

Також спостерігається коливання середньооблікової чисельності у 2019 р. підвищення склало 3,8%, а у 2020 р. відбулось зменшення на 2,1%.

Основні показники, що були взяті для відображення руху персоналу є індикатор з обороту по прийому та звільненню, коливання плинності робітників, а також сталість кадрів (працювали протягом поточного року в організації). Отримані розрахункові значення для наочності наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Рух трудових ресурсів ТОВ «Перша логістична компанія»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Коефіцієнт прийому працівників	0,07	0,05	0,03	-0,02	-0,02	71,43	60
Коефіцієнт вибуття працівників	0,03	0,011	0,008	-0,019	-0,003	36,7	72,7
Коефіцієнт плинності кадрів	0,02	0,01	0,009	-0,01	-0,001	50	90
Коефіцієнт сталості кадрів	1,02	1,02	1,06	0	0,04	100	103,9

Проведений аналіз засвідчив у 2019 р., відносно попереднього часу зменшення обороту по прийому на 28,57%, а у 2020 р. на 40%., також відбулися коли-

вання обороту вибуття, що підтверджує зменшення у 2019 р. на 63,3%, а в 2020 р. на 27,3%. Відносно індикатора плинності можна спостерігати пониження на 50% в 2019 р. й надалі ще на 10% у 2020 р. На останнє стосовно коефіцієнта сталості співробітників Компанії у 2019 р. він майже не змінився, а відповідно в 2020 р. навіть збільшився на 3,9%, що свідчить про стабільний склад колективу.

Надалі важливо визначити головні показники раціонального протікання бізнес-процесу, крізь призму залучення штату окремих категорій фахівців: продуктивність праці (ПП) задля ефективності всього процесу послуг; трудомісткість (ТМ) задля характеристики витраченого часу бізнес-процесу; фондоозброєність (Фозп) співвідношення вартості основних засобів та чисельності; зарплатомісткість (ЗПМ) – відсоток витрат на персонал у загальному обсязі наданих послуг (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка індикаторів використання персоналу

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
Обсяг виробленої продукції (послуг)	59922	63553	65327	3631	1774
Чисельність працівників	1928	2006	2048	78	42
Середньорічна вартість основних засобів	337542,50	341507,50	354028	3965	12520,5
Фонд оплати праці	93999	99226	94970	5228	-4256
Продуктивність праці	31,08	31,7	31,9	0,62	0,2
Трудомісткість Продукції	0,032	0,032	0,031	0	-0,001
Фондоозброєність праці	173,63	170,24	172,9	-3,39	2,66
Зарплатомісткість продукції	1,6	1,6	1,5	0	-0,1

У 2019 р. до попереднього періоду індикатор продуктивності праці зріс на 1,9%, а в 2020 р. відповідно на 0,6 %. Зважаючи на розрахунки трудомісткості спостерігаємо постійне значення у 2019 р., а вже у 2020 р. відбулось зменшення на 3,1 %, що свідчить про оптимальність здійснення бізнес-операцій. Відповідно фондоозброєності, то у 2019 р. відбулося зниження на 1,96 %, що є негарною тенденцією, але вже в 2020 р. відбулась стабілізація, про що свідчить збільшення на

1,6%. На останнє зарплатомісткість у 2019 р. залишилась не змінною, а в 2020 р. навіть приємно зменшилася на 6,2 %.

Таким чином, визначення рівня продуктивності праці змушує підприємство застосовувати напрями щодо ефективного використання співробітника, щоб праця кожного використовувалась найбільш ефективно.

Звернемо увагу на основні засоби Товариства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка індикаторів основних засобів ТОВ, тис. грн.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
Первісна вартість основних засобів на початок року	334864	340223	342794	5359	2571
Прибуло основних засобів за рік	8246	9356	7966	1110	-1390
Вибуло основних засобів за рік	3666	4322	2165	656	-2157
Первісна вартість основних засобів на кінець року	340223	342794	365264	2571	22470
Залишкова вартість основних засобів на кінець року	146112	140939	139324	-5173	-6788
Середньорічна вартість основних засобів	337542,5	341507,5	354028	3965	12520,5
Сума зносу	194111	202055	225940	7744	24085

Проаналізувавши ОЗ ТОВ «Перша логістична компанія» наочно бачимо, що у 2019 р. спостерігається збільшення суми рухомого складу й відповідно загалом ОЗ, а у 2020 р. навпаки скорочення за рахунок вибуття.

Відшкодування ОЗ у 2019 р. становило 202055 тис. грн., тобто на 3,99% більше ніж у 2018 році, а відповідно до 2020 р. знос склав 225940 тис. грн., що більше відносно базисного періоду на 11,93%.

Задля всебічної оцінки стану ОЗ Компанії скористаємося наступними розрахунками: коефіцієнта зносу, що відображує суму списаного обсягу ОЗ на вартість послуг; коефіцієнта придатності, що відображує долю ОЗ придатних для подальшого функціонування в бізнес-процесі; коефіцієнту оновлення, що окреслює

інтенсивний процес введення в дію нових ОЗ; коефіцієнту вибуття, що окреслює інтенсивний процес вибуття старих елементів ОЗ.

Запропонуємо для наочності отримані значення проведеної оцінки представити у вигляді таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка коефіцієнтів використання ОЗ ТОВ «Перша логістична компанія»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,579	0,593	0,659	0,014	0,066	102,42	111,13
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,429	0,411	0,381	-0,018	-0,03	95,8	92,7
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,024	0,027	0,022	0,003	-0,005	112,5	81,48
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,011	0,013	0,006	0,002	-0,007	118,18	46,15

Здійснення усіх потрібних розрахунків показало, що коефіцієнт зносу становно 2019 р. виріс на 2,42 %, та 2020 р. на 11,13%, також спостерігається коливання коефіцієнту придатності у напрямку зменшення (негарний аспект стану) у 2019 на 4,2%, а в 2020 на 7,3%. Відповідно коефіцієнту оновлення ОЗ спостерігається позитивна динаміка, тому як у 2019 р. відбулося підвищення на 12,5 %, а в 2020 р. знов негативне явище (зменшення на 18,52%). До сприятливих моментів слід віднести вибуття застарілого парку про що свідчить коефіцієнт вибуття, який збільшився на 18,18% у 2019 р., а вже у 2020 спостерігається зниження на 53,85%.

До головних індикаторів, що окреслюють раціональне використання ОЗ відносяться: 1. Фондовіддача, що вказує на ефективність функціонування ОЗ у бізнес-процесі, тобто грошове виготовлення послуг з використанням 1 грн. активів; 2. Фондомісткість, обернений показник, що окреслює частку вартості ОЗ, яка припадає на 1 грн. наданих послуг. 3. Фондоозброєність вказує на забезпеченість співробітників ОЗ у вартісному вимірі; 4. Показник рентабельності ОЗ, тобто уза-

гальнюючий індикатор прибутковості Товариства за рахунок раціонального використання ОЗ. Розрахунки наведемо у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка індикаторів раціонального використання ОЗ ТОВ

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Обсяг виробленої продукції(псолуг)	59922	63553	65327	3631	1774	106,06	102,8
Середньорічна вартість основних засобів	337542,50	341507,50	354028	3965	12520,5	101,18	103,7
Середня кількість працівників	1896	1968	1928	72	-40	103,8	97,9
Чистий прибуток	538671	570445	601960	31774	31515	105,9	105,5
Фондовіддача	0,18	0,19	0,18	0,01	-0,01	105,6	94,7
Фондомісткість	5,6	5,4	5,4	-0,2	0	96,4	100
Фондоозброєність	178	173,5	183,6	-4,5	10,1	97,5	105,8
Рентабельність основних засобів	1,6	1,7	1,7	0,1	0	106,3	100

Дослідивши наявний стан використання ОЗ наочно бачимо, що фондовіддача у 2019 р. зросла на 5,6%, а в 2020 р. навпаки зменшилась на 5,3%., відповідно стосовно фондомісткості то у 2019 р. відбулось зменшення на 5,6%, а в 2020 р без змін. Значення фондоозброєності понизилось на 2,5% у 2019 р., а вже у 2020 р. спостерігається збільшення на 5,8%. Стосовно рентабельності ОЗ, то у 2019 р. вона зросла на 6,3%, а в 2020 р. не змінювалася.

Проведена оцінка раціональності залучення ОЗ у бізнес-процес свідчить про покращення напрямів використання та збільшення забезпеченості організації основними засобами.

У межах проведення аналізу, звернемо увагу на оборотні засоби, у вигляді певної сукупності коштів, яка відшкодовується у кожному колі бізнес-процесу (табл. 2.7).

Дослідивши кругообіг оборотних засобів спостерігаємо, що: виробничі запаси у 2019 р. зросли на 1683 тис. грн., також у 2020 р. на 23641 тис. грн.; стосовно дебіторської заборгованості послуг у 2019 р. вона знизилась на 3680 тис. грн., а

у 2020 р. на 9484 тис. грн.; відносно дебіторської заборгованості відносно бюджету, то у 2019 р. спостерігається збільшення на 3108 тис. грн., а у 2020 р. на 15901 тис. грн.; елемент - грошові еквіваленти у 2019 р. понизився на 35174 тис. грн., а у 2020 р. відбулося підвищення на 23124 тис. грн.; наостаннє інші активи у 2019 р. понизились на 1148 тис. грн., а у 2020 р. зросли на 10065 тис. грн.

Таблиця 2.7 – Динаміка та структура використання оборотних активів

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
Виробничі запаси	34740	36423	60064	1683	23641
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	44898	41218	31734	-3680	-9484
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	7702	10810	26711	3108	15901
Інша дебіторська заборгованість	267	302	559	35	257
Гроші та їх еквіваленти	134516	99342	122466	-35174	23124
Інші оборотні активи	7312	6164	16229	-1148	10065
Усього	229430	194254	257758	-35176	63504

Надалі будемо розраховувати індикатори раціонального використання оборотних активів:

- 1) значення оборотності активів, що окреслює швидкість кругообігу капіталу організації;
- 2) визначення коефіцієнту завантаження, як відношення залишку оборотних коштів до обсягу наданих послуг;
- 3) термін кругообігу;
- 4) рентабельність залучення оборотних коштів (табл. 2.8).

Проведений аналіз показав, що оборотність активів у 2019 р. зросла на 0,07, а в 2020 р. навпаки знизилась на 0,12., відповідно відбулось й коливання коефіцієнту завантаження, у 2019 р. пониження на 0,12, а в 2020 р. зростання на 0,03. Показник рентабельності змінювався не значно, але у 2020 р. склав усього 12%, що вказує на найнижче значення за останні роки.

Таблиця 2.8 – Динаміка індикаторів раціонального використання оборотних засобів ТОВ «Перша логістична компанія», тис. грн.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
Вартість оборотних активів на початок року	271076	285561	290356	14485	4795
Вартість оборотних активів на кінець року	285561	290356	327483	4795	37127
Середньорічна вартість оборотних активів	278317,50	287957,50	308918,50	9640	20961
Чистий прибуток	42947	56007	37229	13060	-18778
Обсяг виробленої продукції	538671	570445	601960	31744	31515
Коефіцієнт оборотності	1,89	1,96	1,84	0,07	-0,12
Коефіцієнт завантаження	0,53	0,51	0,54	-0,02	0,03
Тривалість обороту	190,5	183,7	195,7	-6,8	12
Рентабельність оборотних активів	0,15	0,19	0,12	0,04	-0,07

Спостерігаємо у 2019 р. зниження коефіцієнт тривалості обороту оборотних засобів на 6,8, а в 2020 р. збільшення на 12. У 2019 р. показник рентабельності оборотних активів збільшився на 0,04, а в 2020 р. зменшився на 0,07, що показує, що за результатами останнього року підприємство має не досить позитивні показники, працювало не досить ефективно.

Структуру витрат і відрахувань підприємства показано в таблиці 2.9.

Проведений аналіз витрат за елементами показав, що найбільшу частку займають матеріальні витрати серед загальної суми і збільшуються у період з 2018 по 2020 рік, витрати на оплату праці мають найбільше значення у 2018 році в обсязі 20,5% за 2018-2020 роки. Амортизація збільшується за 2018-2020 рр., проте скорочується її питома вага за останні 3 роки у структурі витрат. Інші операційні витрати збільшуються найбільш стрімкими темпами серед елементів витрат і складають 12,6% від усієї сукупності у 2019 р., 14,9% у 2020 році.

Таблиця 2.9 – Динаміка структури витрат ТОВ «Перша логістична компанія» за елементами

Показник	Роки					
	2018		2019		2020	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
Матеріальні витрати	252442	54,9	284406	58,5	362793	62
Витрати на оплату праці	93998	20,5	99226	20,4	94970	16,2
Відрахування на соціальні заходи	30805	6,7	32805	6,7	30926	5,3
Амортизація	7714	1,7	8744	1,8	9245	1,6
Інші операційні витрати	74175	16,2	61074	12,6	87436	14,9
Всього	459130	100	486251	100	585366	100

Задля аналізу динаміки витрат підприємства скористаємося табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Динаміка витрат ТОВ «Перша логістична компанія»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
Матеріальні затрати	252442	284406	362793	31964	78387
Виплати на оплату праці	93998	99226	94970	5228	-4256
Відрахування на соціальні заходи	30805	32805	30926	2000	-1879
Амортизація	7714	8744	9245	1030	501
Інші операційні витрати	74175	61074	87436	-12471	25732
Всього	459130	486251	585366	-	-

Дослідивши існуючі витрати та собівартість зазначимо, що у 2019 р. матеріальні затрати зросли на 31964 тис. грн., а в 2020 р. на 78387 тис. грн. Виплати на утримання співробітників у 2019 р. зросло на 5228 тис. грн., а в 2020 р. відбулось зниження на 4256 тис. грн. Амортизаційні відрахування у 2019 р. вирости на 13,4%, а в 2020 р. на 5,7%. Інші витрати у 2019 р. знизились на 17,7%, а в 2020 р. відбулось збільшення на 43,2%. Витрати на 1 грн. послуг, розраховуються як відношення собівартості до загального обсягу продукту. Відповідно (2018) =  $442820/538671 = 0,82$ ; (2019) =  $468131/570445 = 0,82$ ; (2020) =  $522558/601960 =$

0,87 Наочно результати витрат на 1 гривню наданих послуг підприємством надано у (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Динаміка витрат на 1 грн. послуг ТОВ

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	538671	570445	601960	31744	31515	105,9	105,5
Собівартість товарної продукції, тис. грн.	442820	468131	522558	25311	54427	105,7	111,63
Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн. (Витратомісткість)	0,82	0,82	0,87	0	0,05	100	106,09

У 2019 р. витратомісткість продукту не змінилася, а в 2020 р. збільшилася на 6,09%. Цей індикатор вважається універсальним, тому що може окреслювати будь-яку сферу економічної діяльності та підкреслює існуючий зв'язок між загальними витратами й одержаним прибутком.

### 2.3. Оцінка результативності бізнес-процесів ТОВ «Перша логістична компанія»

Рівень ефективності та раціональної організації бізнес-процесу будь-якого суб'єкта господарювання підкреслюють отримані фінансові результати, що засвідчують підсумки здійснення діяльності. Головними елементами розрахунку вважаються прибуток та пов'язані з його отриманням витрати, відповідно характеризувати фінансові результати господарювання можна за допомогою абсолютних і відносних показників. Також до уваги залучимо коливання прибутку в динаміці та зміну рівня рентабельності, бо найбільш чітко ефективність фірми та її бізнес-операцій окреслює саме отриманий прибуток і динаміка змін рентабельності господарювання.

Зважаючи на суму отриманого прибутку можемо уявити долю доходу (виручки), яка була сформована під час надання транспортних послуг і відбувається

у сфері обігу та отримало Товариство. Адже саме після надання споживачам, якісно запропонованих послуг, чистий дохід перетворюється у прибуток.

Дослідивши зміни отриманих фінансових результатів ТОВ «Перша логістична компанія» для кращого сприйняття відобразимо їх у в таблиці 2.12. Спостерігаємо позитивні коливання чистого доходу від надання послуг у 2019 р. зростання відбулося на 5,9%, а в 2020 р. також на 5,5%. Стосовно собівартості транспортних послуг у 2019 р. спостерігається зростання на 5,7%, а в 2020 р. вона збільшилась на 11,63%, але не перевищує середні по галузі. Відповідно значень валового прибутку, то у 2019 р. він зріс на 6,7%, а в 2020 р. відбулось зменшення на 22,4%. На останнє відносно інших операційних доходів: у 2019 р. вони не значно зменшились на 15,1%, а вже в 2020 р. значне збільшення - 142,3%.

Таблиця 2.12 – Динаміка фінансових результатів ТОВ, тис. грн.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
	2018	2019	2020	2019/	2020/
				2018	2019
Чистий дохід від реалізації продукції	538671	570445	601960	31774	31515
Собівартість реалізованої продукції	442820	468131	522558	25311	54427
Валовий прибуток	95852	102315	79403	6463	-22912
Інші операційні доходи	21341	18139	43944	-3202	22603
Адміністративні витрати	21364	22034	23684	670	1650
Витрати на збут	13092	10973	12175	-2119	1202
Інші операційні витрати	33258	25215	58727	-8043	33512
Фінансовий результат від операційної діяльності	49481	62234	28763	12753	-33471
Інші доходи	15637	16094	86939	457	70845
Інші витрати	16149	13658	54442	-2491	38084
Прибуток	42933	56007	37229	13074	-18778

Зважаючи на коливання адміністративних витрат, то у 2019 р. вони зросли на 3,1%, а в 2020 р. відбулось більш інтенсивне зростання на 7,5%., стосовно змін витрат пов'язаних зі збутом, то у 2019 р. відбулось скорочення на 16,2%, а в 2020

р. навпаки збільшення на 10,9%. Спостерігається неоднозначне коливання інших витрат (операційних), бо у 2019 р. простежується зменшення на 24,2%, а в 2020 р. навпаки значне збільшення на 132,9%.

Звертаючись до наявних фінансових результатів пов'язаних з операційною діяльністю бачимо зростання у 2019 р. на 25,8%, а вже у 2020 р. зниження на 53,8%. Інша доходна частина у 2019 р. зросла на 2,9%, а в 2020 р. значно більшими темпами аж на 440,2%. Окреслюючи статтю витрат, зауважимо, що інші у 2019 р. скоротились на 15,4%, а в 2020 р. навпаки зросли на 298,6%. Отримання наявного чистого фінансового результату – прибутку у 2019 р. засвідчує позитивну тенденцію (зростання на 30,5%), а в 2020 р. відбувається погіршення ситуації (зменшення на 33,5%).

Наочно розглянемо коливання структури прибутку, що наведено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Динаміка структури прибутку ТОВ «Перша логістична компанія»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
	2018	2019	2020	2019/	2020/
				2018	2019
Валовий прибуток	95852	102315	79403	6463	-22912
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток)	58438	72385	63044	13947	-9341
Чистий фінансовий результат: прибуток	42933	56007	37229	13074	-18778
Інші фінансові доходи	9543	7720	1791	-1823	-5929
Інші доходи	15637	16094	86939	457	70845

Фінансовий результат до оподаткування, стосовно зазначених сум таблиці, у 2019 р. зріс на 23,9%, а вже 2020 р зменшився на 12,9%, що не є гарним аспектом господарювання. Також несприятливі коливання відбуваються стосовно інших фінансових доходів у 2019 р. зменшення на 19,1%, в 2020 р. на 76,8% та навпаки позитивна динаміка відбулась за іншими доходами у 2019 р. збільшення склало 2,9%, а в 2020 р. навіть 440,2%.

Визначення та дослідження динаміки рентабельності дозволяє окреслити раціональність вкладання коштів у бізнес-процес підприємства та оцінити ефективність їхнього подальшого використання у часі. Саме всебічне дослідження індикаторів рентабельності є підґрунтям задля виявлення та впровадження подальших заходів по підвищення ефективності й оптимізації здійснення бізнес-операцій у межах господарювання товариства. Бо рентабельність дозволяє визначити інтенсивність віддачі (корисності) здійснених витрат та залучених до процесу засобів виробництва.

Задля проведення аналізу коливань рентабельності ТОВ нами були використані наступні показники: 1. Визначення коефіцієнту рентабельного використання активів, тобто прибутковість яка створюється усією сукупністю наявних активів організації та є наявною у використанні, згідно форм балансу. Даний індикатор розраховується відношенням чистого фінансового результату до середньої величини активів за той же час та помноженого на 100%. 2. Розрахунок коефіцієнту рентабельного залучення власного капіталу вказує на рівень прибутковості отриманої за рахунок оптимального використання власних грошових засобів. Визначається діленням чистого фінансового результату на середню суму власних коштів, помноженого на 100%. 3. Рентабельність наданих послуг (реалізованого продукту), найбільш узагальнено відображує здійснення бізнес-процесу та обчислюється відношенням отриманого прибутку до загальної суми наданих транспортних послуг. Даний показник є узагальненим бо його використовують й в зарубіжній практиці. 4. Рентабельність господарювання визначається відношенням чистого прибутку, отриманого товариством, до здійснених в той же час операційних витрат. Збільшення цього показника свідчить про зростання ефективності управлінських рішень, стосовно господарювання, а зменшення навпаки.

Обраховані показники ТОВ «Перша логістична компанія» для наочності зводимо до таблиці 2.14.

Обрахований коефіцієнт використання наявних активів скорочується протягом останніх років, що підкреслює одночасне скорочення рівня прибутку, дана тенденція також спостерігається за усіма активами Товариства.

Таблиця 2.14 – Динаміка рентабельності ТОВ «Перша логістична компанія»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
	2018	2019	2020	2019/	2020/
				2018	2019
Чистий фінансовий результат	42946	56006	37228	13060	-18778
Середня сума активів Балансу	424890	432784,5	450435,5	7894,5	17651
Середня сума власного Капіталу	303795	312516	305781,5	8721	-6734,5
Прибуток від реалізації продукції	538670	570444	601959	31774	31515
Собівартість реалізованої продукції	442819	468130	522557	25311	54427
Операційні витрати	33257	25214	58726	-8043	33512
Середньорічна вартість ОЗ	337542,5	341507,5	354028	3965	12520,5
Середньорічна вартість ОБЗ	278317,5	287957,5	308918,5	9640	20961
Коефіцієнт рентабельності активів	10,1	12,9	8,3	2,8	-4,6
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	14,1	17,9	12,2	3,8	-5,7
Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції	9,69	11,96	7,12	2,27	-4,84
Рентабельність діяльності	129,1	222,1	63,4	93	-158,7

Отримана рентабельність використання власного капіталу скорочується у 2020 р., що є віддзеркаленням скорочення рівня прибутковості власного капіталу. Даний аспект підкреслює зниження інтересу для інвестиційної привабливості підприємства. Рентабельність запропонованого продукту збільшилась на 23,4% у 2019 р., а вже в 2020 р. спостерігається зменшення на 40,5%. Стосовно рентабельності господарювання, то в 2019 р. відбулось зростання на 72%, а в 2020 р. спостерігаємо негативне зменшення на 71,5 %, що виокремлює погіршення ситуації та потребує адміністративного втручання у подальшу діяльність.

## РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Удосконалення методичного забезпечення реалізації стратегії розвитку ТОВ «Перша логістична компанія»

Рациональне та ефективно створене управління процесами задля реалізації запропонованої стратегії розвитку ТОВ «Перша логістична компанія» значно залежить від якості проведеного аналізу, реальності окреслених резервів по збільшенню прибутку, всебічно й економічно обгрунтованих планів (прогнозів) використання потенційних можливостей товариства на майбутній період. Загальна схема побудови сприятливої стратегії розвитку вимагає комплексного та взаємоузгодженого підходу до бізнес-управління всіма елементами структури транспортної компанії (рис. 3.1).

Стратегічний розвиток товариства здійснюється за рахунок визначення перспектив та використання комплексу інструментів реалізації стратегії. Найкраще процес реалізації та систему управління стратегічним розвитком визначає організаційно-економічний механізм. Проведене дослідження теоретичного базису дозволило узагальнити існуючі на сьогоднішній день підходи до побудови схеми управління задля стратегічного розвитку компанії. У новітніх економічних публікаціях трактування поняття «організаційно-економічного механізму» двояке:

- 1) розглядається послідовність станів (динаміка еволюції), процесів, що викремлюють певну дію або явище;
- 2) раціональність системи або устрою, що характеризують упорядковану сукупність елементів, їх взаємодію, порядок визначеної діяльності.

Механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства – це поєднання зовнішніх та внутрішніх складових середовища в системі управлінських, ресурсних, методичних та цільових впливів, що забезпечують реалізацію галузевих принципів та системо утворюючих властивостей в процесах управління елементною структурою стратегічного

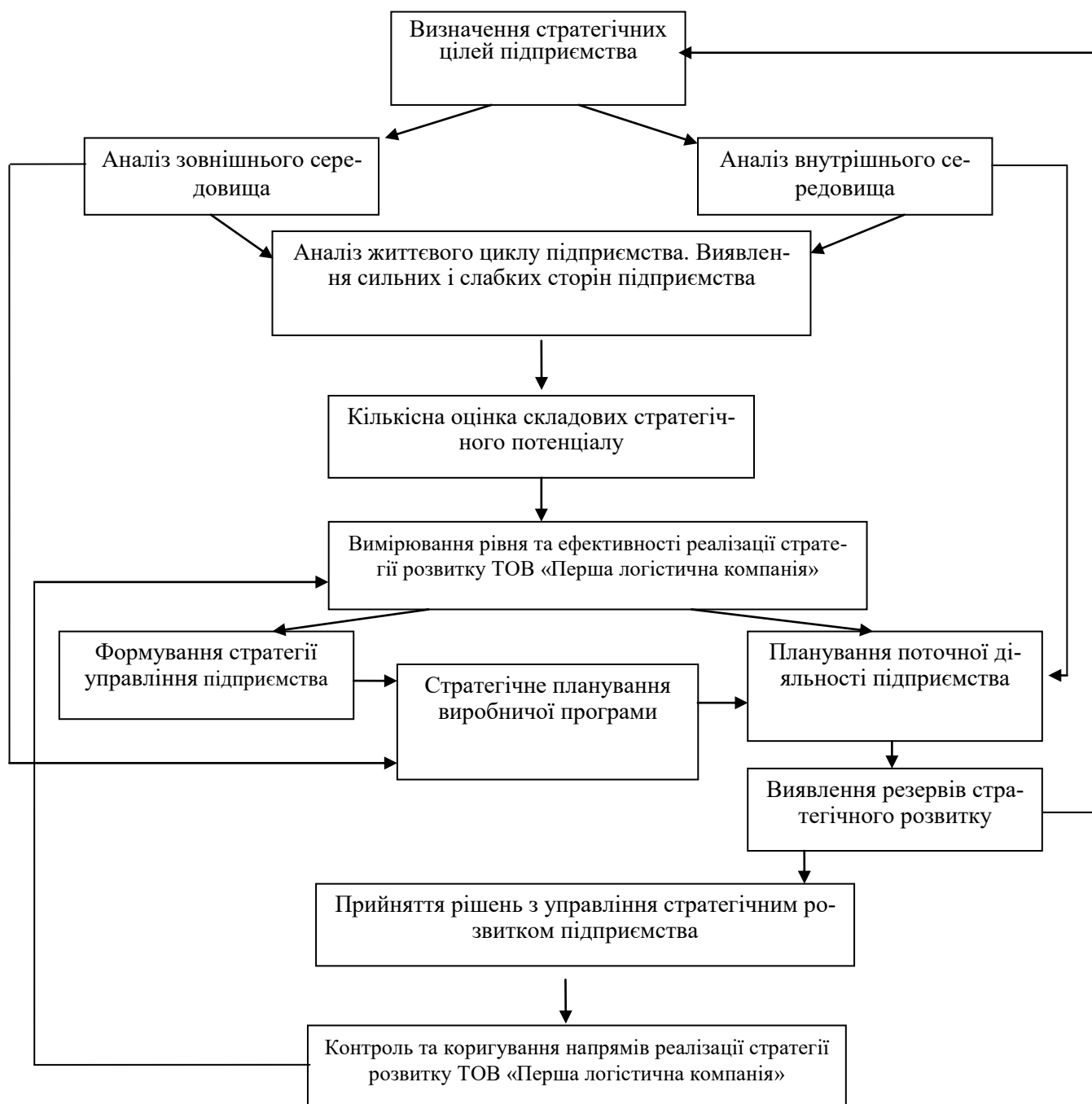


Рисунок 3.1 – Основні етапи реалізації стратегії розвитку ТОВ «Перша логістична компанія»

потенціалу завдяки виконанню головних економічних функцій, що спрямовані на певні позитивні результати за рахунок поступового нарощування прибутку й вартості наявних активів та закріплення конкурентної позиції, крізь призму залучення інноваційних економічно-організаційних методів управління та постійного моніторингу етапів розвитку компанії (рис 3.2).

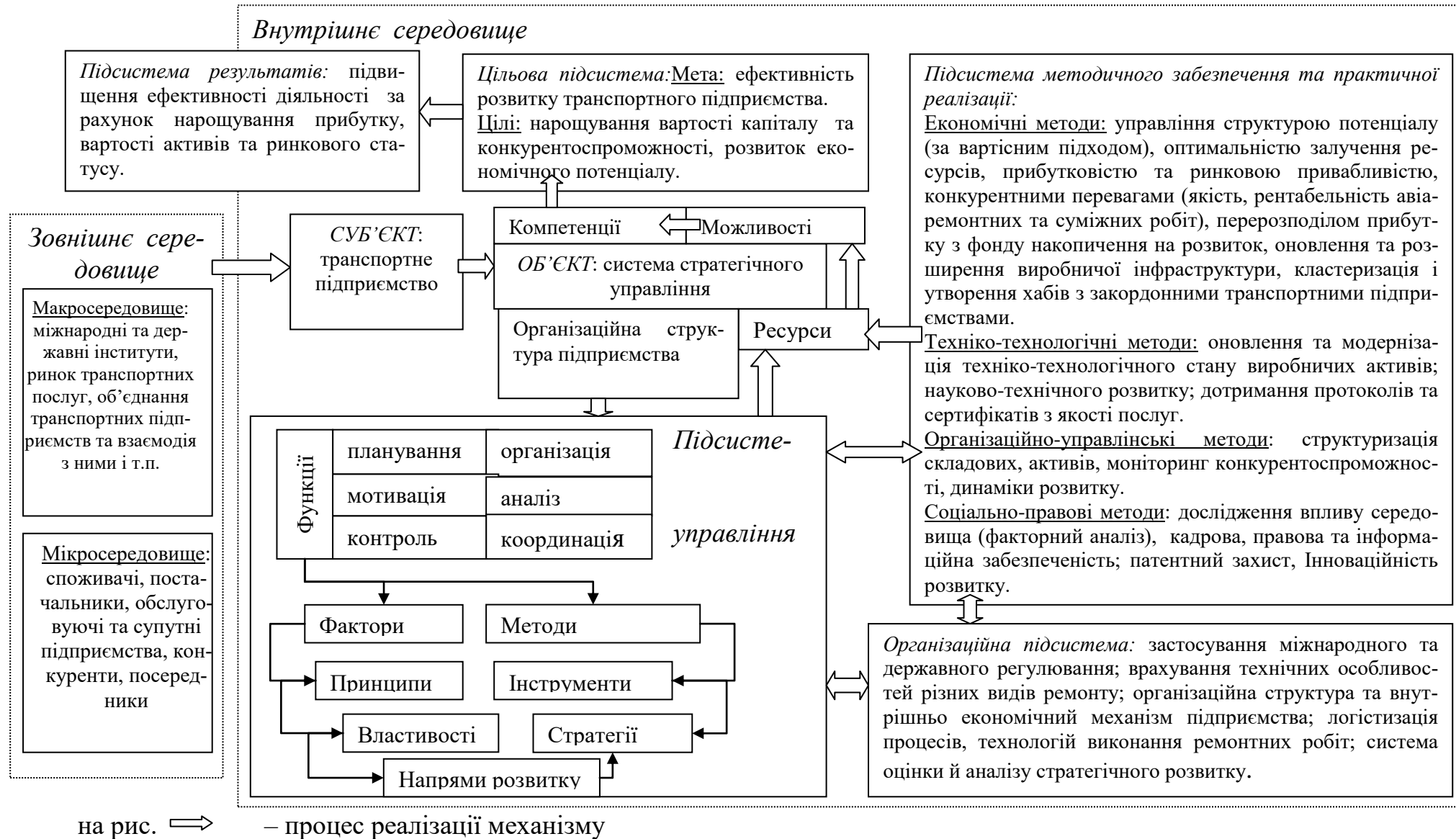


Рисунок 3.2 – Організаційно-економічний механізм стратегічного управління логістичної компанії

Узагальнений, організаційно-економічний механізм задля здійснення стратегічного управління розвитком спрямовується на управління вартістю потенціалу ТОВ «Перша логістична компанія» шляхом врахування техніко-технологічних особливостей, спрямованості впливу економічних методів на нарощування вартості і прибутковості транспортного підприємства. Ми вважаємо, що метою запропанованого механізму є забезпечення необхідного рівня та стійкого розвитку економічного потенціалу й ефективності діяльності ТОВ «Перша логістична компанія». Стратегічно важливими для реалізації поставленої мети є наступні цілі: нарощування прибутковості, розвиток економічного потенціалу, ефективність реалізації стратегії розвитку.

Суб'єктом економіко-організаційного механізму управління на довгострокову перспективу виступає транспортне підприємство, при цьому вплив зовнішнього середовища, напрями розвитку та цілі діяльності, економічна спрямованість політики трансформують фактори в цілеспрямовані дії. Для стратегічного управління розвитком транспортного підприємства ключовим моментом є правильний вибір об'єкта управління, в якості якого можна виділити стратегічний потенціал, як певну й необхідну сукупність ресурсів, організаційної структури, можливостей і компетенцій підприємства. (рис. 3.3).

При теоретичному обґрунтуванні основних об'єктних складових механізму пропонуємо виділити ресурси, можливості, систему управління та компетенції, що дозволить структурувати впливи відповідно до процесів їх трансформації в процесах реалізації стратегічного потенціалу: «ресурси» → «організаційна система» → «можливості» → «компетенції».

Функціональний підхід до структуризації системи стратегічного управління розвитком дозволяє в сфері оптимізації складу ресурсів досягти максимальної раціональності їх використання та формування резервів. Реалізація впливів суб'єкта, організаційно-економічного механізму задля ефективного й довгострокового управління, на об'єкт здійснюється за допомогою основних управлінських функцій: планування, організації, мотивації, аналізу, контролю, координації.

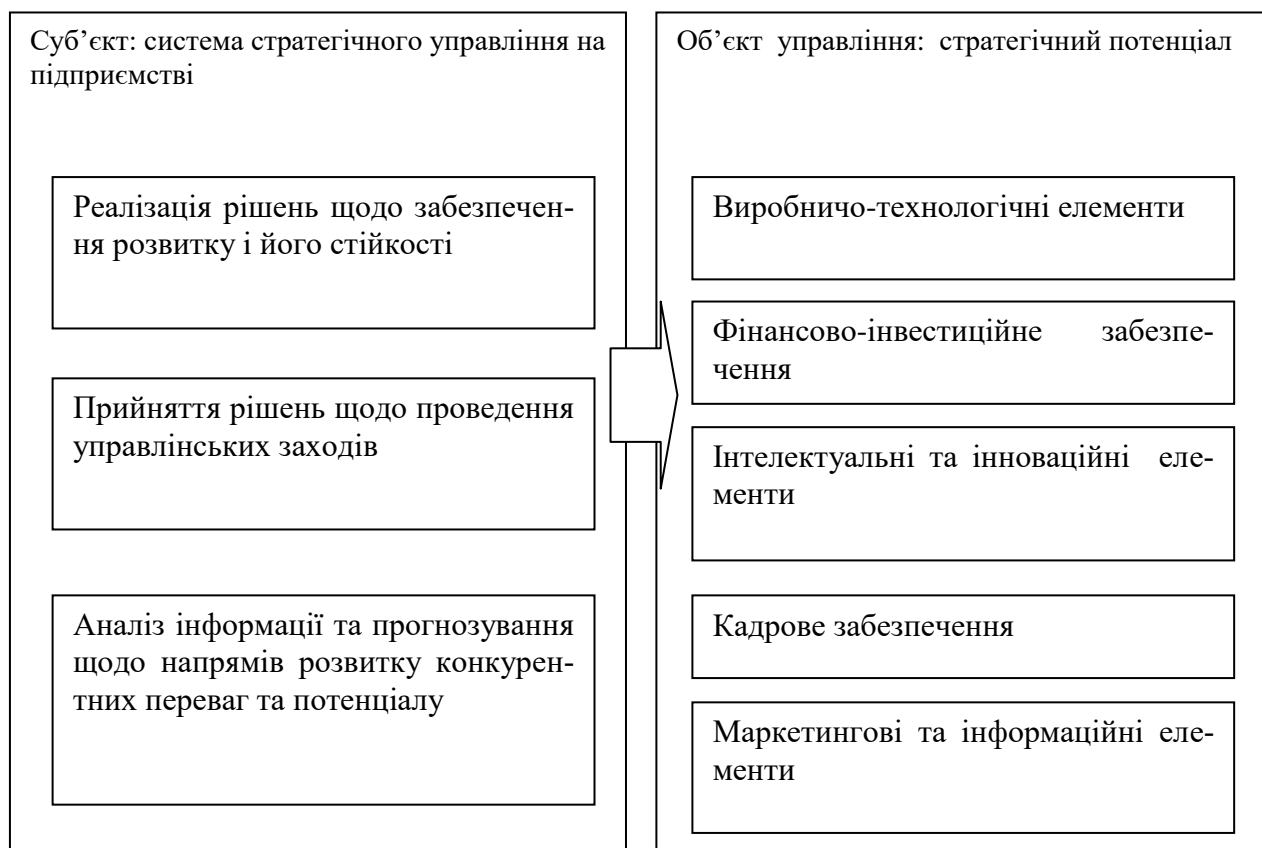


Рисунок 3.3 – Об'єкт та суб'єкт стратегічного управління розвитком

Структуру економіко-організаційного механізму на довгострокову перспективу задля розвитку транспортного підприємства становлять наступні обов'язкові складові:

- управлінську підсистему, що налічує такі компоненти, як функції управління, фактори впливу, системо утворюючі властивості потенційних можливостей, принципи й методи адміністрування, інструменти та заходи досягнення визначених напрямів стратегічного розвитку.

- підсистему елементів, до якої віднесено ресурси, організаційну систему (структуру) управління підприємством, можливості та компетенції. Управління кожним із зазначених елементів підприємства залежить від їх місця і році в загальній системі реалізації довгострокових цілей розвитку товариства.

- цільову, що орієнтована на економічні ефекти від реалізації сформованих цілей стратегічного спрямування.

- організаційну, що включає ключові параметри надання конкурентних тра-

нспортних послуг і формує резерви для розвитку, ринковий статус транспортного підприємства. Крім того організаційна складова, як і методичного забезпечення, взаємопов'язана з підсистемою управління і підпорядковується функціям та принципам здійснення впливів на процеси.

- підсистема методичного забезпечення ґрунтується на методах й інструментах управлінської підсистеми. В роботі методи управління розподілено на функціональними сферами діяльності транспортного підприємства і включають: економічні, техніко-технологічні, організаційно-управлінські та соціально-правові.

- підсистему результатів, що відображає специфіку діяльності транспортного підприємства, потреби у розширенні видів ремонтних робіт і взаємодії транспортних підприємств і логістичних компаній.

Важним аспектом потрібно вважати забезпечення оптимально-збалансованого та раціонального функціонування усіх елементів будь-якої підсистеми, бо саме завдяки цьому з'являється можливість задля забезпечення синергетичного ефекту, тобто реалізація окреслених цілей розвинення.

Акцентуємо, що розвинення транспортного підприємства зі спрямуванням на довгострокову перспективу, налічує певні особливості в напрямі нарощування і реалізації його стратегічного потенціалу, що у подальшому відображується на характері процесу розвитку:

- наявність ресурсів є значним засобом задля збереження, нарощування вартості потенціальних можливостей та підкреслює стійкість отриманих конкурентних переваг а отже посилює стратегічний характер подальшого розвитку;

- зростання вартості потенціалу здійснюється хвилеподібно: спочатку формуються резерви, на потім при максимальному рівні потенціал реалізується, надалі відбувається стрімке зниження вартості потенціалу ресурсу у певному виді. При цьому логістична компанія отримує новітню конкурентну перевагу, що окреслюється новим напрямом або новою стратегією і відповідними результатами;

- однак нарощування потенціалу можливо здійснити не тільки завдяки вкладенню ресурсів у створення умов необхідного рівня, а також завдяки зміні

структури складових елементів, видів та джерел залучення потрібних ресурсів. Відповідно система раціонально-побудованого менеджменту та постійний розвиток компетенцій персоналу можна розглядати, як підґрунтя та стійке джерело задля стратегічного розвитку транспортного підприємства.

З огляду на виокремлені цілі процес реалізації стратегічного управління задля розвитку транспортного підприємства повинен налічувати послідовні етапи з урахуванням основних управлінських функцій: планування, координації та організації, тощо, які передбачають виконання ряду послідовних дій. Опишемо детальніше послідовність етапів, стосовно нарощування конкурентних переваг транспортної компанії за функціями адміністрування (рис. 3.4).

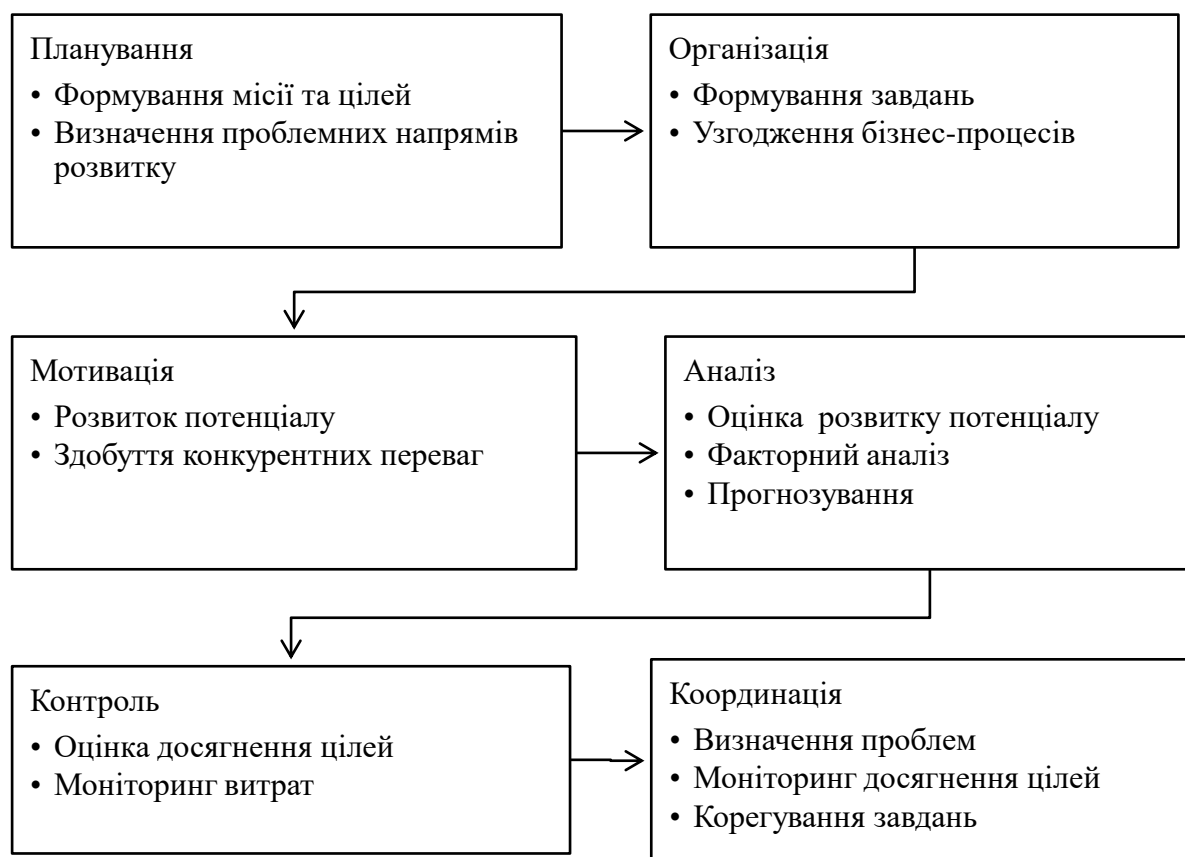


Рисунок 3.4 – Напрями дій стратегічного управління транспортного підприємства на підґрунті реалізації основних функцій

На першому етапі – плануванні – відбувається розробка місії та цілей. Планування цілей розвитку логістичної компанії має враховувати галузеву специфі-

ку підприємств, зокрема технології процесу оновлення, модернізації, відновлення льотної придатності, технічні та економічні особливості функціонування транспортних засобів. Також на етапі планування необхідно визначити майбутні негативні впливи середовища, що пропонується здійснити шляхом факторного аналізу та розробкою превентивних стандартів та вимог.

На етапі організації процесів реалізації ключовим умовами забезпечення ефективності є розробка завдань та шляхів їх вирішення, що досягається за допомогою методичного, практичного та інформаційного забезпечення, формування систем управління процесами відновлення авіаційної техніки та розподілу ресурсів, тощо. З урахуванням спрямованості будь-якого потенціалу на розвиток підприємства та наявності прихованих можливостей, що активізуються лише при наявності політичної волі керівництва та персоналу підприємства, важливим етапом забезпечення ефективності реалізації принципів стратегічного управління розвитком є мотивація. Саме мотивація є рушійною силою щодо інноваційного розвитку, появи нових потреб і можливостей.

Четвертий етап процесу стратегічного управління розвитком для забезпечення ефективності реалізації функцій конкурентоспроможності полягає в аналізі дійсного та перспективного стану і рівня стратегічного розвитку логістичної компанії. На цьому етапі здійснюється оцінка вартості та конкурентоспроможності транспортного підприємства, прогнозується зміна показників та впливу середовища. Аналіз ефективності та прогнозування змін дозволяє визначити основні тенденції та виявити слабкі місця в управлінні. На п'ятому етапі – контролю – здійснюється оцінка відповідності досягнутих результатів поставленим цілям, пошук джерел економії ресурсів та оптимізації витрат; резервів нарощування ефективності. Координація та корегування на заключному етапі оцінювання ефективності розвитку підприємства дозволяють виявити проблемні тенденції, відрегувати на зміни в середовищі функціонування.

Для спрощеного сприйняття, стратегічне управління повинно базуватися на тлі стійко встановленого економічного стану існуючої загальної системи та досягнутому рівні конкурентоспроможності на оптимальному рівні. Також необхідно

зазначити, що будь-який елемент описаних вище підсистем можливо окреслити, як складну та багатофакторну відкриту підсистему, що знаходиться у взаємозв'язку стосовно досягнення цілей підприємства задля раціонального, всебічного управління. Також саме відкритість системи потребує регулювання та координації дій, відповідно постійному впливу зі сторони зовнішнього середовища, що передбачає створення умов адаптивності та своєчасного реагування на мінливий характер оточення бізнес-процесу.

### **3.2. Формування системи стратегій розвитку ТОВ «Перша логістична компанія»**

Визначені стратегічні цілі досягаються шляхом впровадження нових технічних засобів, оновлення транспортних засобів та інфраструктури, перерозподілу прибутку на фонди розвитку підприємства, а також за рахунок підвищення якості та рентабельності наявних послуг, розширення асортименту послуг, в тому числі суміжних з транспортними послугами.

Система стратегічного управління логістичної компанії чітко визначає напрямки управлінського впливу на безпосередньо процес формування компетенцій, економічного потенціалу та конкурентних переваг підприємства. В якості вхідних потоків виступають очікування та запити споживачів, які створюють забезпечуючи підсистему управління, а результатом взаємодії керуючої та керованої підсистем постає задоволеність споживачів транспортних послуг.

Заходи зі стратегічного управління на основних етапах процесу нарощування ефективності реалізації функцій логістичної компанії (табл. 3.1).

Запропоновані заходи визначають подальший інструментарій управління ресурсною базою, процесами виробництва комплектуючих, здійснення ремонтних, відновлюючих робіт і послуг.

Таблиця 3.1 – Заходи з реалізації функцій розвитку логістичної компанії

№	Сфери впливу	Заходи
Планування		
1.1	Формування місії та цілей	Встановлення цілей розвитку; вибір ключових характеристик та показників ремонтних робіт; визначення нормативних та середньогалузевих показників; формування стратегічного портфелю підприємства.
1.2	Визначення проблемних напрямів розвитку	Факторний аналіз загроз в процесі виконання ремонтних робіт; розробка превентивних стандартів; пошук шляхів взаємодії з перевізниками
Організація		
2.1.	Формування завдань	Окреслення системи управління потенціалом та зв'язків між підсистемами оточення підприємства; створення інформаційної та комунікаційної системи.
2.2	Узгодження процесів	Розробка методичного забезпечення; технологічних процесів з ремонту, відновлення чи модернізації авіатехніки; формування механізму.
Мотивація		
3.1	Розвиток потенціалу	Нарощування ресурсів, можливостей, компетенцій; розвиток систем управління; активізація резервів; здобуття нових, якісних характеристик.
3.2	Здобуття конкурентних переваг	Потреба в інноваційному оновленні; наданні якісних та конкурентоспроможних ремонтних послуг; здобуття компетенцій співробітників.
Аналіз		
4.1	Оцінка динаміки потенціалу	Оцінка вартості та виду розвитку потенціалу; оцінка рівня потенційних можливостей та раціональність реалізації.
4.	Факторний аналіз	Аналіз впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.
4.3	Прогнозування	Передбачення реалізації потенціалу, впливу факторів та розвитку товариства, ринку, галузі.
Контроль		
5.1	Оцінка досягнення цілей	Аналіз фактичних показників та порівняння з плановими.
5.2	Моніторинг витрат	Пошук джерел економії ресурсів та оптимізації витрат; резервів нарощування ефективності.
Координація		
6.1	Визначення проблем	Аналіз негативного впливу оточення організації; слабкі місця в управлінні.
6.2	Моніторинг встановлених цілей	Аналіз коливань відповідно встановлених цілей і оцінювання відхилень.
6.3	Корегування заходів	Всебічна оцінка поправочних завдань, корегування перспектив та методів реалізації

На тлі поліпшення ефективного управління на довгострокову перспективу транспортної компанії може бути:

- конкурентоздатна й швидко адаптивна, обґрунтовано-раціональна тарифна політика;
- постійне використання інноваційно-інвестиційних аспектів;
- всебічна оцінка та пошук джерел задля скорочення собівартості ремонтних робіт при встановлених нормативах й умовах до рівня безпеки і якості;
- модернізація усіх елементів бізнес-процесу та оновлення ОЗ транспортно-го підприємства;
- раціональна побудова та постійна оптимізація організаційної системи управління логістичною компанією;
- моніторинг негативної інформації та удосконалення на підставі рішень сервісного та технічного обслуговування;
- вдосконалення системи безпеки (екологічної) та соціальної відповідальності у межах роботи організації;
- удосконалення взаємодії з контрагентами транспортного ринку, стосовно покращення бізнес-операцій транспортних послуг.

Виокремленні резерви задля підвищення ефективності при стратегічному управлінні та розвитку логістичної компанії можемо реалізувати через стратегію впровадження інвестиційних проєктів.

Головні види існуючих стратегічних альтернатив задля розвитку можемо виділяти в залежності від виду напряму розвитку по підприємству, що дозволить в майбутньому при виборі стратегій ґрунтуватись на здійсненому аналізі впливу існуючих факторів оточення (та сформованого потенціалу), спираючись на існуючі конкурентні позиції та притаманні галузеві особливості (рис.3.5).

Впровадження обґрунтованої стратегії розвитку ТОВ «Перша логістична компанія» слід здійснювати по чотирьом рівням управління:

1) загалом для товариства – будується корпоративна стратегія, яка спрямована на комплексне управління всіма аспектами бізнес-процесу, з урахуванням взаємодії з оточуючим середовищем.

2) для окремих бізнес-операцій – обґрунтовується функціональна стратегія.



Рисунок 3.5 – Стратегічні напрями розвитку ТОВ «Перша логістична компанія»

3) за окремими напрямками (необхідні сфери господарювання логістичної компанії, що можуть бути пов'язані з організацією постачання, процесу складування, тощо) – деталізують окремі складові функціональної стратегії.

4) задля окремих одиниць структури - взаємоузгодження окремих операцій бізнес-процесу.

Звертаючи увагу на корпоративну стратегію необхідно зауважити:

- вкрай важливо раціональне формування і подальше управління конкурентоздатним економічним потенціалом сукупності структурних одиниць (створення іміджу; зміцнення професійно-ділових позицій; припинення бізнес-операцій, що суперечать управлінським планам);

- взаємоузгодження роботи споріднених елементів структури, складових елементів виробничої системи і перетворення в економічний потенціал;

- ранжування пріоритетів задля нарощування конкурентоздатності й напрямів використання ресурсів в найпривабливіших сферах діяльності.

Відповідно ділова (конкурентна) стратегія складається з наступних елементів (табл. 3.2):

- створення заходів, направлених на зміцнення конкурентоздатності та одночасне утримання існуючих конкурентних можливостей на ринку окремо взятого типу транспортних засобів і виду його ремонту;

- формування ефективної системи управління транспортною підприємства з урахуванням встановлених цілей задля забезпечення конкурентоздатності, якості наданих послуг та постійного моніторингу їх безпеки;

- створення єдиного механізму довгострокових дій для узгодженої роботи функціональних підрозділів, раціональна взаємне існування в єдиному виробничому ланцюзі;

- управління процесом ресурсного забезпечення, з орієнтацією на окреслення нових економічних можливостей та підвищення компетентності господарювання на існуючому сегменті ринку транспортних послуг.

Таблиця 3.2 – Напрями корпоративних стратегій розвитку ТОВ «Перша логістична компанія»

Напрями	Стратегія виживання	Стабілізуюча стратегія	Стратегія зростання
Система управління	Ієрархічна структура, адміністративне управління	Узгодженість, взаємодія колективу, підрозділів для досягнення цілей розвитку	Гнучка корпоративна система мотивації, участі у прибутках, єдина корпоративна ідея
Нарощування конкурентоспроможності	Збереження наявних переваг та ніш діяльності	Нарощування конкурентних переваг на уже освоєних ринках	Участь у міжнародних конгломератах, співпраця з транспортними підприємствами
Управління активами	Поточний ремонт та відновлення транспортних засобів	Проекти оновлення основних засобів	Впровадження інноваційних технологій транспортних послуг
Узгодженість в єдиному виробничому процесі	Виконання функціонального призначення підрозділів	Розробка логістичних програм	Застосування логістичних концепцій для управління потоками
Диверсифікація систем постачання та збутової політики	Виконання поточних контрактів	Розробка жорстких запитів до постачальників та власної системи контрактів з транспортних послуг	Проекти довгострокової співпраці
Якість	Застосування вітчизняних сертифікатів з якості	Застосування світових стандартів з якості	Проекти з надання елітних послуг

Використання функціональної стратегії ототожнюється з загальною та посилює дії по підтримці ділової стратегії й досягненню запланованих цілей функціонування підрозділів, а також огляд, перегляд і об'єднання вектору розвитку

окремо-взятих сфер управління. Деталізація напрямів представлена у функціональних стратегіях логістичної компанії (табл. 3.3)

Таблиця 3.3 – Напрями функціональних стратегій розвитку

Напрями	Стратегія виживання	Стабілізуюча стратегія	Стратегія зростання
Тарифна політика	Ціна проникнення на ринок; ціна покриття собівартості транспортних послуг	Ціна покриття витрат із збільшенням розміру прибутку; широке застосування пільг і знижок	Престижна ціна; діюча система знижок
Укладання контрактів	Підписання замовлень з постійними замовниками, виконання замовлень логістичної компанії	Проектування нових видів логістичних робіт або послуг відповідно до запитів по окремих контрактах	Розробка проектів виконання нових послуг та їх просування на ринок
Спільна діяльність	Спільне надання транспортних послуг з контрагентами ринку	спільний ремонт транспортної техніки через співпрацю з ремонтними підприємства	розробка нових послуг з іншими логістичними компаніями
Диверсифікація транспортних послуг	Виробництво комплектуючих для власних потреб	Продаж комплектуючих, надання післяремонтного обслуговування тощо	Розробка проектів з надання нових транспортних послуг
Якість транспортних послуг	Забезпечення базової якості	Надання послуг на рівні необхідної якості	Підвищення якості до бажаного рівня

Операційна стратегія - це дії за рішенням вузько спеціалізованих питань і проблем, пов'язаних з досягненням цілей підрозділу або поточною діяльністю окремих одиниць. Щодо розвитку ТОВ «Перша логістична компанія», то основними напрямками розвитку з урахуванням спрямованості стратегічного управління на нарощування вартості потенціалу і конкурентоспроможності мають стати:

- 1) нарощування обсягів доходів за рахунок розширення транспортних послуг;
- 2) реінвестування прибутків в інноваційне оновлення (нарощування процесів капіталізації);
- 3) розвиток систем тарифоутворення, що спрямовані на диференціацію вартості ремонтних і додаткових послуг за рівнем собівартості та сприйняттям споживачем.

Комплекс описаних стратегій впливає на зміни основних показників та спрямовується на інтегральне нарощування економічного потенціалу логістичної компанії. Практичне забезпечення реалізації зазначених напрямів стратегічного розвитку транспортного підприємства потребує обґрунтування та уточнення щодо проектів реалізації стратегій і оцінки ефективності інвестиційної діяльності по їх впровадженню.

### **3.3. Обґрунтування вибору стратегії розвитку на підставі методів планування**

Вкрай важливим аспектом в плановій роботі товариства можна зазначити стратегічне планування, яке по-перше відноситься до основних функцій управління і по-друге становить процес окреслення перспектив, відповідно цілей організації, а також шляхів їх реалізації. Тобто стратегічне планування є підґрунтям задля подальшого прийняття всебічно-обґрунтованих управлінських рішень стосовно раціонального господарювання.

Головною проблемою при стратегічному плануванні є вибір оптимальної стратегії, що забезпечила б розвиток компанії. Розробляючи альтернативні варіанти стратегій розвинення в рамках стратегічного планування, кожне підприємство має зважати на чітке визначення критеріїв оцінки визначених альтернатив, а також вибір методу за допомогою якого буде здійснена оцінка.

Вибір стратегії розвитку підприємства ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» доцільно здійснити шляхом проведення експертної оцінки задля

окреслення пріоритетного спрямування наявних альтернатив на тлі методу аналізу ієрархій, адже кожна із стратегій має задовольняти критеріям, які товариство визначило у стратегічному плані.

Застосування методу аналізу ієрархій (МАІ) базується на методологічному базісі для вирішення задачі отбору існуючих альтернатив на підставі їх рейтингу за оптимальною кількістю обраних критеріїв. На даний момент використання методу аналізу ієрархій, запропанованого американським науковцем Т. Сааті, є актуальним та являє собою значний міждисциплінарний вклад в науку, бо має чіткі математично-психологічні багатоаспектні обґрунтування й численні додатки.

Використання МАІ ґрунтується на візуалізації декомпозиції наявної проблеми та деталізації її на складові й більш прості частини, з наступною оцінкою послідовних висновків співробітника, який приймає остаточне рішення на підставі аналізу попарного порівняння. Під час здійснення аналізу можна спостерігати відносно-встановлений ступінь взаємодії між окремими елементами у сформованій ієрархії. Визначені висновки та міркування у подальшому повинні трансформуватися у кількісне вираження.

Головне призначення запропанованого методу – обґрунтоване прийняття потрібного рішення завдяки здійсненню ієрархічної композиції встановлених завдань та проведеного рейтингу альтернативних суджень. Тобто метод спрощує процес здійснення аналізу проблем, відповідно ухвалення необхідного рішення візуалізується у формі ієрархічно-впорядкованих складових:

- мета здійснення рейтингування;
- оптимальний склад критеріїв задля оцінки існуючих альтернатив;
- наявна кількість альтернатив;
- встановлення зв'язків, що підкреслюють взаємну дію критеріїв та суджень.

Проведення експертної оцінки, завдяки запропанованому методу ієрархій повинно відбуватися в певній послідовності.

Умовою першого етапу є визначення вкрай важливих елементів існуючої проблеми. Другий етап супроводжується обранням найкращих способів перевірки

спостережень, відповідно відбуваються випробування та всебічна оцінка елементів. Відповідно наступного етапу відбувається формування способу впровадження рішення та подальша оцінка його якісних характеристик.

Уся послідовність алгоритму знаходиться під контролем, пере перевіряється й підлягає переосмисленню доки не буде отримано підтвердження, що даний процес стосується усіх важливих характеристик, які важливі для обґрунтованих висновків та вирішення поставлених задач.

Здійснення процесу може відбуватися над послідовністю ієрархій, тобто отримані результати в одному варіанті можуть бути задіяні в якості вхідної інформації для вивчення іншої (наступної). У найбільш простій формації, званою Саати домінантною, вчений виокремлює три обов'язкові рівні: верхній (головний) рівень мети, середній – критерії, нижній – перелік існуючих альтернатив.

Декомпозицію встановлених задач ієрархії задля остаточного обрання стратегії ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» наведено на рис. 3.6.

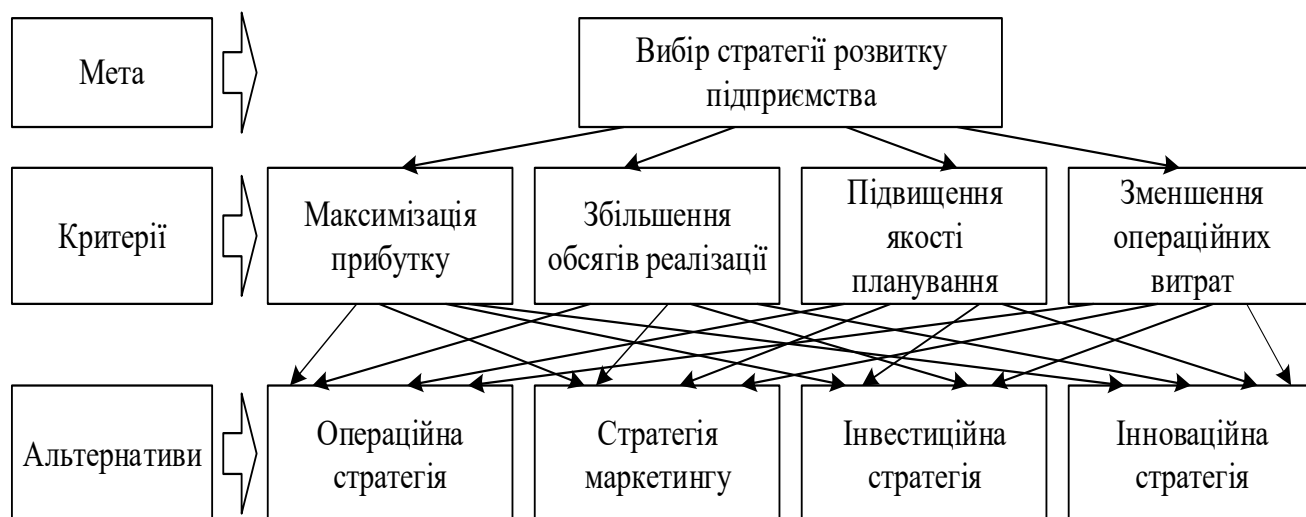


Рисунок 3.6 – Візуалізація декомпозиції стратегії розвитку ТОВ «Перша логістична компанія»

Спираючись на представлене схематичне зображення та окреслення основних індикаторів цілі (максимальний рівень прибутку, збільшення сегменту

збутових операцій, удосконалення параметрів якості управління, оновлення техніко-технологічної бази) виокремлюються показники ефективності стратегії.

У подальшому на підставі побудованої декомпозиції завдань обирається пріоритетність необхідних критеріїв задля відбору існуючих альтернатив, на базі порівняння попарних висновків. Побудована сукупність попарних висновків призводить до кінцевого результату, що може бути занесений у матрицю, що наведена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Приклад матриці результатів попарних порівнянь на підставі використання аналізу ієрархії

Фактор	1 (j-й фактор)	...	n
1 (i-й фактор)	1	...	a (i,j)
...	...	1	...
n	a (i,j)	...	1

Зазначені складові представленої (i,j) обираються завдяки процесу порівняння та в важливості від взаємозв'язку i-го з j-м фактором у межах інтенсивності (1 – 9), де окреслено наступні властивості:

- 1 – однаково важливий аспект;
- 3 – незначне домінування i-го фактору над j-м;
- 5 – існування значної переваги i-го фактору над j-м;
- 7 – значна перевага i-го фактору над j-м;
- 9 – дуже сильні домінанти i-го фактору над j-м;
- 2, 4, 6, 8 – ототожненні алгоритму проміжні результати.

Розрахунок пріоритетно-обраних критеріїв задля здійснення вибору потрібних альтернатив можна виконати за формулами:

$$w_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}, \quad (3.1)$$

$$w_{\text{норм}} = w_i / \sum_{i=1}^n w_i, \quad (3.2)$$

де  $w_i$  – складова власного спрямування матриці  
 $w_{\text{норм}}$  – нормативно-запропоноване спрямування матриці порівняння пар  
 $a_{ij}$  – отримане розрахункове значення матриці.

Подальша оцінка ототожнення висновків експертів при застосуванні методу аналізу ієрархій здійснюється за наступним розрахунком:

$$\lambda = \sum_{i=1}^n a_{ij} \cdot w_{\text{норм } i}, \quad (3.3)$$

$$I_c = (\lambda - n) / (n - 1) \leq 0,2, \quad (3.4)$$

$$OC = I_c / I_{cc} \leq 0,1, \quad (3.5)$$

де  $\lambda$  – власне значення матриці;  
 $I_c$  – індекс взаємно узгодженості;  
 $I_{cc}$  – середнє визначення індексу;  
 $OC$  – відношення індексу до середнього значення;  
 $n$  – кількість обраних альтернатив.

Середньо-визначене значення розрахованого індексу узгодженості, стосовно числа критеріїв оцінки зазначено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Розрахункові значення узгодженості за критеріями

Показник	Значення									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Межі матриці										
Середня величина	0	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Надалі запропонуємо матрицю парного порівняння висновків, стосовно виокремлення пріоритетного спрямування критеріїв задля остаточного обрання напрямів стратегії розвитку товариства (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Попарне співставлення критеріїв для ТОВ «Перша логістична компанія»

Критерії	Максимізація прибутку	Збільшення обсягів реалізації	Підвищення якості планування	Зменшення операційних витрат	Wi	Wнорм
Максимізація прибутку	1	4	5	6	3	0,59
Збільшення обсягів реалізації	0,25	1	3	4	1	0,23
Підвищення якості планування	0,20	0,33	1	3	1	0,12
Зменшення операційних витрат	0,17	0,25	0,33	1	0,34	0,06
$\Sigma$	2	6	9	14	6	1

Спираючись на отримані значення пріоритетів, найбільш вагомим при обранні стратегії розвитку ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» є спрямування на максимізацію прибутку, як головної цілі здійснення бізнес-процесу; наступним за вагомістю є нарощування обсягів наданих послуг, удосконалення якості планування та зменшення операційних витрат (рис. 3.7).



Рисунок 3.7 – Візуалізація пріоритетів критеріїв визначення стратегії розвитку

Розрахуємо показники узгодженості за висновками експертів.

$$\lambda = 2 \times 0,59 + 6 \times 0,23 + 9 \times 0,12 + 14 \times 0,06 = 4,21;$$

$$I_c = \frac{4,21 - 4}{4 - 1} = 0,07; \quad OC = \frac{0,07}{0,9} = 0,079.$$

Отриманий розрахунок індексу узгодженості менше ніж 0,2 та відповідно відносною ніж 0,1, що говорить про узгодженість висновків експертів.

У подальшому важливо здійснити окреслення пріоритетів альтернатив за кожним з обраних критеріїв. Пріоритетність альтернатив за обраним критерієм максимізації прибутку наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Пріоритет альтернатив за критерієм максимізації прибутку

Стратегії	Операційна стратегія	Стратегія маркетингу	Інвестиційна стратегія	Інноваційна стратегія	Wi	Wнорм
Операційна стратегія	1	1/3	1/7	1/5	0,31	0,06
Стратегія маркетингу	3	1	1/5	1/3	0,67	0,12
Інвестиційна стратегія	7	5	1	3	3,20	0,56
Інноваційна стратегія	5	3	1/3	1	1,50	0,26
Σ	16,00	9,33	1,68	4,53	5,68	1,00

Відповідно здійсненого порівняння за критерієм максимізації прибутку найкращий пріоритет має інвестиційна стратегія (0,56).

Пріоритет існуючих альтернатив за критерієм підвищення якості планування наведено у табл. 3.8.

У результаті порівняння за критерієм підвищення якості планування переважає інноваційна стратегія (0,65).

Таблиця 3.8 – Пріоритет альтернатив за критерієм підвищення якості планування

Стратегії	Операційна стратегія	Стратегія маркетингу	Інвестиційна стратегія	Інноваційна стратегія	Wi	Wнорм
Операційна стратегія	1	1/3	1/3	1/7	0,35	0,06
Стратегія маркетингу	3	1	1/3	1/7	0,61	0,10
Інвестиційна стратегія	3	3	1	5	3,96	0,19
Інноваційна стратегія	7	7	1/5	1	1,16	0,65
Σ	14,00	11,33	1,49	6,67	6,08	1,00

Пріоритетність існуючих альтернатив, що порівнюються за критерієм збільшення обсягів реалізації наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Пріоритет альтернатив за критерієм збільшення обсягів реалізації

Стратегії	Операційна стратегія	Стратегія маркетингу	Інвестиційна стратегія	Інноваційна стратегія	Wi	Wнорм
Операційна стратегія	1	1/5	1/5	1/5	0,27	0,05
Стратегія маркетингу	5	1	3	3	2,82	0,27
Інвестиційна стратегія	7	1/3	1	3	1,50	0,52
Інноваційна стратегія	5	1/3	1/3	1	0,86	0,16
Σ	18,00	1,81	4,53	7,20	5,45	1,00

Таким чином, стосовно критерію збільшення обсягів реалізації наданих послуг пріоритет має інвестиційна стратегія (0,52).

Оскільки головне спрямування проведення аналізу на довгострокову перспективу є підкреслення коливань та впливу факторів на здійснення бізнес-процесу товариства у майбутньому, то базисом для проведення дослідження оточуючого клімату повинна бути ретельна оцінка рівня реального тиску на потенційні можливості та ступень прогнозованих змін у господарюванні. Оцінюючи обрані для дослідження чинники існуючого макроклімату на перспективу та ділової компетенції з оточуючими організаціями, то в роботі аналізуємо не тільки теперішній стан але й визначені відхилення за звітний період, також беремо до уваги прогнознi вектори зміни даних факторів у перспективі на тлі виявлених тенденцій.

Пріоритетне спрямування існуючих альтернатив, що порівнюються за індикатором зменшення операційних витрат наведено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Пріоритетне спрямування за критерієм зменшення операційних витрат

Стратегії	Операційна стратегія	Стратегія маркетингу	Інвестиційна стратегія	Інноваційна стратегія	Wi	Wнорм
Операційна стратегія	1	7	3	3	2,82	0,52
Стратегія маркетингу	1/7	1	1/5	1/5	0,27	0,05
Інвестиційна стратегія	1/3	5	1	3	1,50	0,27
Інноваційна стратегія	1/3	5	1/3	1	0,86	0,16
Σ	1	7	3	3	2,82	0,52

За результатами порівняння бачимо, що значний пріоритет за критерієм зменшення операційних витрат має операційна стратегія (0,52).

Максимізацію прибутку підприємства забезпечує реалізація інноваційної стратегії, збільшення обсягів наданих послуг – маркетингова, підвищення якості

планування – інноваційна, зменшення операційних витрат – операційна стратегія. Отримані результати усіх індексів підкреслюють узгодженість висновків експертної думки.

На останньому етапі аналізу визначаємо глобальне (вагоме) пріоритетне спрямування визначеної альтернативи на підґрунті значимості для товариства критеріїв. Найбільш вагомий пріоритет знаходиться шляхом множення побудованої матриці наявних альтернатив по критеріям на відповідну матрицю визначених та запропонованих пріоритетних критеріїв. Значення отриманої оцінки глобально-існуючого пріоритету обраних стратегій розвитку товариства представлене на рис. 3.8.

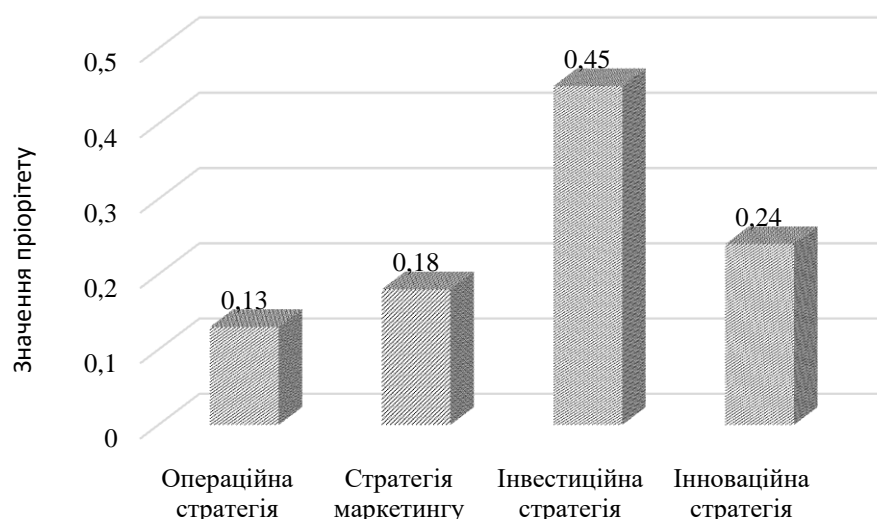


Рисунок 3.8 – Візуалізація глобального пріоритету розвитку ТОВ «Перша логістична компанія»

Відповідно проведеного розрахунку, зазначене експертне оцінювання наявних альтернатив завдяки використанню методу аналізу ієрархій, було окреслено пріоритетне спрямування задля реалізації стратегій розвитку ТОВ «ПЕРША ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ». Головною метою є зростання обсягів наданих послуг, зменшення операційних витрат та одночасне удосконалення якісних аспектів планування задля максимізації прибутку.

## ВИСНОВКИ

Обґрунтована та прийнята до реалізації стратегія розвитку є базисом довгострокового розвинення організації та відповідно окреслює напрями її функціонування на обраних сегментах ринку. Також слід брати до уваги, що обрана стратегія повинна бути адаптивно-гнучкою для здійснення необхідних корегуючих дій, завдяки яким з'являється можливість підвищувати результати господарювання або утримувати на необхідному рівні наявні досягнення реалізації бізнес-процесу.

Було здійснено теоретичне дослідження основних параметрів задля стратегічного розвитку, на тлі яких підкреслено, що поняття стратегії розвитку організації можна трактувати, як довгостроковий вектор спрямування на базі гнучкого плану заходів інноваційно-інвестиційного напрямку з урахуванням рівня можливого ризику, який визначається при всебічно-детальному аналізі оточення господарювання організації та значно залежить від людського фактору. Реалізація стратегії майже завжди супроводжується інвестиційним вливанням для досягнення результатів у майбутньому, підвищення конкурентоздатності бізнес-процесу та закріплення іміджевих характеристик суб'єкта.

Зазначений у роботі методичний підхід, запропонований для оцінки існуючого потенціалу та окреслення стратегічного розвитку, надає передумови реалізації потрібних форм вкладення капіталу, спрямованих на розширення потенційних можливостей на перспективу, і має переваги по відношенню до діючих і раніше використаних.

Зважаючи на здійснений аналіз бізнес-операцій транспортних послуг можна підкреслити, що наявна структура фінансових елементів товариства за звітний період у межах дослідження була на задовільному рівні (це пояснюється перевищенням власних коштів в оцінці пасивів), не враховуючи на присутність суми дебіторської заборгованості.

Проведений аналіз показав діяльності ТОВ «Перша логістична компанія» показав, що у 2019 р. значення коефіцієнту з прийому персоналу зменшилося на 28,57%, а вже у 2020 р. більш інтенсивне зменшення на 40%. Коефіцієнт вибуття

працівників у 2019 році порівняно з 2018 зменшився на 63,3%, а в 2020 порівняно з 2019 зменшився на 27,3%. У 2019 році порівняно з 2018 коефіцієнт плинності кадрів зменшився на 50%, а в 2019 порівняно з 2020 показник зменшився на 10%. У 2019 році значення коефіцієнту сталості кадрів не змінився, а в 2020 р. навіть підкреслено збільшення на 3,9%.

Підсумовуючи зауважимо, що отримані індикатори рівня продуктивності праці змушує адміністративний персонал застосовувати напрями по раціоналізації використання трудових ресурсів, щоб праця наявного штату співробітників використовувалась найбільш корисно.

Проведений аналіз, раціональності використання залучених до транспортних послуг, основних засобів товариства свідчить про постійне покращення структури та економічну доцільність у 2018-2020 роках, також одночасно відбувалось збільшення вартості підприємства у розрізі основних засобів.

Ретельно дослідивши ефективність використання оборотних засобів ТОВ «Перша логістична компанія» окреслимо, що значення коефіцієнту оборотності активів у 2019 р. збільшилось на 0,07, а вже у 2020 р. відбулось зменшення на 0,12. Протягом 2019 р. значення коефіцієнту завантаження понизилось на 0,12, а в 2020 р. спостерігалось збільшення на 0,03. Саме він підкреслює участь оборотних засобів у кожній гривні транспортних послуг. Стосовно коефіцієнту тривалості обороту оборотних засобів, то у 2019 р. відбулось позитивне зменшення на 6,8, а в 2020 р. знову збільшення на 12. Опіраючись на розраховані значення рентабельності оборотних активів, бачимо у 2019 році збільшення на 0,04, а в 2020 р. зменшення на 0,07, що показує, що за результатами останнього року підприємство має не досить позитивні показники, працювало не досить ефективно.

Отримання чистого доходу від надання транспортних послуг у 2019 р. збільшилось на 5,9%, а надалі ще в 2020 р. на 5,5%. Стосовно собівартості транспортних послуг у 2019 р. відбулося зростання на 5,7%, а в 2020 р. на 11,63%. Розмір валового прибутку в 2019 р. зріс на 6,7%, а в 2020 р. відбулось скорочення на 22,4%, також спостерігаємо коливання інших операційних доходів у 2019 р. зменшення на 15,1%, а в 2020 р. позитивне зрушення на 142,3%.

Головним висновком, що був отриманий при здійсненні вертикального аналізу балансу товариства, можна вважати, що елементи структури балансу засвідчують тенденцію до збільшення долі основних засобів та не дуже стрімкого зменшення оборотних активів; одночасно, наявний негативний аспект по зростанню частки дебіторської заборгованості. Товариству необхідно приділити увагу аналізу видатків та їх структурі, переглянути договірні взаємини з постачальниками або встановити нові зв'язки, та відповідно більш ретельно контролювати процес витрат, задля запобігання зайвого витрачання наявних ресурсів. Оцінивши отримані результати засвідчимо недостатній рівень ліквідності, бо наявні суми коштів недостатні для покриття поточних зобов'язань. Даний аспект підкреслює, що товариство наразі одночасної вимоги кредиторів буде мати певні труднощі для погашення наявної заборгованості, й відповідно змушене звернутися до інших джерел.

Стосовно взятого для оцінки методу, задля окреслення ієрархії вибору стратегії розвитку ТОВ «Перша логістична компанія», було визначено основні критерії: максимальне збільшення прибутку, збільшення сегменту ринку збуту транспортних послуг, удосконалення та модифікація яісних параметрів управління, оновлення техніко-технологічної складової бізнес-процесу (індикаторів ефективно-побудованої стратегії). Після візуалізації та аналізу створеної декомпозиції завдань було обрано пріоритетні критерії для подальшого обрання існуючих альтернатив на підставі попарного ототожнення та співставлення отриманих оцінок.

Завдяки максимізації прибутку товариство зможе забезпечити проведення інноваційної спрямованості стратегії, збільшення обсягів реалізації транспортних послуг – маркетингова спрямованість, стосовно зрушень у якості планування – інноваційна складова, зменшення операційних витрат – операційна стратегія. Отримані розрахунки всіх індексів стосовно узгодженості та співставлення з відносною засвідчують про правильний вибір напрямів реалізації стратегії товариства, що підтверджено думкою й висновками експертів.

Відділ стратегічного планування має включати спеціаліста зі стратегічного планування та аналітика, перед якими необхідно поставити завдання щодо перегляду існуючих методів, видів та функцій планування на підприємстві з орієнтацією на існуючий стан впливу факторів оточення.

З метою бажаного розміру прибутку, головними стратегічними цілями підприємства ТОВ «Перша логістична компанія» можуть бути збільшення обсягів реалізації продукції, зниження рівня операційних витрат, підвищення рентабельності підприємства, перегляд цінової політики, розширення асортименту продукції та підвищення конкурентоздатності продукції.

Експертне оцінювання альтернатив методом аналізу ієрархій дало змогу визначити пріоритетність реалізації стратегій розвитку ТОВ «Перша логістична компанія» з метою збільшення обсягів реалізації транспортних послуг, зменшення операційних витрат, підвищення якості планування та максимізації прибутку товариства.

Зростання обсягу реалізації транспортних послуг, шляхом збільшення партнерської мережі товариства, а також перегляд цінової політики бізнес-операцій в бік підвищення тарифів через сучасну систему контролю якості послуг, що дозволить прогнозувати зростання чистого доходу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрієнко М. М., Щиголь І.В. Управління ефективністю діяльності транспортного підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 35. С. 37-42.
2. Андрієнко М. М. Якість транспортних послуг – критерій ефективного обслуговування споживачів. *Вісник економіки і промисловості*. 2014. №5. С. 210–213.
3. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: навчальний посібник. *КНЕУ*. Київ: Алерта, 2002. 624 с.
4. Ареф'єва О. В, Андрієнко М.М, Кравченко О.Р. Управління фінансовим потенціалом підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 18. С.252–256.
5. Артеменко Л.П., Стратегічне управління: конспект лекцій, навчальний наочний посібник для студ. спеціальності 073 «Менеджмент», спеціалізації «Менеджмент і бізнес адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Л.П. Артеменко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 342 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/45891>
6. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: навчальний посібник / В.Г. Балан. Київ: Наукова столиця, 2018. 200 с.
7. Берсенєв Н.А. Програмні продукти для оцінки ефективності інвестиційних проектів. *Фінансовий директор*. 2002. № 4. С. 34–38.
8. Белошапка В. А., Загорій Г. В. Стратегічне управління: принципи і міжнародна практика. Київ: Абсолют-В, 2008. 352 с.
9. Бірбіренко С.С., Малород К.О. Теоретико-методологічні аспекти формування фінансової стійкості підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 490. С. 291–295.
10. Богатирьов І. О. Управління розвитком підприємства (за матеріалами малих підприємств меблевої промисловості України): автореф. дис. ... канд. екон.

наук: 08.06.01 / Європейський ун–т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. Київ, 2004. 22 с.

11. Власенко Д.О. Концепція управління автотранспортним підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. Суми, 2008. № 2. С. 100–104.

12. Воловод А. Регулювання логістичних процесів в організації. *Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки, менеджменту та логістики: матер. X міжнарод. наук.-практ. internet-конференції з міжнар. участю, Харків, 10 листопада 2022* / ред. кол.: О.В. Посилкіна, О.В. Літвінова, Ю.С. Братішко, А.Г. Лісна, Ю. Харків : НФаУ, 2022. 430 с.

13. Дзюбенко О. М. Підходи до економічного аналізу рентабельності. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. № 1. С. 9-14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu\\_econ\\_2018\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2018_1_4). (дата звернення: 20.09.2021).

14. Грифін Р., Яцура В. Основи менеджменту: підручник / наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. Львів: Вид-во «БаК», 2001. 624 с.

15. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.

16. Донських А.С. Конкурентоспроможність аграрних підприємств та фактори, що її визначають. *Ефективна економіка*. 2011. № 12. С. 89–92.

17. Дороніна О.А. Кадрова політика як інструмент антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 20. С. 92–95.

18. Друкер П. Эффективное управление / пер. с англ. М. Котельниковой. «Астрель», 2004. 284 с.

19. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 53. С. 116–125. URL: <http://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universi-tetu-krok/issue/view/6> (дата звернення: 14.05.2021).

20. Загірняк Д.М., Данилко В.К., Іщенко С.В., Лига Д.Л. Стратегічна стійкість в умовах глобалізації економіки як антикризовий інструмент. Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут» (Економічні науки). Харків, 2020 (3). С. 102-105. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461.2020.3.102>. (дата звернення: 15.08.2022).

21. Задовська О.О., Артеменко Л.П. Методи оцінювання реалізації стратегії підприємства // Інфраструктура ринку. - №19.- 2018. – С. 185-189. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19\\_2018\\_ukr/33.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19_2018_ukr/33.pdf)

22. Закревська Л. М. Рейтингова оцінка конкурентоспроможності підприємств України. *Економіст*. Київ, 2014. № 10. С. 34–37.

23. Іванова М.І. Сучасні стратегії інтегрованого логістичного управління. *Регіональні економічні проблеми в умовах сучасних викликів*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 27–28 лютого 2015 р. С. 41–46.

24. Іванчук К. О. Стійкий економічний розвиток підприємства: теоретичне обґрунтування. *Економіка розвитку*. 2014. № 3. С. 84–88. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecro\\_2014\\_3\\_19/](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecro_2014_3_19/)

25. Іщук С. І. Географія промислових комплексів: навч. посіб. / Київ : Знання, 2017. 375 с.

26. Кісіль М.І. Критерії і показники економічної ефективності малого і середнього бізнесу на селі. *Економіка АПК*, Дніпро, 2001. № 8. С. 59–64.

27. Ковалючук Н.О., Побіжан Т.А. Аналіз стану основних засобів на підприємствах України. *Молодий вчений*. № 50. 2017. С. 910–914.

28. Кудінова А. В. Аналіз продуктивності праці. *Справочник економіста*. Дніпро, 2009. № 6. С. 79–88.

29. Кудренко Н. Теоретико-методичні підходи щодо оцінювання економічної ефективності функціонування підприємств. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова*. 2014. № 24. С. 61–67.

30. Кулішов В.В. Економіка підприємства: теорія і практика. Київ: Ніка Центр, 2012. 212 с.

31. Левченко В.О. Теоретичні аспекти формування логістичної системи підприємства Вісник. *Економіка*. 2013. № 18. С. 211–215.

32. Лелі Ю.Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2018. №27. С. 135-148.

33. Лижник Ю.Б. Динаміка інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств України. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2011. №54. С. 123–130.

34. Ляшенко І.О. Особливості та перспективи розвитку ресурсозбереження в Україні. *Ефективна економіка*. 2012. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_11\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_11_13) (дата звернення: 23.04.2022).

35. Małgorzata Okręglicka, Anna Lemańska-Majdzik, Maryna Pichugina, Lina Artemenko Entrepreneurial Orientation and Organizational Flexibility of Small and Medium-Sized Enterprises in a Pandemic Crisis / Monograph, Publishing Office of Czestochowa University of Technology. - Czestochowa 2021. p. 177.

36. Набока Р.М. Управління трудовим потенціалом на підприємствах легкої промисловості. *Економіка та управління підприємствами*. 2010. № 56. с. 21-56.

37. Никифорак І. І. Аналіз ефективності надання транспортних послуг у системі управління підприємств міського електротранспорту. *Економічна думка*. 2017. № 12. С. 55–61.

38. Огневий В. О. Моделювання стратегій розвитку виробництва через трансформацію. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. 2012. № 10. С. 186–192.

39. Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія. Київ. КНЕУ, 2008. 362 с.

40. Олійник Л. В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. Вінниця. 2018 . Вип. 3 (31). С. 118-126.

41. Пилипенко С. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. № 10. С. 452–456.

42. Присяжнюк Л. В. Оптимізація витрат підприємств машинобудівної галузі. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. С. 189–196.

43. Ревенко О. В. Вплив податкових факторів на результати діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9145> (дата звернення: 03.10.2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.8.78

44. Россіхіна О.Є. Основні фактори конкурентоспроможності підприємства. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2010. № 2. С. 184–187.

45. Савенко Н. Економічна сутність ефективності виробництва підприємства і аналіз підходів до її визначення. *Інноваційна економіка*. 2009. № 2. С. 153–162.

46. Садовська І. Б. Бухгалтерський облік: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2013. 688 с.

47. Синіговець О. Сучасні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємств. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. 2010. № 58. С. 8–13.

48. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. Київ: КНТЕУ, 2014. 344 с.

49. Солодовнік О.О. Передумови формування партнерських відносин держави і бізнесу. *Комунальне господарство міст. Серія «Економічні науки»*. 2014. №115. С. 47–51

50. Сурмін Ю. П. Теорія систем та системний аналіз: навчальний посібник. МАУП. Київ, 2003. 368 с.

51. Тіщенко А. Н., Головка О. С. Стратегічний менеджмент як концепція управління підприємством. *Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць*. Харків: ХНАДУ, 2013. №5. С. 90–95

52. Філіпенко А. Фінансові перспективи України. *Економіка України*. 2015. № 6. С. 11–24.

53. Фроленко Р. В. Інтегрована система стратегічного управління витратами промислових підприємств. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. Київ, 2016. № 15. С. 22–26.
54. . Харченко В.А. Підходи до управління сучасним підприємством. URL : <http://ea.donntu.edu.ua/handle/123456789/15454>. (дата звернення: 10.07.2022).
55. Цал-Цалко Ю.С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2012. 359 с.
56. Чучук Ю.В. Теоретична сутність понять економічна ефективність та ефективність діяльності. *Ефективна економіка*. 2014. №2. С.56-67.
57. Чайка Г.Л. Організація праці менеджера: навчальний посібник. Київ: Знання, 2007. 420 с.
58. Ющенко А. Підходи та методи оцінки вартості бізнесу в сучасних умовах. *Економічний аналіз*. Київ, 2015. № 8 (1). С. 343-346.
59. Язлюк Б.О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. № 4. С. 191–198.
60. Якимчук Т.В. Соціально-економічна ефективність підприємства та її значення в сучасних умовах. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. Житомир, 2011. №2. С. 184–189.
61. Яшкіна О.І. Статистичні інструменти визначення узгодженості думок експертів в маркетингових дослідженнях. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. Київ, 2013. № 10. С. 442–449.
62. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. M. Armstrong. London, GBR: Kogan Page Ltd, 2008.
63. Chandler A. D. Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise. MIT Press: Cambridge, 2011.
64. Michael, E. Porter, and Mark, R. Kramer, 2011. The Big Idea: Creating Shared Value. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2011/01/the-big-ideacreating-shared-value>. (дата звернення: 16.08.2022).