

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри логістики

Смерічевська С.В.

(підпис, П.І.Б)

«11» грудня 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

«МАГІСТР»

ТЕМА: «Стратегічне управління транспортною компанією в умовах глобальних логістичних ризиків»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійна програма «Логістика»

форма навчання денна

Здобувач: Стріжов Олександр Сергійович
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Науковий керівник: Смерічевська Світлана Василівна
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Нормоконтролер: Смерічевська Світлана Василівна
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

*Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань*

Стріжов О.С.
(підпис) (прізвище та ініціали здобувача)

Київ 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

Освітнього ступеня магістр
Форма навчання денна
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(шифр найменування)
Освітньо-професійна програма «Логістика»
(шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри логістики
Смерічевська С.В.
(підпис, П.І.Б)
«02» жовтня 2023 р.

ЗАВДАННЯ

НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА

Стріжова Олександра Сергійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Стратегічне управління транспортною компанією в умовах глобальних логістичних ризиків» затверджена наказом ректора від 27 вересня 2023 р. № 1952/ст.
2. Термін виконання роботи: з 02.10.2023 р. до 31.12.2023 р.
3. Дата подання роботи на випускову кафедру 11.12.2023 р.
4. Вихідні дані до роботи: загальна та статистична інформація компанії ПП «Гелиос-транс», економічно-фінансові показники діяльності компанії, літературні джерела з управління транспортною компанією, логістичних ризиків, інтернет-джерела.
5. Зміст пояснювальної записки: теоретико-методичні аспекти стратегічного управління транспортною компанією в умовах глобальних логістичних ризиків; аналіз системи управління транспортною компанією «Гелиос-транс»; удосконалення стратегічного управління транспортною компанією в умовах глобальних логістичних ризиків.
6. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

7. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	02.10.23-18.10.23	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	19.10.23-09.11.23	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків. Редагування перших варіантів кваліфікаційної роботи	10.11.23-30.11.23	виконано
4.	Підготовка остаточного варіанта кваліфікаційної роботи, перевірка у нормоконтролера	01.12.23-08.12.23	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, подання на кафедру логістики для допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	05.12.23-09.12.23	виконано
6.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру логістики	10.12.23	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи _____
(підпис)

8. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	проф., д.е.н. <u>Смерічевська С.В.</u>	02.10.23	02.10.23
Розділ 2	проф., д.е.н. <u>Смерічевська С.В.</u>	19.10.23	19.10.23
Розділ 3	проф., д.е.н. <u>Смерічевська С.В.</u>	10.11.23	10.11.23

9. Дата видачі завдання «02» жовтня 2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: _____ Смерічевська С.В.
(підпис керівника) (П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання: _____ Стріжов О.С.
(підпис здобувача) (П.І.Б)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до кваліфікаційної роботи на тему «Стратегічне управління транспортною компанією в умовах глобальних логістичних ризиків» складає 112 сторінок та містить 16 рисунків, 22 таблиці, 63 використаних джерела.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ЛОГІСТИЧНІ РИЗИКИ, ГЛОБАЛЬНІ РИЗИКИ, ТРАНСПОРТНІ КОМПАНІЇ, ПЕРЕВЕЗЕННЯ ВАНТАЖІВ, ЛОГІСТИЧНА ЛЯЛЬНІСТЬ

У кваліфікаційній роботі розглянуто основні підходи до інтегрованого управління транспортуванням логістичного ланцюга.

Ціль даної кваліфікаційної роботи: надати організаційно-економічну характеристику діяльності транспортної компанії «Гелиос-транс» в умовах глобальних логістичних ризиків; рекомендації щодо вдосконалення стратегічних управлінських рішень транспортної компанії «Гелиос-транс».

Задачею кваліфікаційної роботи є вдосконалення сформувані систему стратегічного управління транспортною компанією «Гелиос-транс» та обґрунтувати критерії її ефективності в умовах глобальних логістичних ризиків.

Головною метою даної роботи є обґрунтувати доцільність впровадження стратегії диверсифікації транспортною компанією «Гелиос-транс».

У проектно-рекомендаційній частині кваліфікаційної роботи були розроблені пропозиції щодо стратегічного управління транспортною компанією «Гелиос-транс».

Матеріали кваліфікаційної роботи рекомендуються використовувати під час проведення наукових досліджень, у навчальному процесі та в практичній діяльності фахівців логістичних підрозділів.

ABSTRACT

The total volume of the explanatory note for the thesis «Strategic management of a transport company in the conditions of global logistics risks» is 112 pages and contains 16 figures, 22 tables, 63 sources used.

STRATEGIC MANAGEMENT, LOGISTICS RISKS, GLOBAL RISKS, TRANSPORT COMPANIES, CARGO TRANSPORTATION, LOGISTICS LOYALTY.

In the qualification work, the main approaches to the integrated management of transportation of the logistics chain are considered.

The purpose of this qualification work: to provide an organizational and economic description of the activity of the transport company "Helios-trans" in the conditions of global logistics risks; recommendations for improving strategic management decisions of the transport company "Helios-trans".

The task of the qualification work is to improve the formation of the strategic management system of the transport company "Helios-trans" and to substantiate the criteria of its effectiveness in the conditions of global logistics risks.

The main goal of this work is to substantiate the feasibility of implementing a diversification strategy by the Helios-trans transport company.

In the project-recommendation part of the qualification work, proposals were developed regarding the strategic management of the transport company "Helios-trans".

Materials of the thesis are recommended for use during scientific research, in the educational process and in the practical work of specialists of logistics departments.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	8
ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ КОМПАНІЄЮ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЛОГІСТИЧНИХ РИЗИКІВ.....	13
1.1 Сутність, значення та особливості стратегічного управління діяльністю транспортними компаніями.....	13
1.2 Концептуальні засади управління глобальними логістичними ризиками.....	20
1.3 Методика стратегічного управління транспортною компанією в умовах глобальних логістичних ризиків	26
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ КОМПАНІЄЮ «ГЕЛИОС-ТРАНС»	35
2.1 Аналіз стану і тенденції розвитку транспортної інфраструктури України	35
2.2 Організаційно-економічна характеристика діяльності транспортно- логістичної компанії «Гелиос-транс»	46
2.3 Оцінка ефективності системи управління логістичними бізнес- процесами в транспортній компанії «Гелиос-транс».....	57
Висновки до розділу 2	67
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ КОМПАНІЄЮ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЛОГІСТИЧНИХ РИЗИКІВ	70
3.1 Формування системи стратегічного управління транспортною компанією «Гелиос-транс» та обґрунтування критеріїв її ефективності в умовах глобальних логістичних ризиків	70
3.2 Рекомендацій щодо вдосконалення стратегічних управлінських рішень транспортної компанії «Гелиос-транс».....	76
3.3 Обґрунтування доцільності впровадження стратегії диверсифікації транспортною компанією «Гелиос-транс» в умовах глобальних	84

логістичних ризиків.....	
Висновки до розділу 3	90
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98
Додаток А Класифікація конкурентних стратегій	105
Додаток Б Перевезення вантажів автомобільним транспортом за видами вантажів, тис. тон	106
Додаток В Організаційна структура транспортної компанії «Гелиос-транс».....	111
Додаток Г. Визначення кількості балів за кожної складової оцінки ефективності стратегічного управління.....	112

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

АІС	– автоматизовані інформаційні системи;
ІСПР	– інтелектуальних систем прийняття рішень;
ТЗ	– транспортні засоби;
ТЕО	– транспортно-експедиційне обслуговування;
ПП	– приватне підприємство;
тис.грн.	– тисяч гривень;
NPV	– чиста теперішня вартість (Net Present Value).

ВСТУП

Актуальність дослідження. Транспорт є важливою складовою інфраструктури України, в зв'язку з привабливим транзитним становищем та має пріоритетні напрямки розвитку. Під впливом зростаючої глобалізації роль транспортних компаній у світі поступово зростає. Використання суспільством нових створених благ в умовах глобалізації постійно створює нові вимоги перед транспортними компаніями, щодо вчасного переміщення цих благ від виробників до споживачів.

Сучасна економічна і політична ситуація, в яких опинилася Україна через війну та російську агресію, потребують від підприємств суттєвої концентрації та прийняття нестандартних рішень вибудовуючи стратегію для свого функціонування. Чітке стратегічне управління кожним логістичним процесом – обрання ефективних маршрутів, орієнтація на продаж прибуткових та пріоритетних вантажів, вибір надійних споживачів та постачальників, дозволить не тільки досягти цілей транспортної компанії, а й вийти на новий рівень своєї діяльності.

Найбільший обсяг в структурі вантажних перевезень займає автомобільний транспорт. Йому належать такі властивості як: мобільність, швидкість, маневреність, що дозволяє знаходитися сьогодні в пріоритеті у порівнянні з іншими видами транспорту. Залізничні ланцюги після вторгнення агресора в Україну було пошкоджено, а інвестиції в цю галузь майже припинилися. Це призвело до скорочення перевезень залізничним шляхом, незважаючи на невисоку собівартість, надійність та незалежність від погодних умов. Негативна ситуація склалася і у перевезенні вантажів водним транспортом. Блокування торговельних портів та пошкодження портової інфраструктури країною-агресором призвели до переорієнтованості країни у розрізі нових стратегічних напрямів реалізації продукції за допомогою вантажних перевезень та обрання нових логістичних шляхів, які б дозволили

продовжувати здійснювати торговельні операції. Критична ситуація виникла в авіаційній галузі. Цей логістичний напрямок в Україні на сьогодні припинив своє функціонування. Однак, не дивлячись на всі складнощі, підприємства розробляють власні стратегії щодо розвитку логістичних бізнес-процесів та намагаються заохочувати інвестиції в транспортну інфраструктуру України.

Особливості стратегічного управління підприємствами, класифікації стратегій, їх обґрунтування, використання стратегічного інструментарію, формування та реалізація методів, моделей та технологій є предметом дослідження таких вчених, як: І. Ансофф, А.Томпсон, Дж.Стрікленд, З. Шершньова, Дж. Хіггінс, Д. Шендель, М.Портер, С.В. Смерічевської, О.А. Гусака, Б.М. Мізюк, С.О. Малюк, Л.В. Фролова, О.П. Левченко, В.Р. Кобилецький, О.В. Ареф'євої, С.М. Боняр, О.М. Паливоди, В.С. Харути, О.В. Шкуренко та інші.

Зазначимо, що наукові розробки в галузі стратегічного управління розвитком транспортних компаній є недостатніми, а практичні рекомендації та обґрунтування стратегії розвитку в умовах війни та післявоєнної відбудови України взагалі відсутні. Це є особливо важливим і необхідним, оскільки транспортна галузь є однією з ключових для економіки країни. Темпи зростання у 2020 році склали 81,7% порівняно з 2019 роком, це на 18,3% менше; темпи зростання у 2021 році становили 99,8% порівняно з попереднім роком, що обумовлено впливом пандемії Covid-19. У 2022 році наслідки війни позначилися на ланцюгах поставок, зменшенні частки залізничних перевезень, скороченні інвестицій, підвищенні економічної та політичної невизначеності, а також відтоку людського капіталу.

Очікувані результати від дипломного проектування полягають у розробці пропозицій щодо запровадження в транспортній компанії нової конкурентної стратегії та запровадженні рекомендації щодо вдосконалення стратегічних управлінських рішень транспортної компанії на основі алгоритму управління стратегією розвитку компанії, що націленою на підвищення економічної

стійкості транспортної компанії за рахунок реалізації ефективних стратегічних управлінських рішень.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного управління транспортною компанією в умовах глобальних логістичних ризиків.

Основними завданнями кваліфікаційної роботи для досягнення поставленої мети було визначено:

- дослідити сутність, значення та особливості стратегічного управління діяльністю транспортними компаніями;
- розглянути концептуальні засади управління глобальними логістичними ризиками;
- визначити методичку стратегічного управління транспортною компанією в умовах глобальних логістичних ризиків;
- проаналізувати стану і тенденції розвитку транспортної інфраструктури України;
- вивчити організаційно-економічну характеристику діяльності транспортної компанії «Гелиос-транс»;
- оцінити ефективність системи управління логістичними бізнес-процесами в транспортній компанії «Гелиос-транс»;
- сформулювати систему стратегічного управління транспортною компанією «Гелиос-транс» та обґрунтувати критерії її ефективності в умовах глобальних логістичних ризиків;
- надати рекомендації щодо вдосконалення стратегічних управлінських рішень транспортної компанії «Гелиос-транс»;
- обґрунтувати доцільність впровадження стратегії диверсифікації транспортною компанією «Гелиос-транс» в умовах глобальних логістичних ризиків.

Предмет - теоретичні основи та практичні аспекти стратегічного управління транспортною компанією умовах глобальних логістичних ризиків.

Об'єкт – стратегічне управління транспортною компанією.

Методи дослідження, що використовувалися: статистичні, фінансові, методи аналізу, синтезу, пізнавальні, термінологічні, порівняльні, аналітичні, табличні та графічні методи, методи прогнозування, метод SWOT-аналізу.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи: набула подальшого розвитку стратегії диверсифікації транспортної компанії через визначення основних тактик і стратегічних орієнтирів її реалізації, що дозволить транспортній компанії за рахунок розширення географії вантажоперевезень, впровадження новітніх технологій, розширення спектру послуг, підвищити конкурентоспроможність в умовах зростаючих глобальних логістичних ризиків.

База дослідження – транспортно-логістична компанія «Гелиос-транс».

Кваліфікаційна робота виконувалася в межах виконання науково-дослідної роботи кафедри логістики факультету транспорту, менеджменту і логістики за темою «Концептуальні засади, методи та моделі екологізації логістичної діяльності» (№ 27-2020/11.02.04 (0121U00195)).

За результатами дослідження для участі в XXI Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища» (Київ, 27 жовтня 2023 р.) підготовлено та надруковано тези доповіді «Глобальні логістичні ризики та їх вплив на транспортні компанії».

Структура даної роботи складається із титульного листа, змісту, вступу, трьох розділів, які складаються з підрозділів, висновку, додатків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ КОМПАНІЄЮ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЛОГІСТИЧНИХ РИЗИКІВ

1.1 Сутність, значення та особливості стратегічного управління діяльністю транспортних компаній

В умовах глобальних кризових явищ, гіпердинамічних зрушень у світовій економіці та військових дій на території України дослідження ефективного стратегічного управління діяльністю підприємств набувало великого значення. У сучасному мінливому бізнес-середовищі підприємствам необхідно розробляти нові підходи до стратегічного управління своєю діяльністю на довгострокову перспективу. Однак формування стратегічного управління діяльності підприємств стикається з певними методичними труднощами, зокрема, з вибором ефективної стратегії управління, інструментами її реалізації. Процес пошуку альтернативних стратегій, їх формування, вибору та реалізації є багатограним процесом, який вимагає ґрунтовного розуміння теоретичних підходів до стратегічного управління діяльністю транспортних підприємств.

На сьогодні існує багато різних визначень дефініції «стратегія» [1 - 8], але більшість з них зводяться до розуміння стратегії як плану послідовних дій. Зауважимо, що це визначення не є точним, оскільки план більше пов'язаний з процесами реалізації стратегії, а не з її сутністю. Узагальнення підходів зарубіжних та вітчизняних науковців до визначення термін «стратегія» наведено у рис. 1.1

Вивчення термінології та сутності поняття «стратегія» показало, що існують різні підходи до розуміння цього терміну, а також до ознак класифікації стратегій.



Рисунок 1.1 – Підходи науковців до визначення поняття «стратегія»

Джерело: узагальнено на підставі [1 - 8]

Як зазначає професор Фролова Л.В.: «...всі різноманіття визначень стратегій можна звести до трьох груп:

- стратегія як засіб досягнення цілей компанії, план, система або модель її дій;
- стратегія як набір правил прийняття рішень;
- стратегія як програма функціонування підприємства у зовнішньому середовищі» [9].

Більшість науковців, які формували своє бачення поняття «стратегія», використовували вже існуючі визначення або комбінували їх. Однак дослідження показують, що при цьому вони не завжди враховували особливості сучасного бізнес-середовища, зокрема надзвичайно швидкі зовнішні зміни, які спричинені воєнним станом, розвитком євроінтеграційних процесів в Україні та швидкими технологічними зрушеннями.

У кваліфікаційній роботі під стратегією пропонуємо розуміти - довгостроковий план дій, який встановлює, як підприємство досягатиме своїх цілей і завдань у майбутньому, розробляється з урахуванням обмежених ресурсів і динамічних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства при визначенні конкурентних переваг та основних пріоритетів, які необхідні для досягнення встановленої місії підприємства.

Загальновідомо, що процес розробки та реалізації стратегії у діяльність компанії базується на стратегічному управлінні. Тому, вважаємо необхідним розкрити значення терміну «стратегічне управління», яке можна вважати ключовим інструментом процесу управління для досягнення успіху компанії (табл.1.1).

Тож, слід відзначити, що в основі сутності поняття «стратегічне управління» лежить необхідність врахування стану зовнішнього і внутрішнього середовища компанії та реагування на зміни. Для реалізації стратегічних цілей необхідно, щоб вся компанія функціонувала у стратегічному режимі. У такому випадку стратегії виступають як інструменти досягнення цілей компанії.

Таблиця 1.1 – Аналіз дефініції «стратегічне управління»

№	Автор	Сутність поняття «стратегічне управління»
1.	А. Томпсон, А. Стрикленд	«...багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей» [10].
2.	Дж. Хіггінс	«...конкурентне середовище діяльності підприємств і вбачає під стратегічним управлінням «процес управління з метою здійснення місії організації з допомогою управління взаємодією фірми з її оточенням» [11].
3.	З.Є. Шершньова	«...реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність зостанніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій» [12].
4.	В.О Василенко, Т.І. Ткаченко	«...це не тільки сукупність концепцій, підходів і методів, це складна система, що являє собою динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізацію розроблених планів організацією» [13].
5.	Г. Мінцберг	«...включає реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати такі цілі з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій» [14].
6.	В.П. Яновська, Г.В. Кириченко	«...багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей» [15].
7.	С.В. Смерічевська, О.С. Стріжов	«...включає: екологічну стійкість, покращення обслуговування клієнтів, розвиток персоналу, ефективне фінансове управління, аналіз ринку та конкурентів, стратегічні партнерства впровадження екологічно чистих технологій, зменшення викидів шкідливих речовин, енергоефективність та зменшення впливу на навколишнє середовище» [16].

Джерело: узагальнено на підставі [10 - 16]

Ефективне стратегічне управління діяльністю транспортної компанії має велике значення для її розвитку та успіху. Воно забезпечує кількісні та якісні зміни в діяльності компанії, а також допомагає їй протистояти негативним впливам зовнішнього середовища та внутрішнього середовища.

Наукова література пропонує широкий спектр концепцій стратегічного управління діяльністю компаній транспортного сектора. Стратегічне управління передбачає аналіз різних сценаріїв розвитку подій та результатів рішень, щоб підприємства могли приймати обґрунтовані рішення.

Стратегічне управління діяльністю транспортних компаній має певні особливості в порівнянні з іншими підприємствами, ця різниця зумовлена специфікою транспортного сектора (рис.1.2).



Рисунок 1.2 – Особливості стратегічного управління діяльністю транспортних компаній

Джерело: згруповано на підставі [17]

Транспортні компанії мають ряд специфічних стратегічних особливостей (рис.1.2), які слід враховувати при формуванні стратегії управління діяльністю транспортних компаній [17]:

1. Галузева специфіка. Транспортні компанії займаються перевезенням товарів або пасажирів. Вони мають унікальні особливості, пов'язані з логістикою, транспортною інфраструктурою, регулятивними вимогами тощо. Ці особливості вимагають спеціалізованого стратегічного підходу.

2. Клієнтська орієнтація. Транспортні компанії часто мають прямий контакт з клієнтами, які можуть бути пасажирями або вантажовласниками. Управління взаємовідносинами з клієнтами та задоволення їхніх потреб є важливим аспектом стратегічного управління діяльністю транспортної компанії.

3. Логістика та маршрутизація. Транспортні компанії повинні ефективно управляти логістичними процесами, щоб забезпечити ефективне і своєчасне перевезення вантажів або пасажирів. Це включає вибір оптимальних маршрутів, управління запасами та використання транспортних засобів.

4. Регуляторне середовище. Транспортний сектор часто регулюється урядовими органами. Транспортні компанії повинні враховувати ці регуляторні вимоги у своїх стратегічних планах та управлінських рішеннях.

5. Інфраструктура та обладнання. Транспортні компанії мають специфічні вимоги щодо інфраструктури та обладнання. Наприклад, авіакомпанії потребують аеропортів, літаків та інших авіаційних засобів, а автомобільні компанії - доріг, транспортних засобів та сервісних центрів. Управління розвитком і підтримкою цих ресурсів є важливим елементом стратегічного управління діяльністю транспортної компанії.

6. Безпека та ризик. Транспортний сектор має високі стандарти безпеки. Стратегічне управління діяльністю транспортної компанії повинне включати ефективне управління ризиками та забезпечення безпеки для клієнтів та працівників.

7. Міжнародний аспект. Багато транспортних компаній мають глобальне охоплення та здійснюють міжнародні перевезення. Це призводить до потреби враховувати міжнародні законодавчі та регуляторні вимоги, культурні різниці та глобальні тренди у стратегічному управлінні.

Зазначені особливості показують, що стратегічне управління діяльністю транспортної компанії має свої галузеві характеристики, клієнтську специфіку, логістику і інфраструктуру. Транспортні компанії можуть розробляти та впроваджувати стратегії, які відповідають перерахованим специфічним умовам функціонування таких підприємств [17].

Сучасні транспортні компанії України працюють у складному і мінливому середовищі. Зміни в економічній ситуації, технологіях, правилах і регулюваннях можуть мати значний вплив на діяльність цих підприємств. Якщо транспортні компанії не будуть здатні вчасно і адекватно реагувати на ці зміни, вони можуть зіткнутися з серйозними проблемами: втрата конкурентоспроможності, зниження прибутковості або банкрутство.

Стратегічне управління діяльністю є ключем до успішного розвитку транспортних підприємств у сучасних умовах. Воно дозволяє підприємствам: розуміти зовнішнє середовище та його вплив на діяльність підприємства; визначити довгострокові цілі та стратегії, які відповідають вимогам зовнішнього середовища; розробити плани реалізації стратегій, які забезпечують досягнення цілей; контролювати виконання стратегій та вносити необхідні корективи. Всі ці фактори сприяють підвищенню конкурентоспроможності транспортних підприємств, що є важливим для їхнього успіху в сучасних умовах. Реалізація стратегічного управління діяльністю транспортних компаній сприятиме перетворенню транспорту в джерело стійкого розвитку і зростання вітчизняної економіки.

1.2 Концептуальні засади управління глобальними логістичними ризиками

В умовах глобалізації транспортні компанії відіграють дедалі важливішу роль в економіці держави, що сприяє зростанню міжнародної торгівлі та потребі у швидкому та ефективному переміщенні товарів і послуг від виробників до споживачів.

Необхідно відмітити, що причини виникнення ризиків у логістиці не обмежуються лише можливістю виникнення несприятливих ситуацій. До них також відносяться детермінанти зовнішнього і внутрішнього логістичного середовища: невизначеність, випадковість і протидія [18].

Під час дослідження ризиків у різних галузях економіки, зазвичай, переважає деструктивний підхід, який презентує ризик як можливість виникнення несприятливої ситуації або невдалого результату. На підтвердження цього можна навести декілька визначень логістичного ризику.

Одні автори наукових публікацій трактують логістичний ризик як небезпеку виникнення затримки у роботі ланцюга постачання, порушення термінів постачання або порушення у роботі однієї чи декількох ланок ланцюга. До найпоширеніших логістичних ризиків науковці відносять ризики, пов'язані з виконанням відповідних логістичних функцій під час виробництва, зберігання, маркування й пакування, консолідації і подрібнення, транспортування різними видами транспорту, документування, розрахунків, розподілення тощо [19].

Інші вчені визначають логістичний ризик як неочікувану, небажану подію або причину цієї події, що зумовлює відсутність потрібного товару чи сировини в необхідний момент часу, потрібної якості, в потрібному місці, за запланованою ціною [20].

Відсутність єдиного визначення логістичних ризиків та їх системної класифікації ускладнює процес ідентифікації, аналізу, оцінки та управління ризиками. Теорія ризику в діяльності господарських систем достатньо

досліджена для фінансових, страхових, виробничих та інших інститутів, але методам оцінки та управлінню ризиками саме в логістичній діяльності компаній приділено недостатньо уваги. В табл. 1.2 представлено характеристику видів логістичних ризиків.

Таблиця 1.2 – Характеристика видів логістичних ризиків

Види ризиків логістичного характеру	Короткий зміст
Закупівельні ризики	Ризики в закупівельній діяльності – це всі ризики, що можуть виникнути у зв'язку з неспроможністю підприємства запропонувати необхідні ресурси відповідної якості з найбільш можливою економічною ефективністю. В більшості випадків проблема даного ризику є пов'язана саме з вибором неякісного постачальника необхідного для підприємства ресурсу. Вибір постачальника пояснюють не лише хорошим функціонуванням на сьогоденному ринку постачальників, де всі ресурси та послуги є схожими, але й тим, що постачальник відіграє роль надійного партнера в виконанні стратегії управління виробництвом.
Виробничі ризики	Усі ризики у сфері виробничої діяльності, є пов'язані з будь-яким порушення виробничого процесу.
Збутові ризики	Ризики у збутовій діяльності можуть бути спричинені через виникнення певних подій та їхніх наслідків, які роблять неможливим досягнення поставлених цілей на окремих етапах у сфері збуту. До даної категорії можна віднести наступні ризики: посилення конкуренції, ризики вибору покупця послуги, ризик реалізації товарів і послуг, ризики вибору користувача послуги, маркетингові ризики.
Транспортні ризики	Транспортні ризики виникають через можливі утрат в ході переміщення матеріальних цінностей чи людей у просторі (релокація). За для нормування транспортних ризиків у ЗЕД було створена та опубліковано певні правила “Інкотермс – 2010”, при дотриманні яких знижується ймовірність виникнення ризиків даного виду.
Складські ризики	Складські ризики – пов'язані із псуванням, при яких відбувається повна або часткова зміна всіх або деяких властивостей товарів, що передають на складування до певного виду складу. До цього поняття ще можна віднести ризики, що пов'язані із неефективним керуванням складськими процесами.

Джерело: [19, 20, 21]

Необхідно зазначити, що аналіз ризикової ситуації, або ситуації ризику, додатково визначає такі взаємопов'язані умови: аналіз можливих альтернатив розвитку та вибір оптимальної з них, оцінка ймовірності здійснення вибраних варіантів. Отже, в ситуації ризику, крім ідентифікації причин його виникнення і розрахунку абсолютних величин втрат або прибутку, необхідно враховувати ймовірність успіху (втрат), ймовірність відхилення від вибраної мети, можливість позитивних чи негативних наслідків від заходів, що застосовуються [19].

Зважаючи на вищевикладене, пропонуємо логістичні ризики визначити як відхилення від встановлених задач щодо очікуваних результатів у наслідку порушення динамічних систем процесів логістики компанії з метою досягнення найбільшого економічного ефекту. Управління логістичними ризиками є важливим завданням для будь-якого підприємства. Воно дозволяє мінімізувати негативні наслідки від виникнення ризиків: зриву поставок, збитків при виконанні логістичних операцій, митних ризиків. Для ефективного управління логістичними ризиками необхідно:

- провести ідентифікацію ризиків – визначити всі можливі ризики, які можуть виникнути в логістичній системі підприємства;
- оцінити ризики – визначити ймовірність виникнення ризиків та їх можливі наслідки;
- розробити заходи щодо управління ризиками - розробити план дій, який дозволить мінімізувати негативні наслідки від виникнення ризиків.

У сучасному світі, де бізнес-середовище динамічно змінюється, підприємствам необхідно адаптуватися до цих змін, щоб залишатися конкурентоспроможними. Тож, одним із способів адаптації є управління логістичними ризиками, яке передбачає розробку та реалізацію заходів для запобігання, зменшення або стримування негативних наслідків від ризикових подій.

Глобальні логістичні ризики - це ризики, які можуть призвести до негативних наслідків для підприємств, що здійснюють логістичні операції на глобальному рівні.

Управління глобальними логістичними ризиками є складним і багатогранним завданням, яке вимагає комплексного підходу. Концептуальні засади управління глобальними логістичними ризиками можна представити у вигляді наступних етапів:

1. Групування глобальних логістичних ризиків на основі детермінантів управління конкурентоспроможністю світової економіки (рис.1.2).

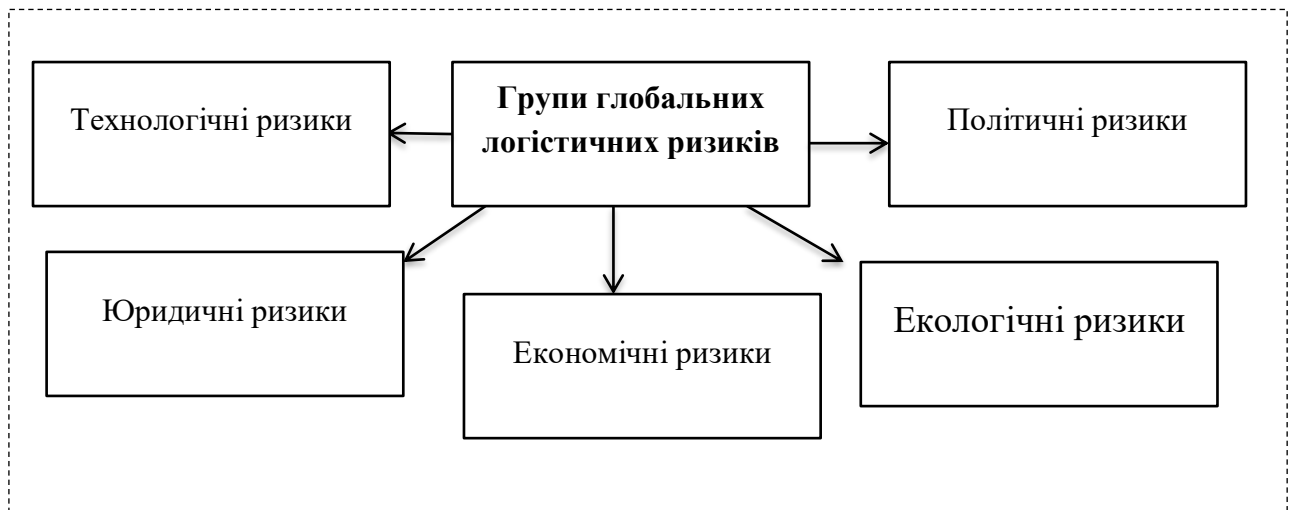


Рисунок 1.2 – Групи глобальних логістичних ризиків

Джерело: [22]

До класифікації глобальних логістичних ризиків відносяться (рис.1.2):

- політичний ризик, пов'язаний з нестабільним політичним становищем у країнах-партнерах, війною, тероризмом, конфліктами тощо;
- економічний ризик, пов'язаний з економічною нестабільністю в країнах-партнерах, зміною валютних курсів, інфляцією тощо;
- екологічний ризик, пов'язаний з природними катаклізмами, забрудненням навколишнього середовища тощо;

- технологічний ризик, пов'язаний з виникненням нових технологій, які можуть призвести до зміни попиту на логістичні послуги, або з відмовою обладнання, збоїв у роботі систем тощо;

- юридичний ризик, пов'язаний із зміною законодавства в країнах-партнерах, недосконалістю правових норм тощо [22].

На цьому етапі необхідно визначити всі можливі ризики, які можуть вплинути на логістичні операції підприємства. Для цього можна використовувати різні методи, такі як експертні оцінки, аналіз історичних даних, сценарний аналіз тощо.

2. Оцінка ризиків. На цьому етапі необхідно оцінити ймовірність настання ризикових подій та їх можливі наслідки. Для цього можна використовувати такі методи, як математичне моделювання, експертні оцінки, аналіз чутливості тощо.

3. Планування заходів щодо управління ризиками. На цьому етапі необхідно розробити заходи для запобігання, зменшення або стримування негативних наслідків від ризикових подій. Для цього можна використовувати такі методи, як диверсифікація логістичної діяльності, страхування, аутсорсинг логістичних послуг тощо.

4. Реалізація заходів щодо управління ризиками. На цьому етапі необхідно впровадити розроблені заходи та контролювати їх ефективність.

Управління глобальними логістичними ризиками є важливим завданням для будь-якого підприємства, яке здійснює логістичні операції на глобальному рівні. Комплексний підхід до управління ризиками дозволяє мінімізувати негативні наслідки від ризикових подій та забезпечити ефективність логістичної діяльності. Управління глобальними логістичними ризиками має базуватися на таких основних принципах: системний підхід, проактивний підхід, інтегрований підхід, гнучкість (рис.1.3).

Перспективним напрямом в управлінні глобальними логістичними ризиками є використання інтелектуальних систем прийняття рішень (ІСПР), що представляють собою людино-машинні інтерактивні системи, які спроможні

допомагати відповідальному та компетентному персоналу обґрунтувати і прийняти раціональні управлінські рішення, під час розробки яких задіяні штучні підсилювачі інтелекту [23].



Рисунок 1.3 – Основні принципи управління глобальними логістичними ризиками

Джерело: узагальнено на підставі [22, 23].

Тож, формування концептуальних засад управління глобальними логістичними ризиками є складним і багатогранним процесом, який вимагає комплексного підходу та дотримання основних принципів. Комплексне управління ризиками дозволяє мінімізувати негативні наслідки від ризикових подій та забезпечити ефективність логістичної діяльності.

1.3 Методика стратегічного управління транспортною компанією в умовах глобальних логістичних ризиків

Сучасні дослідження стратегічного управління діяльністю транспортних підприємств в Україні базуються на зарубіжних доктринах, які не завжди можна адаптувати до вітчизняної економіки. Однак вони є цінним науковим ресурсом, який слід використовувати.

Головною метою будівництва системи стратегічного управління транспортною компанією є: «...збалансування рівня якості «логістичного сервісу» і величини логістичних витрат для підвищення конкурентоспроможності транспортних компаній» [24].

Система стратегічного управління транспортною компанією повинна будуватись з оглядом на можливість оцінки її ефективності, на основі системи критеріїв ефективності, за допомогою яких можна буде розробляти комплекси заходів щодо зниження рівня витрат та поліпшення якості постачань, розробки гнучких стратегій розвитку для адаптації транспортних компаній до сучасних ринкових умов.

В роботі Левченко О.П. формування стратегічного управління транспортною компанією [25] запропоновано поділяти на чотири рівня прийняття стратегічних рішень управління транспортною компанією в умовах глобальних логістичних ризиків: загальна стратегія розвитку компанії, стратегію ризик-менеджменту (портфельну та конкуренту стратегію), портфелі бізнес- і конкурентних стратегій, функціональні стратегії (рис.1.4).

На рис. 1.4 наведено розподіл стратегій за рівнями, узгодженість і послідовність їх видів, що створюють можливість для підприємств транспортної компанії уникнути складнощів, що виникають у процесі впровадження та узгодження варіантів стратегій на організаційних рівнях [25; 26].

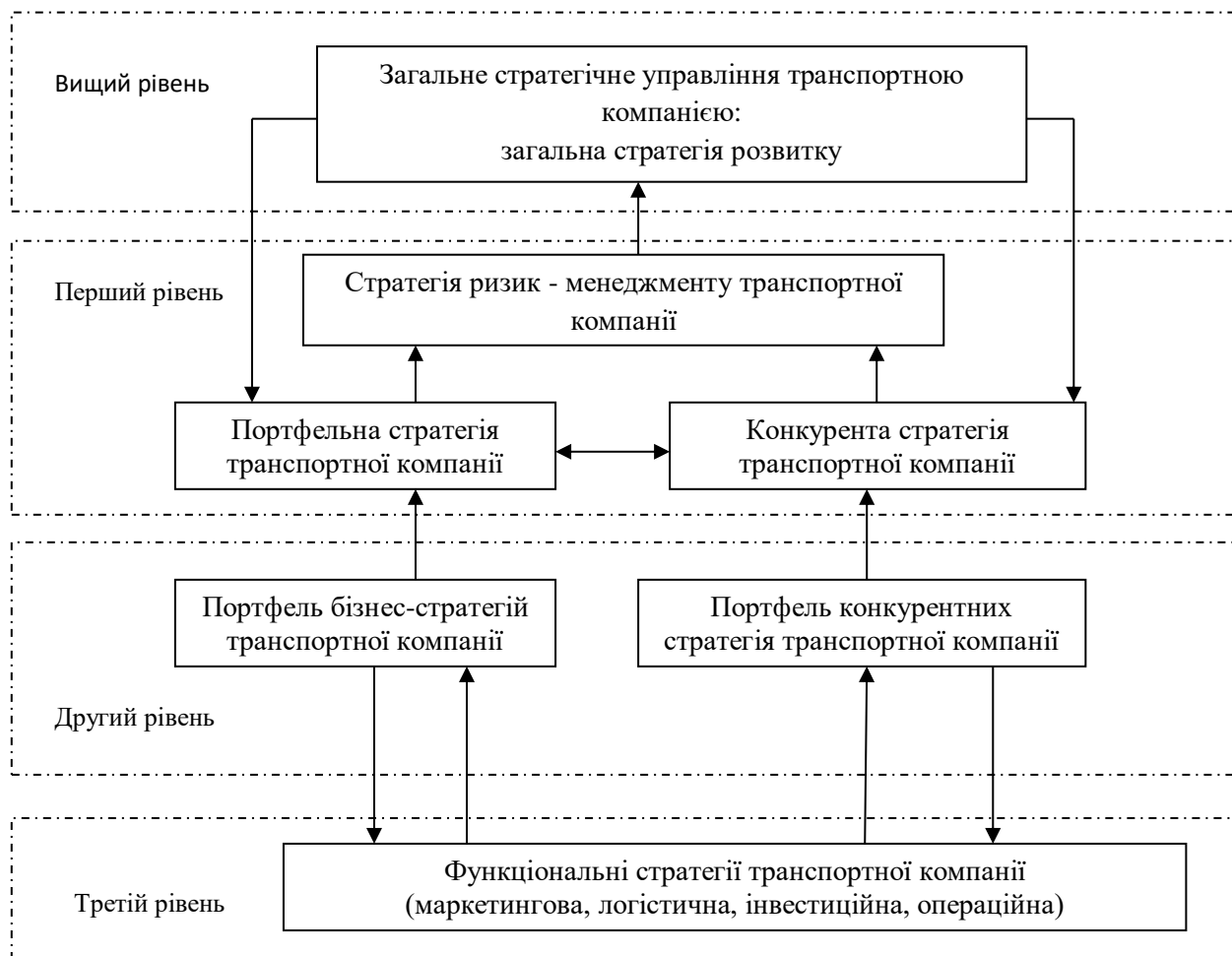


Рисунок 1.4 – Рівні прийняття стратегічних рішень при стратегічному управлінні транспортною компанією в умовах глобальних логістичних ризиків

Джерело: узагальнено на підставі [25, 26]

З рис. 1.4 бачимо, що процес стратегічного управління при формуванні стратегії транспортної компанії в умовах глобальних логістичних ризиків, це набір інструментів та критеріїв, щодо прийняття стратегічних рішень на всіх рівнях управління транспортною компанією, націлених в решті решт на максимально повного задоволення потреб у перевезеннях та досягнення перспективних цілей, при цьому мінімізуючи глобальні логістичні ризики при максимально ефективному використанні ресурсів у відповідному бізнес-просторі. У контексті даного підходу визначається інтегральний підхід в процесі розробки стратегії транспортної компанії, який відображає місію

підприємства і розкриває сутність як стратегічного планування, так і процесу розвитку.

В процесі стратегічного управління транспортною компанією в умовах глобальних логістичних ризиків, ключове місце займає етап стратегічного аналізу. Стратегічні позиції підприємства на ринку при формуванні процесу стратегічного управління транспортною компанією можна визначати за допомогою методики І. Ансоффа [27, 28]. Матриця Ансоффа використовується для розробки стратегії позиціонування продукції чи послуг організації на ринку. Ця матриця має чотири сектори: горизонтальна ось (яка відображає товари чи послуги, розділені на вже існуючі та нові) та вертикальна ось (яка відображає ринки, на яких організація вже працює або має намір працювати – виходження на нові ринки). Залежно від того, яке поле в матриці цікавить організацію, розробляються стратегії розвитку, які для транспортної компанії можна поділити на наступні:

- стратегія проникнення на ринок: «існуючі послуги – існуючий ринок»;
- стратегія розвитку ринку: «існуючі послуги – новий ринок»;
- стратегія розвитку продукції: «нові послуги – існуючий ринок»;
- стратегія диверсифікації: «нові послуги – новий ринок» [28].

«Базовим інструментарієм ІСПР є експертні системи, штучні нейронні мережі, популяційні методи та моделі оптимізації, нечіткі множини та нечітка логіка, які можна розглядати окремо або у взаємозв'язку між собою. Зазначений інструментарій дозволяє створити ІСПР, що здатні вирішувати складні, слабко структуровані або неструктуровані завдання в управлінні логістичним ризиком підприємства, що потребують обробки різномірних видів знань. У таких ІСПР складовими частинами є відповідні математичні моделі. Тому застосування методології математичного моделювання та обчислювального експерименту, що ґрунтується на використанні відповідних аналітичних та імітаційних моделях, є ключовим в управлінні логістичним ризиком підприємства» [23].

Одним, з надважливих методів оцінки зовнішніх та внутрішнього середовища транспортної компанії є SWOT-аналіз. «Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації» [19].

Наступним кроком в оцінці є визначення ключових індикаторів ефективності стратегічного управління транспортною компанією в умовах глобальних ризиків одна з складних задач сучасності. На сьогодні підприємства в рамках процесного підходу до управління стратегічним розвитком вільні самі обирати і формувати систему ключових показників ефективності діяльності. На нашу думку, більша частина існуючих показників оцінки ефективності діяльності транспортних компаній або зовсім не враховує джерела зовнішніх та внутрішніх ризиків, або тільки опосередковано враховує тільки один вид ризику (транспортний, логістичний, фінансовий, операційний). Причому, як на нашу думку, комплекс показників ефективності стратегічного управління транспортною компанією в умовах глобальних логістичних ризиків повинен формуватися виходячи з умов поточної ситуації в транспортній галузі на ринку вантажоперевезень та виходячи з цілей транспортної компанії, які формуються з урахуванням економічної стійкості підприємства на ринку. В показниках економічної стійкості підприємства на ринку враховуються всі показники діяльності підприємства, які характеризують стійкість підприємства на конкурентному ринку з урахуванням зовнішніх та внутрішніх ризиків [26].

Економічну стійкість компанії складається зі стійкості розвитку та стійкості функціонування:

1. Стійкість функціонування визначається здатністю компанії проводити свою діяльність стабільно, навіть у випадку виникнення ризиків та відхилень

від рівноваги, і вміти повертатися до оптимального стану шляхом усунення негативних наслідків глобальних ризиків.

2. Стійкість розвитку – в умовах високої конкуренції важливо активно розвиватися через надання нових послуг та впровадження інноваційних проектів, оскільки відсутність розвитку може вести до відставання в технологічному та маркетинговому плані, та призвести до фінансової нестійкості та банкрутства компанії.

Комплекс ключових індикаторів ефективності стратегічного управління транспортною компанією повинен враховувати рівень економічної стійкості підприємства. Критеріями вибору ключових індикаторів ефективності стратегічного управління в процесі формування стратегії розвитку транспортної компанії повинні бути, виходячи з методики визначення економічної стійкості, є повнота та точність відображення стану фінансово-господарської діяльності компанії, доступність даних для їх обчислення, а також наявність універсальних порогових значень або можливості експертної оцінки показників. Це вказує на необхідність надзвичайної уважності та точності при аналізі та вимірюванні показників ефективності діяльності компанії для забезпечення об'єктивності та надійності отриманих результатів. Стратегія – це процес, а індикатори ефективності стратегії – це показники наскільки добре функціонує цей процес.

Комплекс індикаторів оцінки стратегічного управління компанією включає в себе:

- ресурсну складову (ступень оновлення автопарку, коефіцієнт зносу авто);
- маркетингова складову (частка ринку, темп росту частки ринку, рівень диверсифікації парку авто);
- фінансова складову (коефіцієнти ліквідності, коефіцієнти платоспроможності, коефіцієнти рентабельності);
- управлінська складову (зміна обсягів вантажообороту, динаміка зміни продуктивності праці);

- комерційна безпека діяльності (рівень впровадження превентивних заходів щодо мінімізації економічних ризиків) [26].

Комплексне врахування цих показників дозволяє отримати повну картину ефективності та стабільності стратегічного управління транспортною компанією в умовах глобальних логістичних ризиків.

З метою мінімізації потенційних ризиків визначаються необхідні управлінські стратегії. Актуалізація цих стратегій передбачає створення необхідних передумов для їх реалізації, налагодження систематичного моніторингу ходу їх впровадження та своєчасну корекцію стратегічних управлінських рішень на основі отриманих результатів моніторингових досліджень.

Серед всіх існуючих стратегій розвитку транспортних компаній в умовах глобальних логістичних ризиків необхідно відзначити стратегію диверсифікації. Це стратегія, що передбачає розширення діяльності компанії в нові сфери, як у спосіб зростання, так і у спосіб зменшення ризиків. Для транспортно-логістичних компаній диверсифікація може бути особливо корисною, оскільки вона може допомогти їм: збільшити доходи та прибуток, розширити клієнтську базу, покращити конкурентоспроможність, зменшити ризики, пов'язані зі змінами в галузі [27].

При виборі стратегії диверсифікації транспортно-логістичні компанії повинні враховувати такі фактори: стратегічні цілі компанії, сильні та слабкі сторони компанії, оптимальні ринки для диверсифікації.

Стратегія диверсифікації може бути успішною стратегією для транспортних компаній, але вона вимагає ретельного стратегічного планування та аналізу, а також чіткого виконання.

Враховуючи проведені дослідження, можна допустити, що алгоритм управління стратегією розвитку компанії націленою на підвищення економічної стійкості суб'єкту господарювання за рахунок реалізації ефективних стратегічних управлінських рішень, що приймаються в процесі стратегічного управління транспортної компанією на всіх етапах його реалізації.

Запропонована методика (рис.1.5) включає три ключові блоки, які визначають необхідні дії для створення комплексної системи стратегічного управління транспортною компанією. Представлені етапи є взаємопов'язаними складовими, ефективного управління якими формує економічну стійкість транспортної компанії на ринку вантажоперевезень, дозволяючи виявляти та запобігати реальним і потенційним ризикам у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

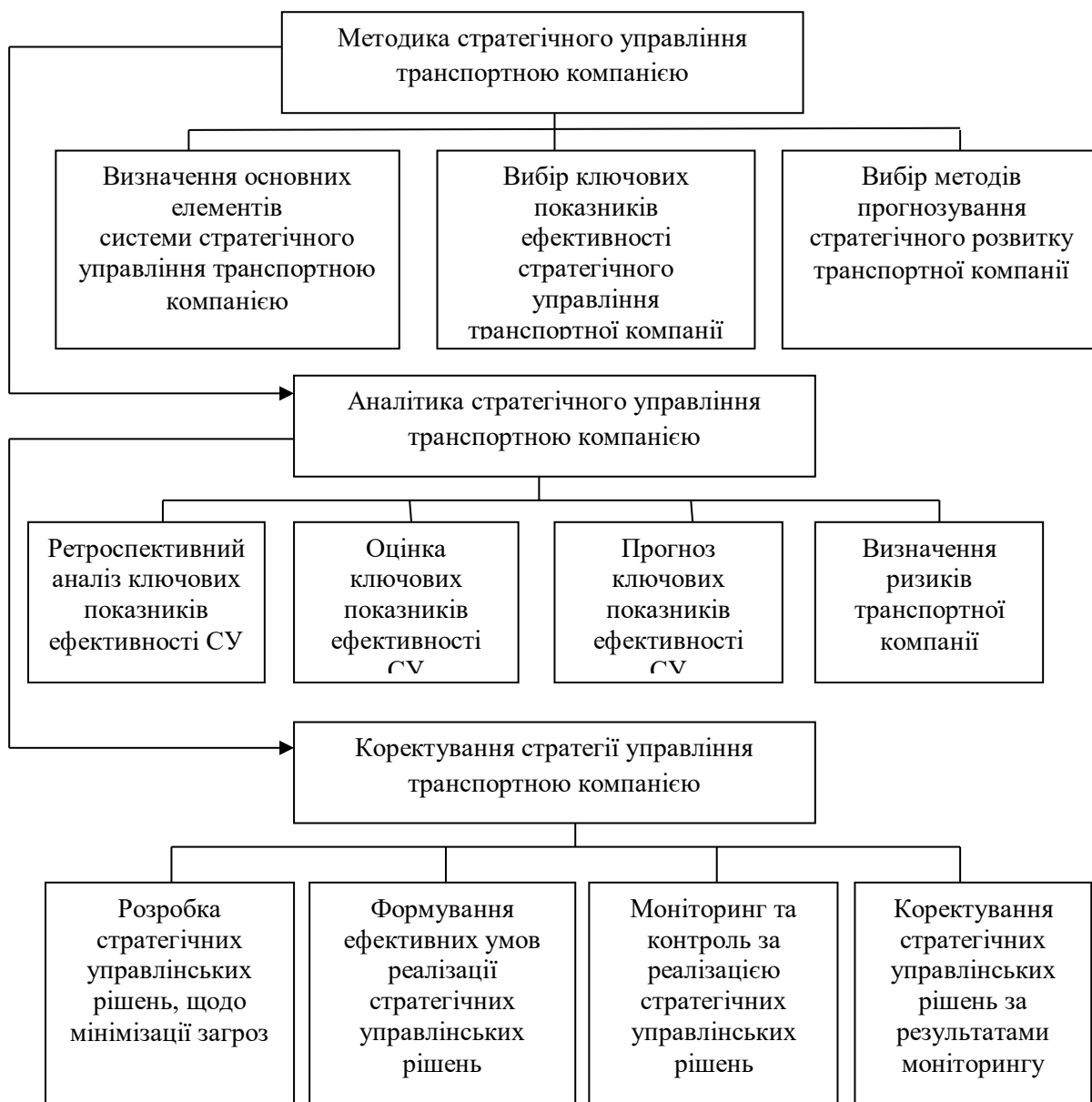


Рисунок 1.5 – Методика стратегічного управління транспортною компанією

Джерело: запропоновано автором

При оцінці системи стратегічного управління транспортної компанії потрібно деталізувати кожний етап відповідно до її власного процесного підходу щодо управління бізнес-процесами. Також важливо обрати конкретні методичні підходи та способи розрахунку, які допоможуть отримати найбільш комплексний і точний результат щодо стану компанії на конкурентному ринку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретико-методичні аспекти стратегічного управління транспортною компанією в умовах глобальних логістичних ризиків. Розглянувши погляди зарубіжних і вітчизняних вчених, під стратегією пропонуємо розуміти - довгостроковий план дій, який встановлює, як підприємство досягатиме своїх цілей і завдань у майбутньому, розробляється з урахуванням обмежених ресурсів і динамічних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства при визначенні конкурентних переваг та основних пріоритетів, які необхідні для досягнення встановленої місії підприємства.

Було проведено аналіз дефініції «стратегічне управління» та визначено, що єдиний підхід до визначення цього терміну відсутній, а Транспортні компанії мають ряд специфічних стратегічних особливостей, які слід враховувати при формуванні стратегії управління діяльністю транспортних компаній. Зазначені особливості показують, що стратегічне управління діяльністю транспортної компанії має свої галузеві характеристики, клієнтську специфіку, логістику і інфраструктуру.

Під час визначення концептуальних засад управління глобальними логістичними ризиками було згруповано та охарактеризовано види логістичних послуг, що допомогло виділити групи глобальних логістичних ризиків та розкрити сутність Основних принципів управління глобальними

логістичними ризиками. Тож, формування концептуальних засад управління глобальними логістичними ризиками є складним і багатограним процесом, який вимагає комплексного підходу та дотримання основних принципів. Комплексне управління ризиками дозволяє мінімізувати негативні наслідки від ризикових подій та забезпечити ефективність логістичної діяльності. Перспективним напрямом в управлінні глобальними логістичними ризиками є використання інтелектуальних систем прийняття рішень

Узагальнено рівні прийняття стратегічних рішень при стратегічному управлінні транспортною компанією в умовах глобальних логістичних ризиків в процесі формування стратегії диверсифікації транспортної компанії і визначено показники оцінки ефективності стратегічного управління транспортною компанією з встановленим переліком робіт, які виконуються в процесі стратегічного управління підприємством.

Запропоновано використовувати комплекс індикаторів для оцінки стратегічного управління компанією, який включатиме: ресурсну складову (ступень оновлення автопарку, коефіцієнт зносу авто); маркетингову складову (частка ринка, темп росту частки ринку, рівень диверсифікації парку авто); фінансову складову (коефіцієнти ліквідності, коефіцієнти платоспроможності, коефіцієнти рентабельності); управлінську складову (зміна обсягів вантажообороту, динаміка зміни продуктивності праці); комерційну безпеку діяльності (рівень впровадження превентивних заходів щодо мінімізації економічних ризиків).

При виборі стратегії диверсифікації транспортно-логістичні компанії повинні враховувати такі фактори: стратегічні цілі компанії, сильні та слабкі сторони компанії, оптимальні ринки для диверсифікації. Стратегія диверсифікації може бути успішною стратегією для транспортних компаній, але вона вимагає ретельного стратегічного планування та аналізу, а також чіткого виконання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ КОМПАНІЄЮ «ГЕЛИОС-ТРАНС»

2.1 Аналіз стану і тенденції розвитку транспортної інфраструктури України

Сучасні тенденції вимагають постійного удосконалення транспортної інфраструктури. Стан та рівень розвитку транспортної інфраструктури є одним із ключових факторів соціально-економічного зростання країни. Досвід європейських країн підтверджує, що розвиток транспортної інфраструктури визначає інтенсивність економічних зв'язків і є однією з найважливіших умов загального економічного розвитку держави. Обмеження інфраструктури, такі як низька якість доріг чи надання послуг, обмежена пропускна здатність об'єктів інфраструктури тощо, може сповільнити економічне зростання країни [29].

За даними Державної служби статистики у 2020 – 2021 роках у структурі ВВП України частка транспортної галузі склала лише 5,3%, що менше, ніж у 2019 році, коли цей показник становив 6,6%. Середня кількість штатних працівників зменшилася на 2,3% за підсумками 2021 року, а 14,4% транспортних підприємств зазнали збитків [30].

У 2021 році у транспортній галузі відзначилися певні позитивні аспекти. Операційна діяльність була прибутковою на рівні 3%, хоча цей показник все ще не є достатнім для забезпечення її широкого розширеного розвитку. Також відзначено значне зростання капітальних інвестицій на 29,2% у порівнянні з відповідним періодом 2020 року [30].

Транспортна інфраструктура України є однією з ключових галузей економіки, яка володіє розвиненою системою автомобільних доріг, густою залізничною мережею, морськими портами та річковими терміналами, аеропортами та великою мережею авіаційних з'єднань, вантажними митними

терміналами і так далі. Це створює необхідні умови для задоволення потреб користувачів транспорту у наданні транспортних послуг і забезпеченні необхідних темпів соціально-економічного розвитку у всіх галузях.

Згідно з статистичними даними обсяг вантажних перевезень у 2022 році складає 317,5 млн т, що становить лише 50,8% від кількості перевезеного вантажу у 2018 році (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Обсяги перевезених вантажів за видами транспорту

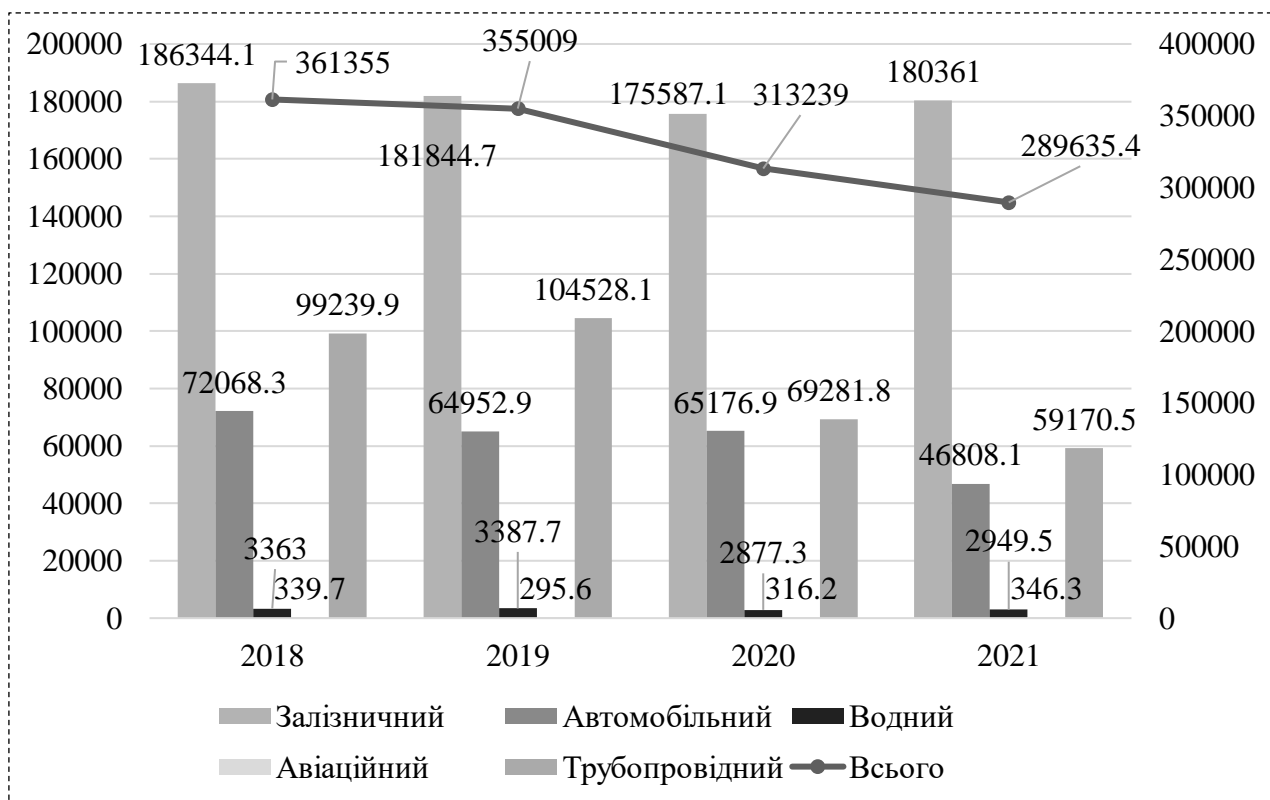
Види транспортної інфраструктури	Рік	2018	2019	2020	2021	2022
Транспорт:	млн т	624,6	676,0	600,1	621,3	317,5
	у % до попереднього року	98,1	108,2	88,8	103,5	51,1
залізничний	млн т	322,3	312,9	305,5	314,3	-
	у % до попереднього року	94,9	97,1	97,6	102,9	-
автомобільний	млн т	187,2	244,2	191,4	224,0	-
	у % до попереднього року	106,1	130,5	78,4	117,0	-
водний	млн т	5,6	6,1	5,6	5,3	-
	у % до попереднього року	94,9	109,0	91,9	95,2	-
трубопровідний	млн т	109,4	112,7	97,5	77,6	-
	у % до попереднього року	95,3	103,0	86,5	79,6	-
авіаційний	млн т	0,1	0,1	0,1	0,1	-
	у % до попереднього року	119,6	93,4	95,3	92,7	-

Джерело: складено автором на основі [30].

Оскільки статистичної інформації за 2022 рік немає, то до уваги будемо брати період з 2018 року по 2021 рік. Так за даними табл. 2.1 найбільшу частку вантажних перевезень у 2021 році складає залізничний транспорт і дорівнює

50,6% від загальної кількості перевезеного вантажу, автомобільний – 36,1%, водний – 0,9% та трубопровідний – 12,5%.

У 2021 році вантажообіг за видами транспорту становив 289635,4 млн. ткм. Проте за весь аналізований період 2018 – 2021 рр. вантажообіг скоротився на 19,8%, тобто на 71719,6 млн ткм. (рис. 2.1).



**Рисунок 2.1 – Вантажообіг за видами транспорту
за 2018 – 2021 роки, млн ткм**

Джерело: складено автором на основі [30].

Загалом за 2021 рік вантажообіг скоротився за рахунок автомобільного та трубопровідного видів транспорту, так зменшення відбулося на 35,1% (-25260,2 млн ткм) та на 40,4 (-40069,4 млн ткм) відповідно (рис. 2.1).

У 2021 році підприємства автомобільного транспорту, включаючи фізичних осіб-підприємців, здійснили вантажоперевезення на обсягу 46,8 млрд ткм, що відзначається зниженням на 28,2% у порівнянні з 2020 р. А також було перевезено 224 млн тонн вантажів, що на 17% більше, ніж у 2020 році.

Наступними показниками, що характеризує транспортну інфраструктуру України є кількість перевезених пасажирів та пасажирообіг. Втім, загальна динаміка пасажиропотоку в Україні протягом 2018 – 2021 років свідчить про скорочення цього показника (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Кількість перевезених пасажирів за видами транспорту, млн пасажирів

Види транспорту	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Залізничний	158	154,8	68,3	81,3
Водний	0,7	0,7	0,3	0,5
Автомобільний	1906,9	1804,9	1083,9	1089,3
Авіаційний	12,5	13,7	4,8	9,3
Трамвайний	666,3	627,5	422,8	398,0
Тролейбусний	1016,2	945,7	578,9	594,4
Метрополітенівський	726,6	715	411,2	482,6
Всього	4487,1	4262,3	2570,2	2655,4

Джерело: складено автором на основі [30].

Так кількість перевезених пасажирів в Україні у 2021 році склала 2655,4 млн пасажирів, або 103,3% від обсягу 2020 року. Проте якщо брати до уваги у весь аналізований період 2018 – 2021 рр., то кількість перевезених пасажирів скоротилася на 40,8%, тобто на 1831,7 млн пасажирів (табл. 2.2).

У підсумку 2021 року пасажирообіг транспортної інфраструктури України склав 62,7 млрд пасажиро-кілометрів, що становить 127,9% від обсягу 2020 року. Однак таке збільшення пов'язане з низьким вихідним рівнем у 2020 році, коли пасажирообіг становив всього лише 49,03 млрд пасажиро-кілометрів, або 45,7% від обсягу 2019 року (табл. 2.3).

Наступним показником транспортної інфраструктури України є кількість перевезеного вантажу автомобільним транспортом за видами вантажів за 2018 – 2021 рр. (додаток Б).

Так найбільшу частку у перевезенні вантажу автомобільним транспортом займають харчові продукти, напої та тютюнові вироби – 14%, що дорівнює 1285,3 тис т, наступним за кількістю є – меблі та інші промислові товари – 11,5% (1052,1 тис т) та третьому місці – деревина та вироби з деревини – 10,7% (976,8 тис т). Найменшу частку у кількості перевезеного вантажу автомобільним транспортом займають: пошта, поштові відправлення (0,1%); вторинна сировина (0,3%); кам'яне і буре вугілля, сира нафта та природний газ (0,4%) (додаток Б).

Таблиця 2.3 – Пасажирообіг за видами транспорту за 2018 – 2021 рр.,

млн пас.км

Види транспортної інфраструктури	Рік	2018	2019	2020	2021
Всього	млн пас.км	104446,0	107175,0	49034,8	62734,2
	у % до попереднього року	105,1	102,6	45,8	127,9
залізничний	млн пас.км	28685,2	28413,5	10696,2	15709,0
	у % до попереднього року	102,2	99,1	37,6	146,9
автомобільний	млн пас.км	34560,3	33879,9	19092,2	18763,5
	у % до попереднього року	97,3	98,0	56,4	98,3
водний	млн пас.км	27,6	25,8	4,0	5,8
	у % до попереднього року	90,9	93,5	15,7	144,0
авіаційний	млн пас.км	25889,3	30241,8	10106,9	18729,7
	у % до попереднього року	127,2	116,8	33,4	185,3
трамвайний	млн пас.км	3925,4	3729,2	2541,0	9526,2
	у % до попереднього року	100,0	95,0	68,1	104,3
тролейбусний	млн пас.км	5804,8	5407,0	3452,9	
	у % до попереднього року	96,5	93,1	63,9	2387,4
метрополітенівський	млн пас.км	5553,4	5477,8	3141,6	94,0
	у % до попереднього року	100,8	98,6	57,4	3467,2

Джерело: складено автором на основі [30].

Незадовільний стан дорожньої інфраструктури обмежує розвиток автомобільного транспорту в Україні. Особливо проблематичним є стан магістральних доріг на сучасний момент. Значна частина основних доріг потребує серйозного капітального ремонту, і за період від 2011 до 2016 року їх кількість зросла більше ніж утричі. Останніми роками ситуація покращується дуже повільно. Основні дороги, які складають лише 14% від загальної протяжності доріг та мають довжину 23572 кілометри, становлять особливу турботу. На жаль, понад 90% від усього обсягу доріг перебувають у стані зношення [31].

Попри те, що витрати з державного бюджету на ремонт і будівництво доріг зросли майже удвічі з 2013 по 2019 рік. У 2020 році на будівництво доріг було виділено майже 130 млрд гривень. Проте якість дорожньої інфраструктури залишається низькою: за цим показником Україна зайняла 119 місце в Індексі дорожньої інфраструктури серед 141 країни, де серед наших сусідів вказані Ефіопія та Киргизстан [32].

Провівши аналіз основних показників транспортної інфраструктури України, з огляду на тему дослідження, варто розглянути наступні показники, такі як Інфраструктурний індекс та критерії оцінки даного індексу стосовно автомобільного транспорту.

Так починаючи з 2020 року, Європейська Бізнес Асоціація (ЄБА) проводить опитування для оцінки стану розвитку транспортної інфраструктури в Україні за допомогою Інфраструктурного індексу. За результатами 2021 року загальний показник індексу становив 2,76 балів із 5 можливих, що відзначає зростання на 7% порівняно з рівнем 2020 року (2,58 бали) [33].

У рамках даного дослідження рівень розвитку автомобільного транспорту оцінювався за чотирма критеріями:

- 1) законодавство та державна політика;
- 2) інвестиційна активність;
- 3) діяльність транспортних монополістів та державних органів;
- 4) транспортна логістика.

Для розрахунку індексу використовувалася шкала Лайкерта з 5 градаціями, де 1 – дуже негативно, 3 – задовільно, 5 – дуже позитивно.

За оцінкою компаній ЄБА автомобільний транспорт отримав негативну оцінку у 2020 році – 2,6, а у 2021 році – 2,96 (рис. 2.2).

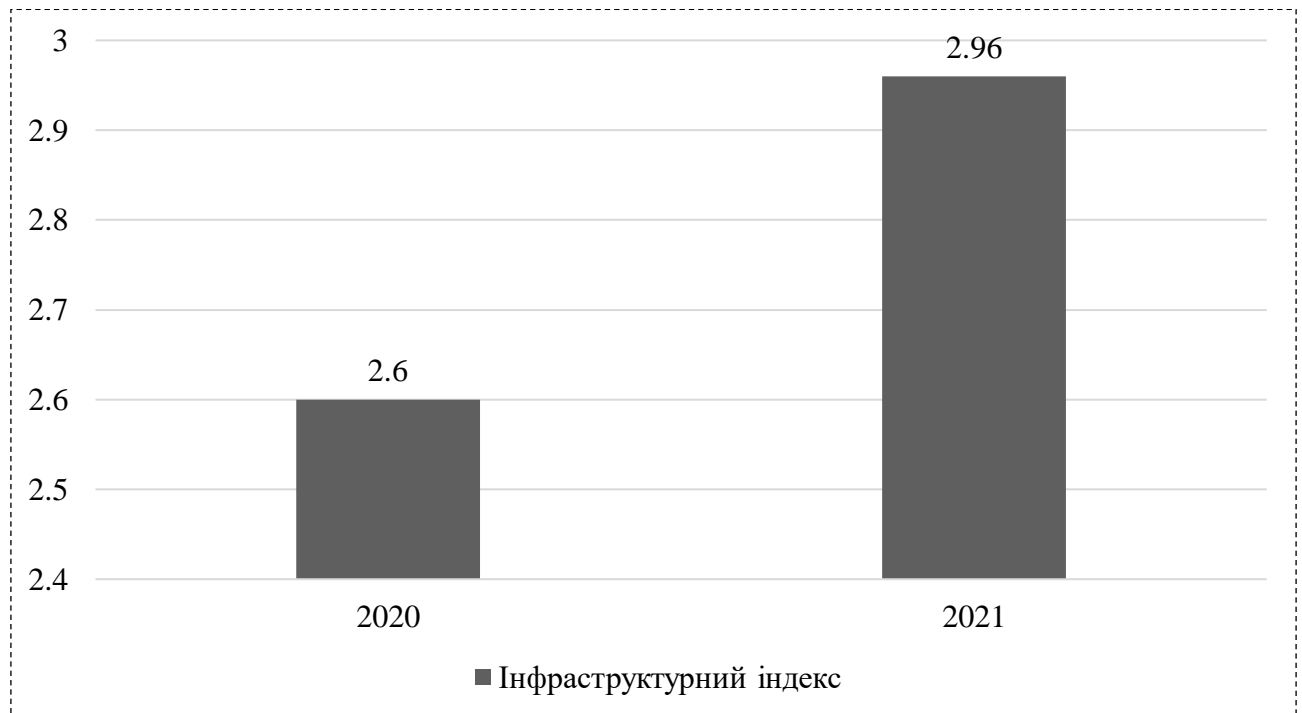


Рисунок 2.2 – Інфраструктурний індекс оцінки рівня розвитку автомобільного транспорту України за 2020 – 2021 роки

Джерело: складено автором на основі [33].

Серед критеріїв оцінки у 2021 році найнижчою була оцінка діяльності Укравтодору як транспортного монополіста – 2,9 бала із 5 можливих. Оцінки за іншими критеріями були на рівні 2,95 балів для законодавства та державної політики та транспортної логістики. Найвище оцінено учасники опитування інвестиційну активність в галузі – 3,05 балів, що вже вважається нейтральним значенням [33]. Критерії оцінки інфраструктурного індексу подано на рисунку 2.3.

Наступними показниками, що характеризують розвиток транспортної інфраструктури України є потреби у реконструкції в транспортному секторі та потреби у відновленні надання послуг у транспортному секторі.

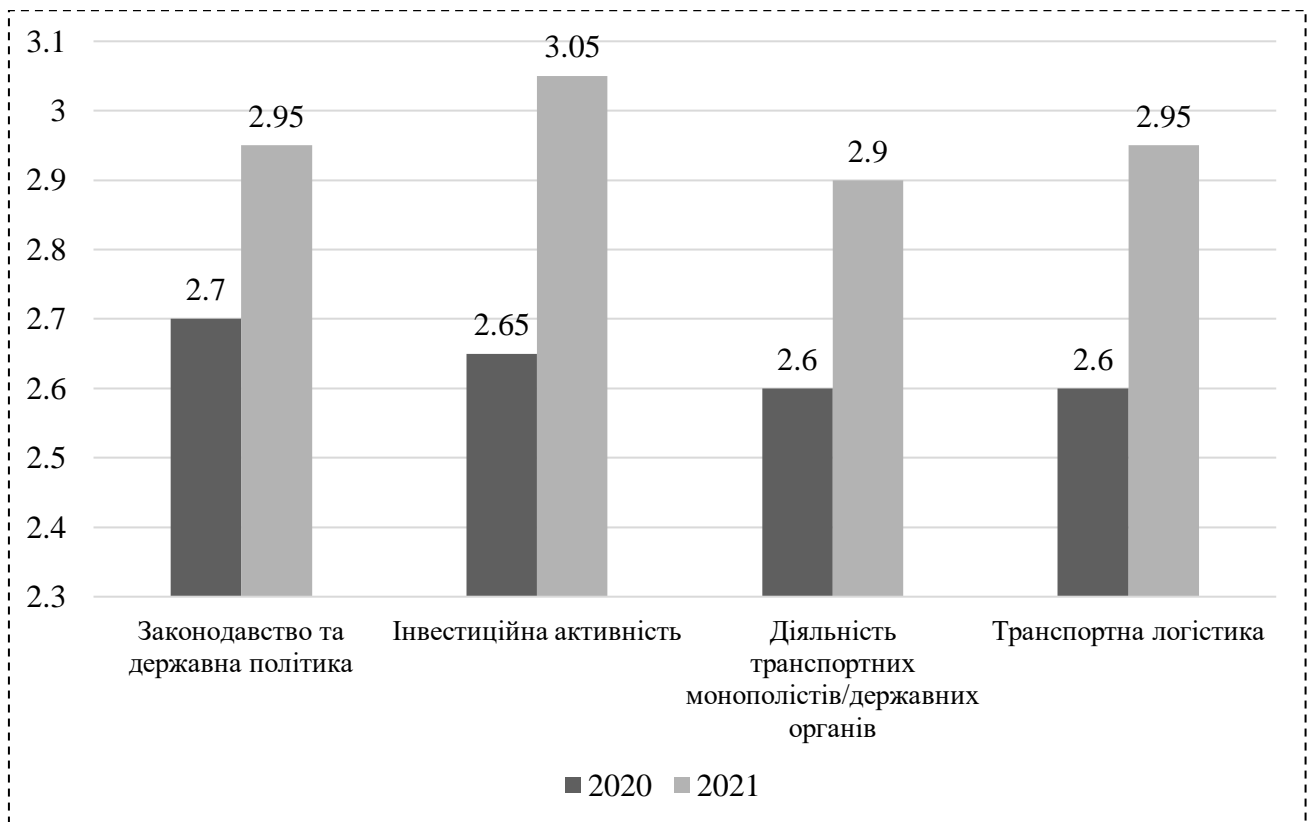


Рисунок 2.3 – Критерії оцінки інфраструктурного індексу автомобільного транспорту України за 2020 – 2021 рр.

Джерело: складено автором на основі [33].

За оцінками Світового банку загальні потреби в реконструкції та відновленні транспортного сектору України протягом 2023 – 2033 рр. становлять \$92,1 млрд. З них у короткостроковій перспективі потрібні \$14,1 млрд, у середньостроковій \$78 млрд [34].

За оцінками Світового банку загальні витрати на реконструкцію та відновлення транспортного сектору України в період з 2023 по 2033 роки становитимуть 92,1 млрд дол США. З цієї суми 14,1 млрд дол США необхідно витратити у короткостроковій перспективі, а решту 78 млрд дол США у середньостроковій [34].

Розподіл потреб у реконструкції за різними напрямками автомобільної інфраструктури у короткостроковому та середньостроковому періодах представлено на рис. 2.4.



Рисунок 2.4 – Потреби у реконструкції автомобільної інфраструктури України станом на 24 лютого 2023 року, млн. дол. США

Джерело: складено автором на основі [34]

Потреби у відновленні надання послуг у сфері автомобільної інфраструктури України в короткостроковому періоді за 2023 – 2026 рр. представлено на рис. 2.5.

Частка потреб у реконструкції, пов'язаних з автострадами, шосе та іншими національними дорогами, складає 29%, тоді як місцеві обласні, сільські та комунальні дороги займають 16%. З загальної суми витрат на відновлення, яка становить 3,5 млрд доларів США, більша частина витрат припадає на ремонт та технічне обслуговування доріг і мостів національного значення (рис. 2.5).

Проаналізувавши основні показники транспортної інфраструктури України, зокрема визначивши тенденції автомобільного транспорту, варто звернути увагу і на поточний стан.

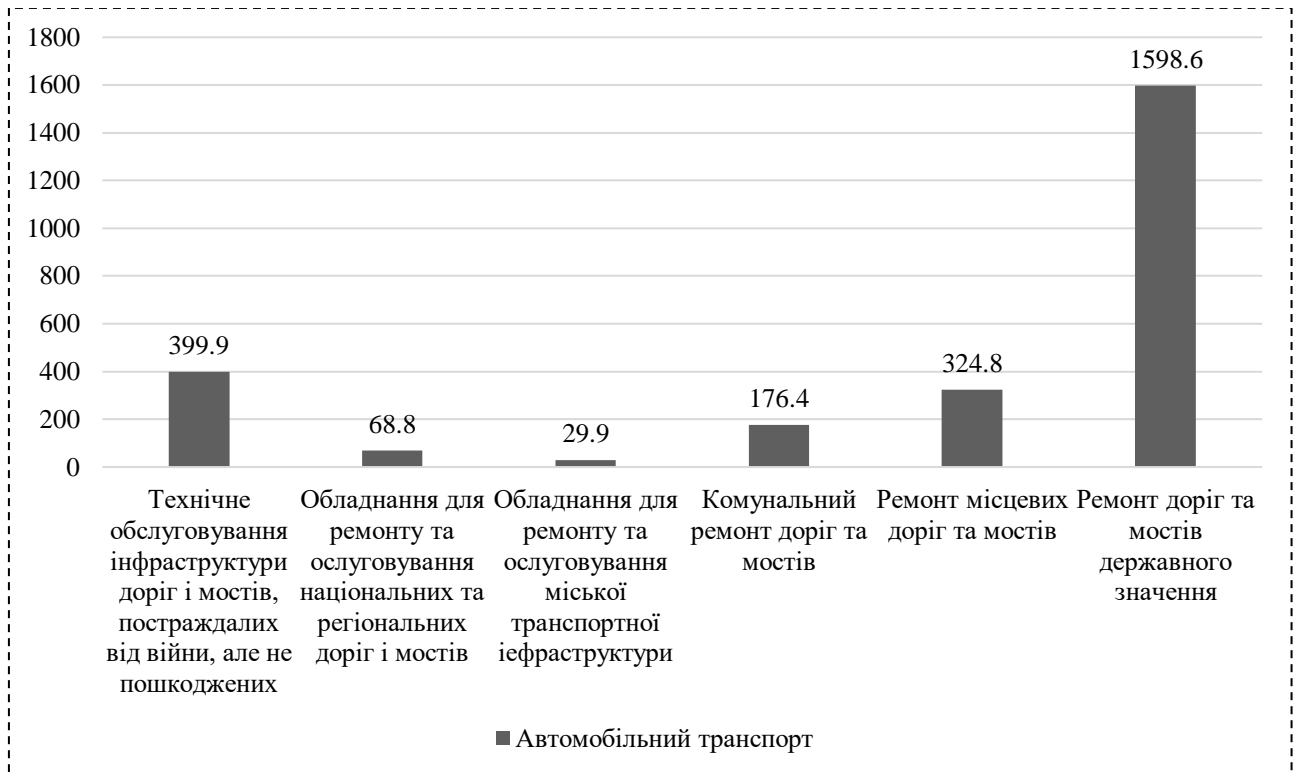


Рисунок 2.5 – Потреби у відновленні надання послуг автомобільної інфраструктури України в короткостроковому періоді за 2023 – 2026 рр., млн. дол. США

Джерело: складено автором на основі [34]

У результаті повномасштабного вторгнення було втрачено тисячі одиниць різноманітної техніки, включаючи комунальну, автокрани, спеціальні транспортні засоби, пожежну техніку тощо. Найбільш значущими зруйнуваннями в інфраструктурі, як в абсолютному, так і за вартістю, стали об'єкти дорожньої інфраструктури. Це можна пояснити, з одного боку, тим, що вони «страждають» під час артилерійських атак, а, з іншого боку, через активний рух військової техніки. Так в Україні пошкоджено 19 аеропортів і цивільних аеродромів, а також щонайменше 126 залізничних вокзалів і станцій.

За попередніми оцінками, загальні збитки у транспортній інфраструктурі України становлять 36,2 млрд. дол. США [35].

Аналіз карт бойових дій та їх порівняння із мережею автомобільних доріг дозволяють здійснити попередні розрахунки щодо того, яка приблизна довжина доріг постраждала внаслідок війни, як внаслідок ракетних обстрілів, так і внаслідок руху танків.

За попередніми оцінками та згідно із даними Міністерства інфраструктури загальна протяжність пошкоджених доріг внаслідок бойових дій становить 25,1 тис. км, а також 344 мости й мостові переходи державного, місцевого або комунального значення. Попередня оцінка збитків від прямого руйнування дорожньої інфраструктури може складати приблизно 26,7 млрд. дол. США (оцінка в цінах на кінець 2021 року). Оцінка ушкоджень та руйнувань мостів та мостових переходів додає ще 2,6 млрд дол. США збитків до інфраструктури [35].

Отже, навіть при визнанні транспортної галузі як пріоритетного напрямку розвитку національної економіки, що повинна отримувати підтримку та розвиватися на державному рівні, існують ряд проблем і суперечностей, які уповільнюють її розвиток у сучасних умовах.

Тому, необхідне всеосяжне оновлення транспортної інфраструктури, створення вільних конкурентних умов для подальшого розвитку галузі, а також ефективний розвиток і координація різних видів транспорту. Це вимагає формування та реалізації ефективною і результативною державною політики, яка забезпечить інституційну основу для розвитку та функціонального зростання транспортної галузі України. З урахуванням необхідності забезпечення безпечного розвитку країни та суспільства в умовах воєнного конфлікту та післявоєнного відновлення ці аспекти стають визначальними.

2.2 Організаційно-економічна характеристика діяльності транспортно-логістичної компанії «Гелиос-транс»

Приватне підприємство «Гелиос-транс» (ідентифікаційний код юридичної особи: 38269701) було зареєстровано 18.07.2012 (номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань: 14991020000014743) та діє згідно з Статутом.

Основним видом діяльності ПП «Гелиос-Транс» є організація вантажних перевезень автомобільним транспортом (вид економічної діяльності: 49.4). Підприємство ПП «ГЕЛИОС-ТРАНС» забезпечує перевезення і експедирування вантажів різної номенклатури та складності транспортування. Але діяльність ПП «ГЕЛИОС-ТРАНС» не обмежується лише організацією вантажних перевезень. Статутом підприємства передбачені наступні види діяльності [36]:

- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт (основний напрямок діяльності);
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
- 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

Діяльність ПП «Гелиос-Транс» визначається Господарським Кодексом України, згідно з яким «підприємство — самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому цим Кодексом та іншими законами» [37]. Воно здійснює

господарську діяльність від свого імені, має самостійний баланс, поточні та інші рахунки в банківських установах, печатку зі своїм найменуванням, власний бланк, логотип та сайт [36].

Основними напрямками діяльності підприємства є надання послуг з перевезення вантажів автомобільним транспортом як власними транспортними засобами, так і орендованими.

Мета діяльності ПП «Гелиос-Транс» як транспортної компанії наступна:

- реалізація на високому рівні логістичної діяльності підприємства з метою зростання рівня його конкурентоздатності;
- своєчасність та ефективність надання послуг замовнику відповідно до вимог угоди у зазначений термін та за визначеним маршрутом в необхідному обсязі з мінімізацією затратності та з урахуванням індивідуальності вимог замовника за доступною вартістю.

ПП «Гелиос-Транс» заснована у липні 2012 року і спеціалізується на транспортно-експедиційних послугах. З того часу вдалось здобути репутацію надійної організації, про що свідчать численні постійні партнери підприємства, серед яких відомі споживачам всієї країни – ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», ПрАТ «Карлсберг Україна», ТОВ «ТД «БІОЛА», ПрАТ «ОБОЛОНЬ» та інші. Співпраця з ПП «Гелиос-Транс» - це безпрограшна та ефективна схема просування бізнесу та його росту, адже метою будь-якої компанії є, насамперед, задоволення потреб своєї галузі та отримання прибутку.

У лютому 2013 року підприємство підписало договір зі своєю першою крупною компанією на гаранті перевезень ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», що дало значний поштовх в діяльності компанії. ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» - найбільший у світі виробник і постачальник концентратів, сиропів і безалкогольних напоїв.

У 2014 році підприємство поповнює власний автопарк 6 одиницями транспортних засобів та їх комплектуючих. Цього ж року підприємство підписує договір з ПрАТ «Карлсберг Україна».

У 2017 році підприємство починає співпрацю зі своїм третім крупним замовником ПрАТ «ОБОЛОНЬ». ПрАТ «Оболонь» — корпорація з виробництва пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної води. 2018 рік — період початку співпраці з ТОВ "ТД "БІОЛА" та ТОВ "Епіцентр К".

Компанія «Гелиос-транс» здійснює перевезення вантажів як по Україні, так й за кордон. У логістичної діяльності підприємство використовує автотранспорт стандарту Євро 3 та вище. Компанія організовує доставку вантажів авторефрижераторами і автомобілями-тентами вантажопідйомністю до 23 т, об'ємом від 86 м³, а також є досвід перевезення негабаритних, небезпечних та коштовних вантажів.

Наявність власних авто в достатній кількості є дуже важливою складовою для підприємства, яке проводить свою діяльність у сфері вантажних перевезень. На теперішній час компанія «Гелиос-Транс» має власний автомобільний парк, який складається із 9 власних вантажних тягачів та 9 власних причіпів, двох власних легкових авто, 5 орендованих тягачів та 5 орендованих причіпів. Крім цього, в найближчі три роки планується поповнити автопарк додатковими автомобільними засобами в кількості шість одиниць. У компанії є власний автопарк вантажної техніки різних марок. На рис. 2.6 наведена структура рухомого складу підприємства.

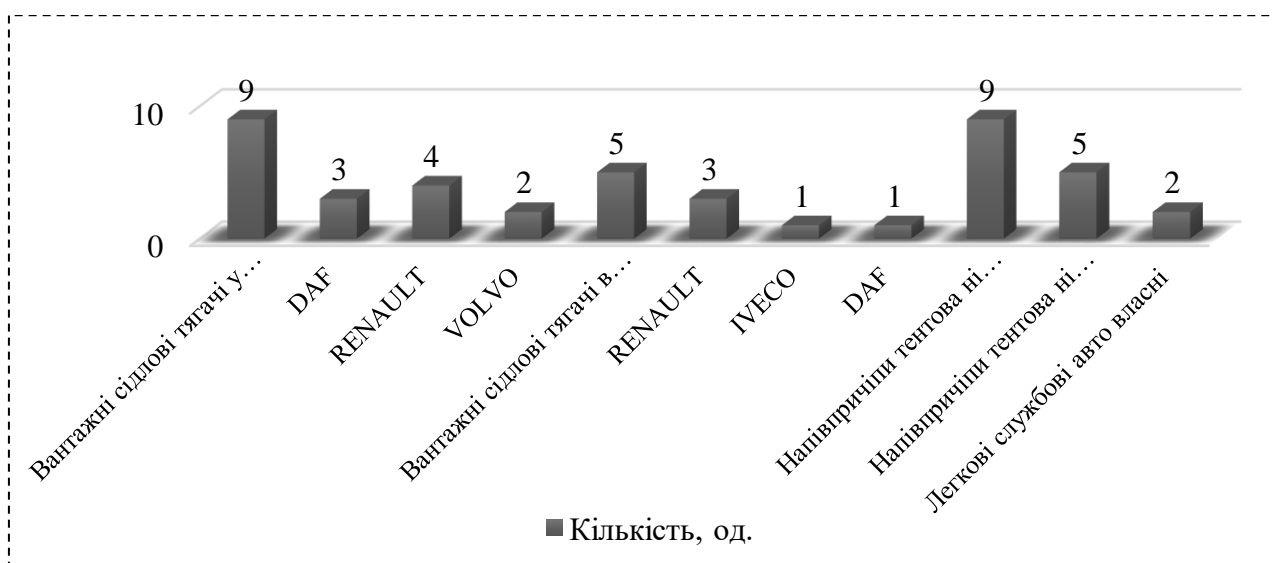


Рисунок 2.6 – Структура рухомого майна компанії «Гелиос-Транс»

Джерело: складено на основі звітності підприємства [36]

За даними рис. 2.6 можна відзначити, що кількість рухомого складу у власності підприємства значно більша ніж орендованого. Так загальна кількість рухомого складу складає 30 одиниці, з них 30% це вантажні сідлові тягачі у власності, тобто 9 одиниць, 16,7% – вантажні сідлові тягачі в оренді (5 од.), 30% – напівпричіпи тентова ні власні (9 од.), 16,7% – напівпричіпи тентова ні оренда (5 од.) та 6,7% – легкові службові авто власні (2 од.).

Важливим показником в аналізі діяльності є фінансові показники. Виходячи із них, компанію «Гелиос-Транс» можна охарактеризувати, як підприємство, яке стабільно, крок за кроком покращує свій фінансовий стан, оминаючи стихійні підйоми та падіння. Динаміку основних показників діяльності компанії «Гелиос-Транс» за 2021-2022 рр. наведено у вигляді табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Динаміка основних показників діяльності транспортної компанії «Гелиос-Транс»

Показники	2021 рік	2022 рік	Зміни (+/-)
Чистий дохід, тис.грн	139553,2	164581,7	+25028,5
Витрати, тис.грн	135100,6	156784,2	+21683,6
Чистий прибуток, тис.грн	4452,6	7797,5	+3344,9

Джерело: складено на основі звітності підприємства [36]

Як видно з табл. 2.4, компанія «Гелиос-Транс» покращила показники своєї діяльності в 2022 році в порівнянні з попереднім роком.

Так чистий дохід від надання послуг виріс на 15,2% відносно 2021 року і становив у 2022 році 164581,7 тис грн., разом з тим, як витрати зросли лише на 13,8% порівняно з попереднім роком. Чистий прибуток у 2022 році виріс на 42,9% щодо 2021 року і становив 7797,5 тис грн, з огляду на все вище згадане, можна стверджувати, що ПП «Гелиос-Транс» має позитивну тенденцію (рис. 2.7).

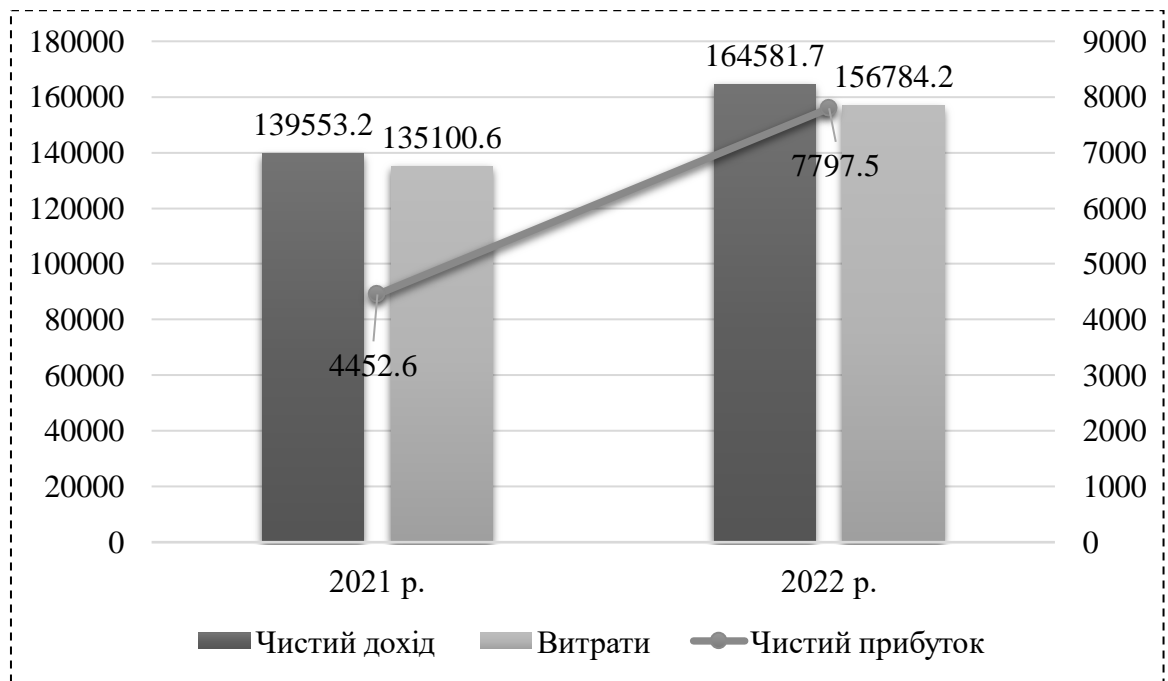


Рисунок 2.7 – Динаміка основних показників діяльності компанії «Гелиос-Транс»

Джерело: складено на основі звітності підприємства [36]

Оскільки основним видом діяльності компанії «Гелиос-Транс» є транспортно-експедиційні послуги, тому має сенс розглянути тенденцію змін в кількості замовлень послуг за останні три роки у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Динаміка обсягу наданих послуг компанією «Гелиос-Транс»

Рік	2020	2021	2022
Кількість наданих послуг	18158	26054	14122
Дохід від реалізації послуг, тис. грн	86044,85	167584,86	197374,12

Джерело: складено на основі звітності підприємства [36]

Виходячи із даних табл. 2.5, необхідно зазначити, що за аналізований 2020 – 2022 рр., що діяльності компанія «Гелиос-Транс» немає однозначного висновку. Так, якщо розглядати кількість наданих послуг, то максимальна їх кількість була у 2021 році і становила 26054, проте у 2022 році спостерігається різкий спад і складає 14122, що на 45,8% менше за попередній рік (рис. 2.8).

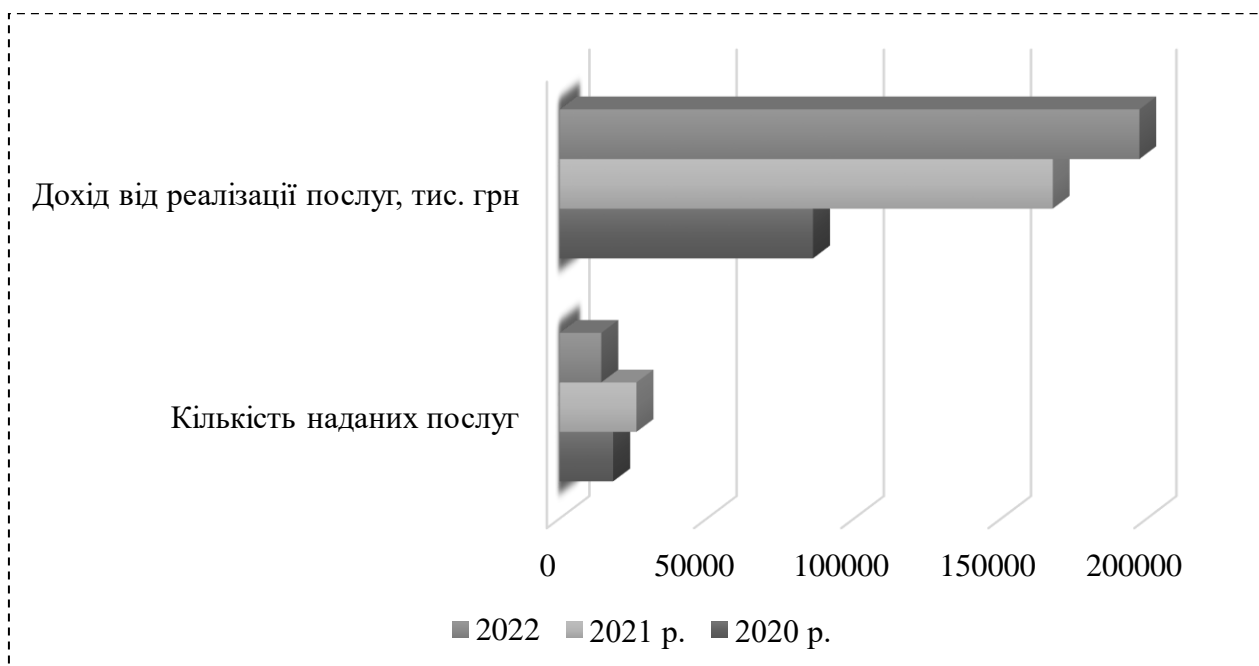


Рисунок 2.8 – Динаміка обсягу наданих послуг компанією «Гелиос-Транс»

Джерело: складено на основі звітності підприємства [36]

Однак, якщо розглянути показник «дохід від реалізації послуг», то можна відзначити, що дохідність компанії «Гелиос-Транс» від наданих послуг має висхідну тенденцію. Так за аналізований період 2020-2022 рр. дохід виріс на 129,4% і у 2022 році становив 197374,12 тис грн.

Також необхідно відзначити роль ключових крупних замовників у веденні діяльності підприємства у вигляді табл.2.6.

Таблиця 2.6 - Дохід від реалізації послуг компанії «Гелиос-Транс» з урахуванням замовників транспортно-експедиційних послуг

Рік	Дохід від реалізації послуг, тис. грн				
	ІП Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед	ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	ТОВ «ТД «БІОЛА»	Інші замовники	Всього
2020	30100,14	662,95	1659,92	53621,84	86044,85
2021	91780,31	5056,89	1255,86	69491,80	167584,86
2022	159373,12	10668,71	694,60	26637,69	197374,12

Джерело: складено на основі звітності підприємства [36]

За даними таблиці 2.6 встановлено, що головним замовником транспортних послуг компанії «Гелиос-Транс» є ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», яка принесла дохід у 2022 році у розмірі 159,4 млн. грн, а це у свою чергу 80,7% від загальної суми доходу від реалізації послуг. Другим підприємством за обсягом доходу є ПрАТ «ОБОЛОНЬ», завдяки якому транспортна компанія «Гелиос-Транс» у 2022 році заробила 10,7 млн. грн, що становить 5,4% від загальної суми доходу. Отже, враховуючи усе вище зазначене, можна зробити висновок, що співпраця з великими компаніями може призвести до збільшення доходів від реалізації послуг та чистого доходу підприємства навіть у соціально-економічну нестабільність в країні.

Аналіз відкритих джерел компанії «Гелиос-транс» [36] за останні роки, які наведено у табл. 2.7, свідчить, що компанія «Гелиос-транс» має поступове збільшення чистого доходу.

Таблиця 2.7 - Динаміка чистого доходу компанії «Гелиос-транс» у 2012-2022 рр.

Період	Обсяг доходів, млн. грн.
2014	40,5
2015	48,8
2016	55,4
2017	61,6
2018	64,0
2019	67,9
2020	71,7
2021	139,5
2022	164,5

Джерело: складено на основі звітності підприємства [36]

Однак з уведенням з 2021 р. сертифікованої системи менеджменту якості і безпеки відповідно до вимог ISO 9001, рівень чистого доходу за 2014 – 2022 рр. виріс на рекордні 94,4% і становив 139,5 млн. грн. А вже у 2022 році темп приросту сповільнився і становив лише 17,9% відносно попереднього року і склав 164,5 млн. грн (рис. 2.9).

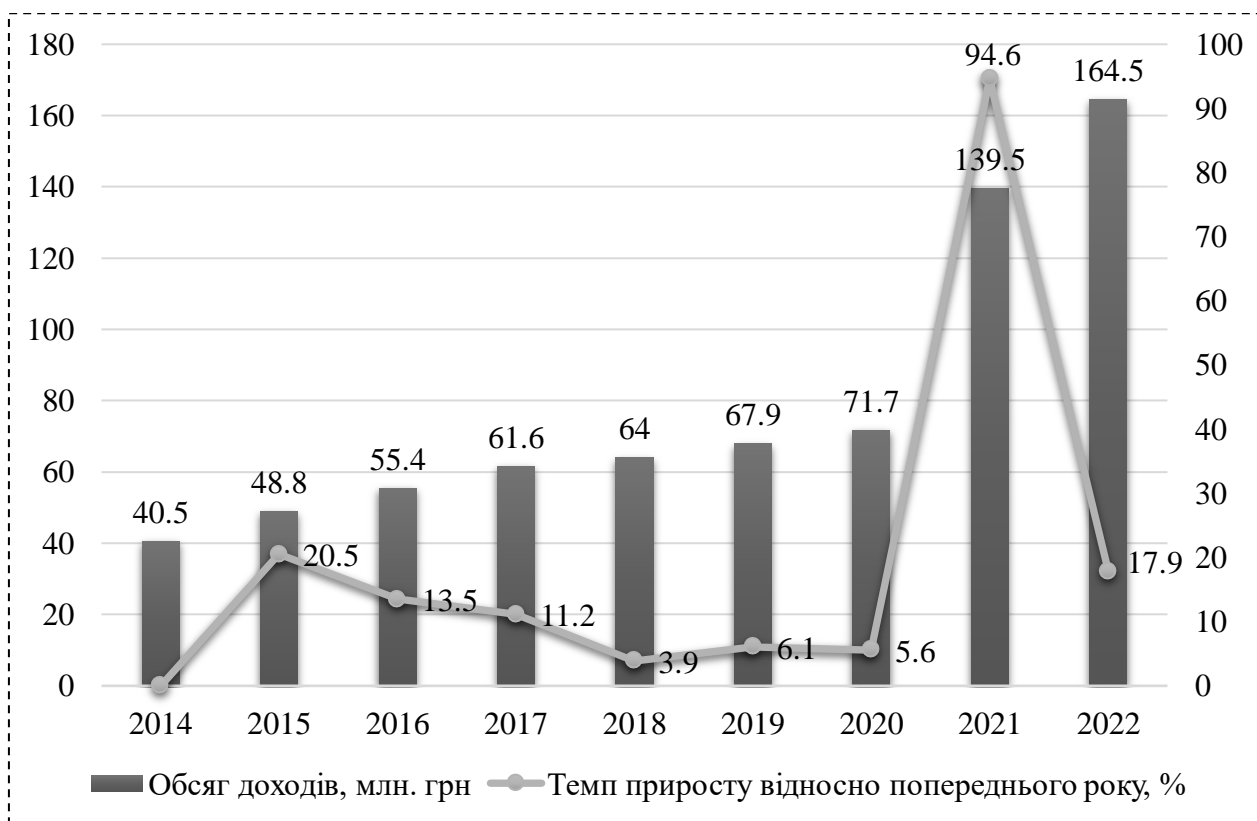


Рисунок 2.9 – Динаміка чистого доходу компанії «ГЕЛІОС-ТРАНС» у 2012-2022 рр.

Джерело: складено на основі табл. 2.7

Коливання доходів у дослідні роки корелюються із загальною тенденцією на ринку вантажних перевезень та логістичних послуг, що обумовлено тими ж самими факторами, що й на загальному ринку в країні.

Загалом, можна додати, що компанія «Гелиос-Транс» успішно здійснює свою діяльність та є прибутковим підприємством. Із слабких сторін підприємства відмітимо вік більшості автотранспортних засобів, що суттєво впливає на розмір витрат на ремонт та обсяг споживаємого палива. Для аналізу витрат підприємства сгрупуємо таблицю 2.8.

Виходячи із даних найбільше витрат займають транспортно-експедиційні послуги (51% від загального обсягу витрат), а саме замовлення послуг у колег-перевізників, на другому та третьому місці посіли витрати на паливо (32%) та ремонт техніки (2%) (рис. 2.10).

Таблиця 2.8 - Структура витрат компанії «Гелиос-Транс» за останній звітний 2022 рік

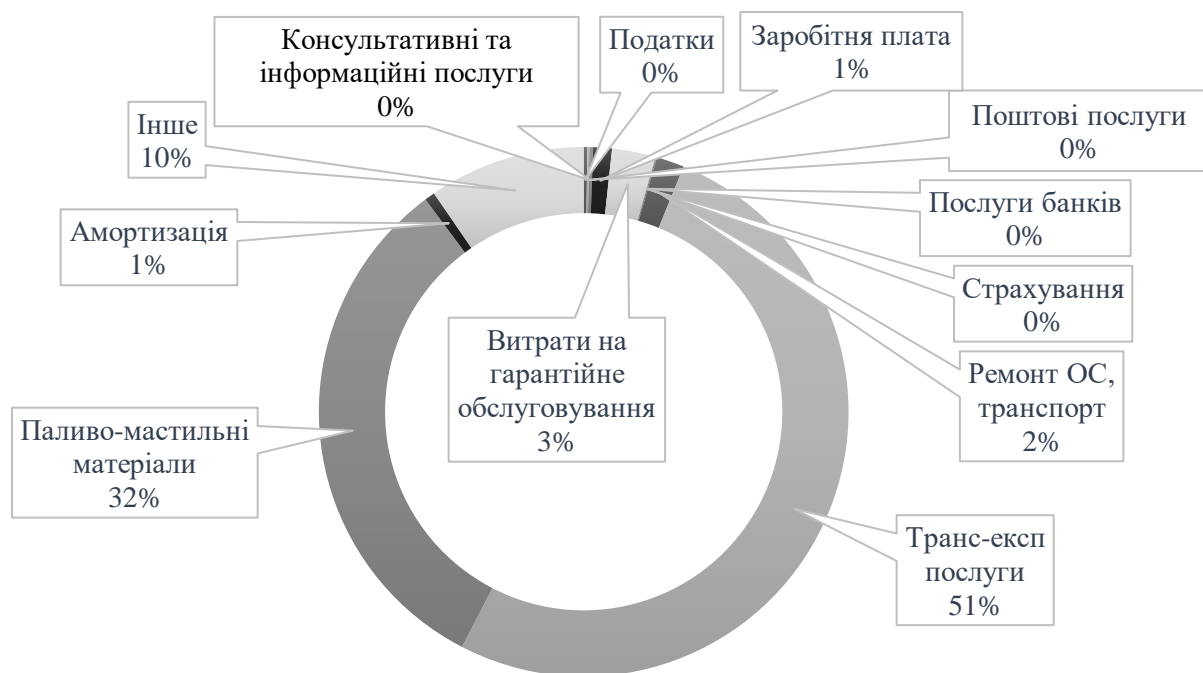
Вид витрат	Вартість, тис грн.
Податки	345,7
Поштові послуги	191,8
Консультативні та інформаційні послуги	353,63
Заробітня плата	1782,27
Витрати на гарантійне обслуговування	4133,91
Послуги банків	39,21
Страхування	120,11
Ремонт ОС, транспорт	2653,6
Транс-експ послуги	80263,99
Паливо-мастильні матеріали	50263,99
Амортизація	984,83
Інше	14924,39
Всього	155072,6

Джерело: складено на основі звітності підприємства [36]

Виходячи із таблиці маємо переконання, що найбільше витрат займають транспортно-експедиційні послуги, а саме замовлення послуг у колег-перевізників, на другому та третьому місці посіли витрати на паливо та ремонт техніки. Це говорить про те, що в компанії бажано поповнити автопарк, але саме новими авто, що зменшить показник витрат на транспортно-експедиційні послуги та показник витрат на паливо-мастильні матеріали. Хоча, передбачено, з придбанням нових авто виростуть витрати на ремонт та обслуговування, але це буде не так суттєво, якщо залишити все на існуючому рівні.

Із класифікації видів логістичної діяльності - діяльність компанії «Гелиос-Транс» можна віднести до функціональної транспортної логістики.

Логістична діяльність компанії «Гелиос-Транс» представляє собою комплекс базових ланок, що забезпечують реалізацію функцій постачання товарів народного попиту до споживачів через транспортно-експедиційні послуги.



**Рисунок 2.10 – Структура витрат компанії
«Гелиос-Транс» за 2022 рік у відсотках**

Джерело: складено на основі табл. 2.8

Таким чином, компанія «Гелиос-транс» - це підприємство, яке надає логістичні послуги та включено до повного замкнутий цикл виробництва — від вирощування зернових і виробництва комбікормів до транспортування готової продукції споживачеві.

Організаційна структура менеджменту логістичної діяльності ПП «Гелиос-Транс» проста і стабільна та базується на одній ключовій функції – наданні транспортно-експедиційних послуг визначеним суб'єктам ринку.

Компанія «Гелиос-транс» з точки зору організаційної структури, яку наведено у Додатку В, є децентралізованої установою лінійно-функціонального типу, що є оптимальним та раціональним вибором для підприємства даного масштабу і профілю діяльності. Організаційна структури формується відповідно до вимог довготривалого забезпечення конкурентоспроможності та економічної ефективності компанії «Гелиос-транс» для забезпечення координації й контролю діяльності підрозділів фірми та її співробітників.

Структуру й штат логістів визначає директор компанії «Гелиос-Транс» на власний розсуд, виходячі із завантаженості вже сформованого штату, обсягу обов'язкових замовлень, тощо. ПП «Гелиос-транс» пропонує своїм клієнтам транспортно-логістичні та супутні послуги. Сферою діяльності є перевезення стандартних, збірних, негабаритних та небезпечних вантажів по території України та за її межами. Послуга дозволяє зменшити навантаження на приватний автопарк або повністю її скасувати, дозволяє створити ефективний ланцюг доставки як звичайним унімодальним, так й мультимодальним способом. Виконавець послуги забезпечує контроль за всім процесом, тому зменшуються випадки пошкодження вантажу та завжди суворо дотримується термін доставки.

Логістична діяльність компанії «Гелиос-транс» є одним із найважливіших складових у діяльності компанії, оскільки забезпечує зв'язок із середовищем компанії, а також внутрішні виробничі зв'язки при наданні логістичних послуг клієнтурі. До складу сфери логістики компанії «Гелиос-транс» входять усі фактори, пов'язані з постачанням зерна, сировини, напівфабрикатів, допоміжних та робочих складових, а також із допомогою з реалізацією готової продукції. Ефективна логістика доставки та фінансово обґрунтоване проектування логістичних процесів набувають все більшого значення в організації підприємства. Таким чином, компанія значно знижує транспортні витрати, що є найбільшим фактором витрат у логістиці, та використовує наявні ресурси більш раціонально. Оскільки компанія «Гелиос-транс» має залишатися на логістичному ринку та підтримувати свої послуги на конкурентоспроможному рівні, рекомендовано запровадити нові заходи, головним чином у сферах маркетингу та перевезення товарів за допомогою результативної логістики.

2.3 Оцінка ефективності системи управління логістичними бізнес-процесами в транспортній компанії «Гелиос-транс»

У сучасних умовах Україна стикається з кризовим рівнем розвитку транспортної інфраструктури. Основними причинами цього є військовий конфлікт у країні, пандемію COVID-19, системне недофінансування, недостатнє технічне обслуговування транспортної інфраструктури, а також технічна відсталість галузі, що ставить під загрозу не лише виконання соціально-економічних функцій, але й національну безпеку України.

Для того, щоб оцінити ефективність системи управління логістичними бізнес-процесами в транспортній компанії «Гелиос-транс», необхідно розглянути матеріально-технічну базу компанії «Гелиос-Транс», яка складається з власних основних засобів (транспортні засоби та їх комплектуючі) та орендованих засобів.

Транспортній компанії «Гелиос-Транс» належить:

1. Власні автотранспортні засоби та їх комплектуючі (табл.2.9);
2. Орендовані транспортні засоби та їх комплектуючі;
3. Власна офісна техніка;
4. Орендований офіс;
5. Орендоване місце для паркування авто;
6. 2 Бочки для зберігання палива.

Виходячи із списку можна стверджувати, що підприємство має достатню матеріально-технічну базу, яка складається переважно із власних фондів для ведення своє господарської діяльності.

Логістична інфраструктура відіграє базову роль у формуванні та розвитку ринкових відносин, тому її дослідження є особливо актуальним. Логістична інфраструктура – це сукупність елементів, що виконують важливі логістичні завдання і забезпечують здійснення логістичних процесів.

Таблиця 2.9 - Характеристика автотранспортних засобів підприємства за формою власності

Вид автотранспорту	Марка та рік випуску
1	2
Загальний вантажний сідловий тягач	Е марки DAF модель 95 XF 430, 2001 року випуску
Вантажний сідловий тягач	Е марки DAF модель XF.480, 2004 року випуску
Спеціалізований вантажний сідловий тягач	Е марки RENAULT модель MAGNUM 440, 2003 року випуску
	RENAULT модель MAGNUM DXI 460, 2008 року випуску
	RENAULT модель MAGNUM 2002 року випуску
Вантажний-спеціалізований сідловий тягач	Е марки RENAULT модель MAGNUM 440, 2002 року випуску
	В-Е марки VOLVO модель FH 12-42Т, 2000 року випуску
	Е марки DAF модель FT XF 105.480, 2008 року випуску
	марки VOLVO модель FH 12, 2001 року випуску
Напівпричіп загальний н/пр. бортовий	Е марки KRONE модель SPD 27, 1998 року випуску
Загальний напівпричіп н/пр-бортовий	Е марки FRUEHAUF модель TF 34C1, 1993 року випуску
	марки SCHMITZ модель S 01, 2003 року випуску
	марки KOGEL модель SN 24, 1995 року випуску
	марки SCHMITZ модель SPR 24
Напівпричіп загальний н/пр. бортовий-тентований	марки SCHMITZ модель S01, 1998 року випуску
	марки FRUEHAUF модель TF 34C, 2000 року випуску
	марки SCHMITZ модель S01, 2004 року випуску
Спеціалізований напівпричіп н/пр. платформа тентована	марки GENERAL TRAILERS модель TF 34CS, 2003 року випуску
Загальний легковий седан	марки SKODA модель RAPID, 2015 року випуску
	марки DAEWOO модель LANOS, 2008 року випуску

Джерело : складено автором

Такими завданнями є: складування продукції, за допомогою складських будівель та споруд; переміщення продукції, за допомогою транспортних і маніпуляційних засобів; захист продукції, за допомогою системи пакування, що поза тим дає можливість модернізації транспортних засобів; передача та перетворення інформації логістичних процесів.

Для більш детального аналізу логістичних бізнес-процесів компанії «Гелиос-Транс» необхідно застосувати SWOT-аналіз, який дозволить оцінити сильні і слабкі сторони даної компанії, а також проаналізувати її можливості і загрози зовнішнього середовища. Для проведення комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, дослідження сильних та слабких сторін організації, оцінка стану підсистем, які визначають загальну конкурентну позицію підприємства на ринку, аналіз поточних витрат господарської діяльності було обрано методи SWOT - аналізу, який вже багато років є відмінним інструментом для отримання відповідей на вищевказані питання. табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – SWOT – аналіз діяльності компанії «Гелиос-Транс»

<p style="text-align: center;">Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вибір замовників послуг. ПП «Гелиос-Транс» дає перевагу крупним замовникам, що є ознакою постійного стабільного прибутку. 2. Працівники, перевірені часом – на підприємстві в більшій кількості працюють люди, які обіймають свої посади понад трьох років поспіль – що позитивно впливає на якість та швидкість роботи. 3. Відсутність необхідності знаходитись постійно на одному місці – більшість посад має змогу працювати дистанційно, логісти не прив'язані до офісу, мають можливість працювати з будь-якої точки світу, маючи при собі лише ноутбук та телефон. 4. Наявність власного автопарку 5. Гнучкий підхід до ціноутворення 6. Наявність ліцензії на зберігання палива 7. Страхування авто та вантажу 	<p style="text-align: center;">Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вік вагової частини автопарку 2. Високі затрати на ремонт та удосконалення вантажних авто 3. Наявність температурного режиму на в'їзд до місць завантаження-розвантаження, що подовжує термін вантажних перевезень
<p style="text-align: center;">Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення бази замовників через підписання нових договорів 2. Можливість придбання нового вантажного транспорту та удосконалення вже існуючого 3. Збільшення обсягу виконаних послуг завдяки придбання нових авто, що збільшує в свою чергу кількість робочих місць та розмір прибутку від перевезення. 4. Завдяки ліцензії на зберігання палива можливість закупівлі його оптом зі значною знижкою. 5. Вихід на міжнародний рівень транспортно-експедиційних перевезень 	<p style="text-align: center;">Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Так як техніка переважно давня та вживана, є загроза частого виведення її зі строю, що понижує якість наданих послуг. 2. Якість більшості доріг в країні збільшує ризик виходу зі строю вантажної техніки та кількості спожитого палива

Джерело : складено автором

Відповідно до таблиці можна зробити висновок, що компанія «Гелиос-Транс» знаходиться в стійкому положенні та має масу сильних сторін. У підприємства є можливість удосконалювати вже існуючі технології, відповідно покращити та збільшити кількість та якість наданих послуг. Також слід відмітити потенційні загрози, але можна зробити висновок, що вони не сильно масштабні та їх можна вирішити.

Проаналізувавши господарську діяльність компанії «Гелиос-Транс» можна відмітити певні висновки та результати: сформований автопарк підприємства - це важлива складова діяльності компанії, яка спеціалізується на транспортно-експедиційних послугах. У компанії «Гелиос-Транс» наразі налічується 32 одиниці транспортних засобів, що задовольняє значну кількість замовлень на перевезення. Наявність ємностей для зберігання палива та відповідно ліцензії на зберігання палива дає змогу значно економити на витратах на паливно-мастильні матеріали, без яких робота авто є неможливою. Окрім цього, всі авто підприємства застраховані, проходять обов'язковий техогляд згідно графіку, періодичну діагностику всіх систем, необхідний ремонт та хімчистку. Для кожного авто встановлено систему контролю палива ІСТРИМ – що являється великою перевагою для діяльності компанії в цілому – дозволяє практично за кілька хвилин перевірити необхідність поповнення палива для виключення його різкої нестачі тощо.

Слабкою складовою підприємства виявлено вік автопарку. В більшості автотранспортні засоби в середньому 2002-2005 років випуску, що підвищує рівень виходу зі строю такого авто. Також це суттєво може впливати на обсяг та тривалість ремонтних робіт для таких авто.

Із можливостей компанії «Гелиос-Транс» виділимо – необхідність підписання нових договорів із замовниками як на території України, так і за кордоном та вихід на міжнародні вантажні транспортно-експедиційні перевезення.

Аналіз виробничих показників ПП «Гелиос-Транс» показав, що за останні три роки компанія досягла позитивної динаміки. Про це саме свідчить й аналіз

фінансових показників. Зростання кількості перевезених у 2021 році відносно 2020 р. становить 30,3%, Прибуток, як показник ефективного функціонування підприємства щорічно стабільно зростає.

Тож, перейдемо до оцінки ефективності системи управління логістичними бізнес-процесами в транспортній компанії «Гелиос-транс» за допомогою системи ключових індикаторів ефективності стратегічного управління транспортною компанією, яка включає в себе ресурсну, маркетингову, соціальну, комерційну та управлінську складову, і при їх оцінці одним із складних процесів є визначення прийнятого рівню відхилень від запланованого ключових індикаторів ефективності стратегічного управління транспортної компанії. Для умов транспортній компанії «Гелиос-транс» визначення порогових значень за ресурсною складовою компанії при прийнятті стратегічних рішень, доцільно вести за двома показниками: коефіцієнту зносу автопарку; ступень оновлення автопарку. В таблиці 2.11 наведено спосіб розрахунку показників, та визначення їх порогових значень. Відсотки визначення стану було розраховано на основі визначення шкали ризиків.

Маркетингову складову можна оцінити за допомогою показників, що характеризують транспортну діяльність (частка ринку, темп росту частки ринку, рівень диверсифікації автопарку). Такий підхід дозволяє здійснювати прогнозування перспектив розвитку та визначати наявні можливості для підвищення ефективності діяльності (див. табл.2.11)

Таблиця 2.11 – Порогові значення індикаторів ефективності стратегічного управління

Показник	Формула розрахунку	Стан автопарку			
		Оновлення	Прогрес	Стагнація	Криза
1	2	3	4	5	6
Ресурсна складова					
Коефіцієнт зносу автопарку	(Вартість зносу/загальна вартість автопарку)*100%	0-25% - незначний знос	25-50% - середній знос	50-75% - сильний знос	75-100% - критичний знос

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оновлення автопарку	(Кількість нових авто/загальна кількість автопарку)*100%	55%-100% - абсолютне відновлення	15-55% - суттєве оновлення	5-15% - нормальне оновлення	0-5% - мінімальне оновлення
Маркетингова складова					
Показник	Формула розрахунку	Вузько спеціалізований	Середньої спеціалізації	Широкої спеціалізації	Абсолютної диверсифікації
Частка ринку	Виручка від реалізації/обсяг ринку	0-25	25-50	50-75	75-100
Темп росту ринку	Частка ринку за поточний період/Частка ринку за попередній період	ріст	ріст	ріст	ріст
Рівень диверсифікації автопарку	Питома вага кожного виду авто в автопарку, при чому вантажні авто великої вантажопідйомності повинні складати до 45% автопарку	0-25 – низький рівень	25-50 – середній рівень	50-75 – високий рівень	75-100 – абсолютний рівень
Фінансова складова					
Показник	Формула розрахунку	Кращий результат	Достатній результат	Задовільний результат	Незадовільний результат
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти та їх еквіваленти/Поточні зобов'язання	0,15-0,2	0,11-0,15	0,1	0-0,09
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Сума оборотних активів - Сума запасів)/ Поточні зобов'язання	≥ 1	0,8-0,99	0,5-0,79	$\leq 0,5$
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	3	2-3	1-2	≤ 1
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Сума пасивів	$\geq 0,6$	0,5-0,6	0,4-0,5	$\leq 0,4$
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток (Чистий збиток) / Середньорічна сума власного капіталу	$\geq 0,08$	0,04-0,08	0-0,04	0
Рентабельність активів	Чистий прибуток / Середньорічна сума активів	$\geq 0,09$	0,05-0,09	0-0,05	0

Закінчення таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6
Рентабельність за чистим прибутком	Чистий прибуток (збиток) / Чистий доход (виручка) від реалізації продукції	$\geq 0,1$	0,07-0,1	0,03-0,07	$\leq 0,03$
Управлінська-організаційна складова					
Показник	Формула розрахунку	Кращий результат	Достатній результат	Задовільний результат	Незадовільний результат
Зміна обсягів завантаження за результатами розрахункового періоду	$((\text{Обсяг завантаження за розрахунковий період} / \text{Обсяг завантаження за попередній період}) - 1) * 100\%$	75-100 – абсолютний результат	50-75- достатній стан	25-50- задовільний стан	0-25 – незадовільний стан
Динаміка зміни продуктивності праці	$(\text{Продуктивність праці в поточному періоді} / \text{Продуктивність праці в попередньому періоді} - 1) * 100\%$	75-100 – абсолютний результат	50-75- достатній стан	25-50- задовільний стан	0-25 – незадовільний стан
Комерційна безпека діяльності					
Показник	Формула розрахунку	Низький	Задовільний	Середній	Високий
Рівень впровадження превентивних заходів щодо мінімізації економічних ризиків	Наявність 5 заходів кожний оцінюються за 20% при повній реалізації, і зменшується на 5-10%, в залежності від досягнення мети заходу	0-20 незадовільний стан	20-45 задовільний стан	45-75 достатній стан	75-100 абсолютний результат

Джерело: складено за [43-47]

Фінансова складова ключових індикаторів ефективності стратегічного управління транспортною компанією розраховується на базі показників фінансового стану компанії, що дозволяє приймати стратегічні рішення, щодо покращення фінансового стану компанії. Діапазони їх значень розбиваються за

інтервалами (кращий результат, достатній результат, задовільний результат, незадовільний результат) (табл.2.11).

Управлінська складова оцінюється через показник «Зміна обсягів завантаження за результатами розрахункового періоду» (табл.2.11). Вибір показника «Зміна обсягів завантаження за результатами розрахункового періоду» обумовлено тим, що, хоча ринкова ситуація може впливати на нього, вирішальним фактором залишається управлінський вплив, що дозволяє більш точно враховувати динаміку завантаження компанії в контексті загального ринку вантажоперевезень.

Комерційна складова, точніше її аналіз направлено на виявлення ризиків, які виникають в процесі комерційних відношень і впливають на стратегію розвитку компанії. Оцінка якості виконання контрольних та попереджувальних заходів, а також реалізації програм, спрямованих на зменшення ризиків у управлінській сфері, є доцільною з ряду причин таких як:

- 1) впровадження принципу бухгалтерського обліку за всіма контрагентами;
- 2) введення бази контрагентів;
- 3) наявності внутрішньої методики оцінки ризиковості контрагентів;
- 4) наявності відповідального за реалізацію заходів щодо мінімізації ризиків в комерційних відносинах;
- 5) наявність внутрішнього контролю.

Визначення порогових значень та вагових коефіцієнтів кожної складової ефективності стратегічного управління компанією було розраховано на основі загальновідомих методики рейтингового оцінювання та експертних оцінок запропонованих в роботах [48-50]. На основі аналізу даних робіт було сформовано визначення кількості балів за кожної складової оцінки ефективності стратегічного управління (додаток Г).

Розрахуємо реалізацію запропонованого методу оцінки стратегічного управління на основі ключових індикаторів ефективності стратегічного управління (табл. 2.12)

Таблиця 2.12 – Розрахунок індикаторів ефективності стратегічного управління «Гелиос-транс»

Показник	2021	2022	2023 I півріччя
Ресурсна складова			
Коефіцієнт зносу автопарку	8,5% (незначний знос)	7,53% (незначний знос)	4,1% (незначний знос)
Коефіцієнт оновлення автопарку	42 % (суттєве оновлення)	56% (суттєве оновлення))	57% (суттєве оновлення)
Рівень складової	високий	високий	високий
Кількість балів	9	8	8
Маркетингова складова			
Частка ринку	9,73 (вужько спеціалізована)	8,54 (вужько спеціалізована)	8,52 (вужько спеціалізована)
Темп росту ринку	5,67%	-12,23	-0,002
Рівень диверсифікації автопарку	97% (абсолютна диверсифікація)	97% (абсолютна диверсифікація)	97% (абсолютна диверсифікації)
Рівень складової	середній	низький	низький
Кількість балів	5	2	2
Фінансова складова			
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0014 (незадовільний результат)	0,089 (незадовільний результат)	0,29 (0,54) (кращій результат)
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,58 (кращій результат)	0,94 (достатній результат)	2,04 (кращій результат)
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,9 (задовільний результат)	2,69 (достатній результат)	2,68 (достатній результат)
Коефіцієнт автономії	0,56 (достатній результат)	0,72 (кращій результат)	0,74 (кращій результат)
Рентабельність власного капіталу	0,14 (кращій результат)	0,2 (кращій результат)	0,097 (кращій результат)
Рентабельність активів	0,08 (достатній результат)	0,14 (кращій результат)	0,07 (достатній результат)
Рентабельність за чистим прибутком	0,031 (задовільний результат)	0,047 (задовільний результат)	0,047 (задовільний результат)
Рівень складової	середній	середній	високий
Кількість балів	6	8	9

Продовження таблиці 2.12

Показник	2021	2022	2023 I півріччя
Управлінська-організаційна складова			
Зміна обсягів завантаження за результатами розрахункового періоду	15,59% (незадовільний стан)	43,4% (задовільний стан)	43,8 (задовільний стан)
Динаміка зміни продуктивності праці	15,4% (незадовільний стан)	19,2% (незадовільний стан)	19,2% (незадовільний стан)
Рівень складової	низький	середній	середній
Кількість балів	2	5	5
Комерційна безпека діяльності			
Рівень впровадження превентивних заходів щодо мінімізації економічних ризиків	60%	65%	65%
Рівень складової	середній	середній	середній
Кількість балів	6	6	6

Джерело: узагальнено автором

Результати розрахунків індикаторів ефективності стратегічного управління та їх динаміку для наочності представимо в вигляді рисунку 2.10.

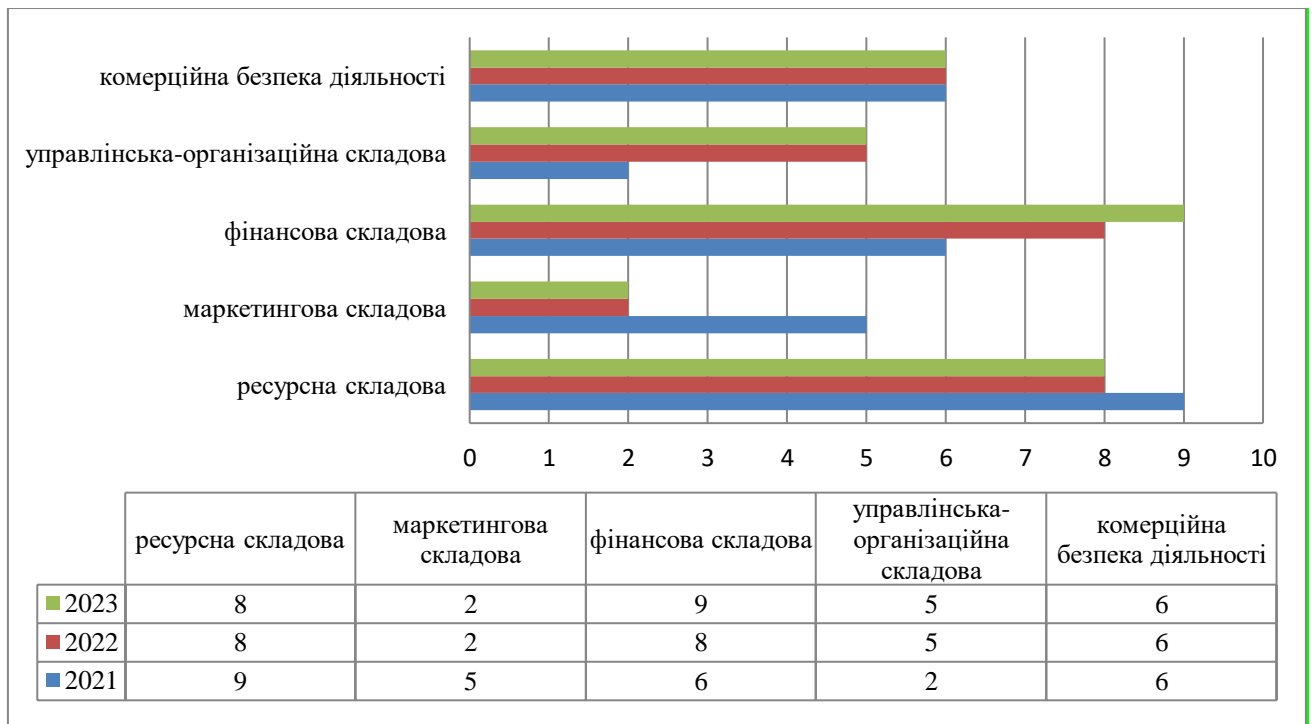


Рисунок 2.10 – Динаміка індикаторів ефективності (бальна оцінка) стратегічного управління «Гелиос-транс» за 2021-2023 рр.

Джерело: узагальнено автором

Аналіз рисунку 2.10. дозволяє стверджувати, що в період 2021-1 півріччя 2023 рр. транспортна компанія «Гелиос-транс» рівень стратегічного управління ресурсною складовою компанії знаходився на високому рівні, і був добре диверсифікованим щодо мінімізації впливу глобальних зовнішніх ризиків та загроз. За маркетинговою складовою стратегічне управління досягало середнього рівня тільки в 2021 році (5 балів), впродовж 2022-2023 рр. було на достатньому рівні (2 бала), це викликано зовнішніми військовими ризиками, на які компанія не має впливу, але за рахунок диверсифікації своїх послуг компаній мінімізувала вплив цих ризиків на управлінсько-організаційну складову (середній рівень - 5 балів) та складову комерційної безпеки діяльності (середній рівень – 6 балів), що дозволило компанії покращити свій фінансовий стан, навіть в умовах максимальних ризиків зовнішнього середовища і в умовах росту конкуренції на ринку вантажних автоперевезень. Відповідно всі складові впливали на загальну оцінку стратегічного управління транспортною компанією.

Висновки до розділу 2

Транспортна інфраструктура України є однією з ключових галузей економіки, яка володіє розвиненою системою автомобільних доріг, густою залізничною мережею, морськими портами та річковими терміналами, аеропортами та великою мережею авіаційних з'єднань, вантажними митними терміналами і так далі. Це створює необхідні умови для задоволення потреб користувачів транспорту у наданні транспортних послуг і забезпеченні необхідних темпів соціально-економічного розвитку у всіх галузях.

Згідно з статистичними даними обсяг вантажних перевезень у 2022 році складає 317,5 млн т, що становить лише 50,8% від кількості перевезеного вантажу у 2018 році.

Загалом за 2021 рік вантажообіг скоротився за рахунок автомобільного та трубопровідного видів транспорту, так зменшення відбулося на 35,1% (-25260,2 млн ткм) та на 40,4 (-40069,4 млн ткм) відповідно (рис. 2.1).

У 2021 році підприємства автомобільного транспорту, включаючи фізичних осіб-підприємців, здійснили вантажоперевезення на обсягу 46,8 млрд ткм, що відзначається зниженням на 28,2% у порівнянні з 2020 р. А також було перевезено 224 млн тонн вантажів, що на 17% більше, ніж у 2020 році.

За оцінками Світового банку загальні потреби в реконструкції та відновленні транспортного сектору України протягом 2023 – 2033 рр. становлять \$92,1 млрд. З них у короткостроковій перспективі потрібні \$14,1 млрд, у середньостроковій \$78 млрд. За оцінками Світового банку загальні витрати на реконструкцію та відновлення транспортного сектору України в період з 2023 по 2033 роки становитимуть 92,1 млрд дол США. З цієї суми 14,1 млрд дол США необхідно витратити у короткостроковій перспективі, а решту 78 млрд дол США у середньостроковій.

Проведено аналіз та дана загальна характеристика виробничо-господарської та логістичної діяльності транспортної компанії «Гелиос-транс», яке є логістичним підприємством та працює в Україні з 2012 року. Компанія надає транспортно-логістичні та суміжні послуги. Аналіз техніко-економічних та логістичних результатів діяльності транспортній компанії «Гелиос-транс» показав, є поступове збільшення доходів, але з уведенням з 2021 р. сертифікованої системи менеджменту якості і безпеки відповідно до вимог ISO 9001, рівень доходів став зростати суттєвими темпами.

Показники функціонування логістичної системи компанії «Гелиос-транс» знаходяться на достатньому рівні та в раціональних межах. При аналізі надійності функціонування компанії, зокрема показників якості постачання, слід зазначити, що рівень цього показника слід звести до нуля, оскільки кількість скарг через невідповідність кількості товару може призвести до припинення договору із постачальником послуг. Логістичні витрати підприємства «Гелиос-транс» досить високі, що пов'язано з безперервним

розвитком та покращенням у логістичної діяльності компанії. Причиною цього є введення воєнного стану в країні, а також довоєнна реструктуризація та модернізація логістичної системи як всередині підприємства, так і за його межами.

Таким чином, шляхом аналізу логістичної діяльності компанії зроблено висновок про те, що логістична система компанії «Гелиос-транс» знаходиться на високому рівні та у задовільному стані.

Аналіз логістичної діяльності компанії проведено за допомогою SWOT-аналізу, який дозволив виявити її сильні сторони, можливості, загрози, а також слабкі сторони. В результаті чого зроблено висновок, що для усунення проблем, які існують в компанії, з можливостями та використанням сильних сторін компанії необхідно прийняти рішучі дії та залучити інвестиції в сучасні інноваційні рішення транспортної логістики для покращення результативності роботи та отримання більшого прибутку.

Проведена оцінка ефективності системи управління логістичними бізнес-процесами в транспортній компанії «Гелиос-транс» за допомогою системи ключових індикаторів ефективності стратегічного управління транспортною компанією, яка включає в себе ресурсну, маркетингову, соціальну, комерційну та управлінську складову, і при їх оцінці одним із складних процесів є визначення прийнятого рівню відхилень від запланованого ключових індикаторів ефективності стратегічного управління транспортної компанії.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ КОМПАНІЄЮ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЛОГІСТИЧНИХ РИЗИКІВ

3.1 Формування системи стратегічного управління транспортною компанією в умовах глобальних логістичних ризиків

Сучасна економічна і політична криза в Україні, спричинена війною, призвела до того, що більшість транспортних компаній України вимушені працювати на міжнародних ринках. Це вимагає від них адаптації до нових умов та змін у стратегічному управлінні. Зокрема, транспортні компанії повинні запроваджувати сталі принципи розвитку, що відповідає вимогам Європейського Союзу. Однак це не означає, що потрібно повністю перебудувати систему управління. Досить внести необхідні зміни та доопрацювати існуючі практики.

Зазначимо, що для формування ефективної системи стратегічного управління транспортною компанією необхідно чітко розуміти структуру стратегії управління та послідовність процесу її формування. Аналіз наукових джерел, проведений в 1 розділі кваліфікаційної роботи свідчить, що на сучасному етапі існує безліч методів створення стратегій, але більшість з них є загальними та не враховують різноманіття економічної реальності. Транспортні компанії суттєво відрізняються від підприємств інших сфер економіки за умовами експлуатації, технологією надання послуг та іншими факторами.

Сам по собі процес стратегічного управління транспортною компанією в умовах глобальних логістичних ризиків складається з класичних частин, які характерні для підприємств всіх галузей [27]:

- загальне призначення організації;

- цілі організації (дерево цілей);
- стратегічний аналіз;
- визначення необхідності організаційних змін;
- системний аналіз;
- стратегічний вибір;
- стратегія (плани, програми, проекти, показники і критерії контролю)
- організація (розподіл повноважень);
- мотивація;
- поточна діяльність;
- стратегічний контроль [27].

Причому стратегічний вибір завжди повинен бути узгоджено з цілями організації, плани та програми стратегій пов'язано з стратегічним контролем, та етапи від стратегічного аналізу до стратегічного контролю, можуть виконуватися та корегуватися невизначено число разів, до досягнення місії організації. Враховуючи специфіку діяльності транспортної компанії «Гелиос-транс» ці класичні складові процесу стратегічного управління можна обґрунтувати наступним чином (рис.3.1).

Так як в умовах сьогодення транспортна компанія «Гелиос-транс» активно націлена на розширення своєї діяльності на ринку вантажних перевезень, то стратегія розвитку компанії відноситься до стратегії диверсифікації.

Розробка та впровадження стратегії диверсифікації у галузі автовантажоперевезень може сприяти забезпеченню стійкості та прибутковості компанії у майбутньому. Перш за все, слід акцентувати увагу на покращенні технологічних аспектів, зокрема використанні сучасних систем моніторингу та управління автопарком транспортної компанії «Гелиос-транс». Це дозволить оптимізувати маршрути, зменшити витрати пального та підвищити загальну ефективність перевезень. З впровадженням новітніх технологій в автопарку транспортна компанія «Гелиос-транс» може розширювати свою діяльність через розширення географії перевезень.



Рисунок 3.1 – Розробка та впровадження стратегії ТК «Гелиос-транс»

Джерело: запропоновано автором

Також стратегія диверсифікації дає можливість зменшувати глобальні логістичні ризики, за рахунок стратегічного партнерства з іншими компаніями у галузі грузоперевезень, а також через розширення спектру послуг, таких як складське управління чи послуги експрес-доставки. Такий комплексний підхід дозволяє максимізувати конкурентні переваги підприємства в ринкових умовах.

Як бачимо з рис. 3.1 загальний алгоритм стратегічного управління транспортної компанії «Гелиос-транс», з оглядом на визначені рівні прийняття стратегічних рішень при розробці загальної стратегії і окремих бізнес-одиниць компанії, націлено на досягнення стратегічних позицій підприємства на ринку, за рахунок формування загальної стратегії розвитку транспортної компанії.

Для транспортної компанії «Гелиос-транс» матриця Ансоффа визначення стратегічних позицій на ринку послуг представлена в табл.3.1.

Таблиця 3.1 – Стратегічні позиції розвитку транспортної компанії «Гелиос-транс» в умовах глобальних ризиків

	Послуги транспортної компанії існуючі	Послуги транспортної компанії нові
	1	2
Існуючі ринки для транспортної компанії	1) Збільшення обсягу вантажоперевезень існуючих клієнтів. 2) Розширення географічної присутності на існуючих ринках. 3) Запровадження нових технологій для покращення якості послуг.	1) Впровадження нових технологій для вдосконалення сервісу вантажоперевезень. 2) Розширення спектру послуг, таких як експрес-доставка, страхування вантажу тощо. 3) Запуск програм лояльності для існуючих клієнтів
Нові ринки для транспортної компанії	1) Виходження на нові ринки для розширення клієнтської бази. 2) Розробка нових логістичних шляхів і транспортних маршрутів. 3) Співпраця з новими бізнес-партнерами для розширення сфери впливу.	1) Розширення спектру послуг на нових ринках, таких як пасажирські перевезення чи складські послуги. 2) Введення нових технологій, наприклад, використання екологічно чистих транспортних засобів. 3) Розвиток додаткових напрямків бізнесу, таких як логістичні консультації чи митне оформлення.

Джерело: запропоновано автором

За допомогою матриці Ансоффа (табл. 3.1) для транспортної компанії в процесі стратегічного управління можна визначитись з можливостями розвитку компанії відповідно до сформованих цілей.

Запропонована матриця для транспортної компанії «Гелиос-транс» спрямована на стратегічне планування та вказує на можливості розвитку через збільшення обсягу вантажоперевезень для існуючих клієнтів, розширення географічної присутності та впровадження нових технологій для підвищення якості послуг. Тактика диверсифікаційної стратегії транспортної компанії «Гелиос-транс» наведена в табл. 3.2

Таблиця 3.2 – Тактика стратегії диверсифікації транспортної компанії «Гелиос-транс» в умовах глобальних логістичних ризиків

Цілі	Тактика	Стратегічні орієнтири (фокусування)	Прогнозні результати
Розширення географічного охоплення транспортних маршрутів.	1) Провести детальний аналіз ринків з потенційно високим попитом на вантажні автотранспортні послуги. 2) Вивчити регуляторні вимоги та інфраструктурні особливості нових ринків. 3) Укладання стратегічних партнерств з місцевими перевізниками для оптимізації внутрішніх перевезень.	Розширення мережі маршрутів – фокус на географічному розширенні та стратегічних партнерствах.	Зростання обсягів перевезень на нових ринках.
Впровадження сучасних технологій для підвищення ефективності та оптимізації маршрутів.	1) Оцінка існуючих технологічних систем та визначення їхньої сумісності. 2) Розробка плану впровадження систем моніторингу та автоматизації маршрутів. 3) Тестування нових технологій на обмеженому обсязі та збір зворотного зв'язку.	Технологічне вдосконалення – впровадження систем моніторингу та автоматизації для оптимізації маршрутів.	Підвищення ефективності транспортних маршрутів та зменшення витрат.
Диверсифікація послуг шляхом розширення спектру логістичних та складських послуг.	1) Аналіз попиту на ринку для нових логістичних та складських рішень. 2) Розробка стратегії введення нових послуг, враховуючи конкурентні переваги. 3) Вивчення можливостей стратегічного партнерства з фірмами, що спеціалізуються на додаткових послугах.	Розширення послуг – введення нових логістичних та складських рішень для різноманіття сервісу.	Розширення клієнтської бази через нові послуги.

Джерело: узагальнено автором на підставі [56 - 60]

Узагальнена тактика реалізації стратегії диверсифікації дозволить транспортній компанії «Гелиос-транс» за рахунок розширення географії вантажоперевезень, впровадження новітніх технологій та розширення спектру послуг підвищити конкурентоспроможність підприємства в умовах зростаючих вимог ринку. Перелік робіт, який виконуються в процесі стратегічного управління транспортною компанією «Гелиос-транс» представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Перелік робіт що виконуються в процесі стратегічного управління транспортною компанією «Гелиос-транс»

Назва роботи	Рівні прийняття стратегічних рішень			
	В	1	2	3
Стратегічна сегментація зовнішньої та внутрішньої середи, виявлення потенціалу розвитку	+			
Стратегічний аналіз ризиків зовнішньої та внутрішньої середи	+	+		
Формування місії та цілей	+			
Стратегічний аналіз на рівні бізнес-одиниць транспортної компанії		+	+	
Формування альтернатив розвитку транспортної компанії і її бізнес-одиниць	+	+		
Узгодження планів розвитку бізнес-одиниць з ресурсними можливостями транспортної компанії	+	+		+
Затвердження стратегії транспортної компанії	+	+		
Доведення до відома бізнес-одиниць затвердженої стратегії транспортної компанії	+	+		+
Визначення ключових індикаторів ефективності стратегічного управління транспортної компанії			+	+
Визначення прийнятого рівню відхилень від запланованого ключових індикаторів ефективності стратегічного управління транспортної компанії		+		+
Реалізація стратегії		+	+	+
Оцінка ефективності стратегічного управління транспортної компанії			+	+
Визначення фактичного рівня відхилення від прийнятого рівню ключових індикаторів ефективності стратегічного управління транспортної компанії		+		+
Реалізація коректування стратегії внаслідок недосягнення запланованих ключових індикаторів ефективності стратегічного управління транспортної компанії	+			+

Джерело: запропоновано автором

Запропонований перелік робіт, що виконуються в процесі стратегічного управління транспортною компанією «Геліос-транс» дозволяє визначити послідовність і рівень важливості різних етапів стратегічного управління та служити основою для вироблення інтегрованого та системного підходу до стратегічного управління транспортною компанією, забезпечуючи ефективність та досягнення стратегічних цілей на основі прийнятих управлінських рішень в процесі формування стратегії компанії.

3.2 Рекомендацій щодо вдосконалення стратегічних управлінських рішень транспортної компанії ПП «Геліос-транс»

Стратегічне управління транспортною компанією потребує широкого розгляду не тільки внутрішніх факторів, а і факторів зовнішнього середовища в якому вона працює, зміни макроекономічних умов, законодавства та інші фактори, що впливають на стратегічні управлінські рішення. Виходячи з того що стратегічне управління орієнтується на довгострокову перспективу, транспортна компанія в процесі своєї діяльності, ґрунтуючись на аналізі ринкової конкуренції, визначає та адаптує свою стратегію для досягнення стійкого успіху в майбутньому. Стратегічні управлінські рішення концентруються на основних напрямках розвитку, що визначають майбутнє транспортної компанії. Так, наприклад, стратегічні управлінські рішення можуть бути націлені на розширення мережі маршрутів, вдосконалення логістичних процесів чи впровадження новітніх технологій.

Проведені дослідження в попередніх розділах свідчать, що прийняття стратегічних управлінських рішень в управлінні транспортною компанією «Геліос-транс» визначило послідовність робіт та ітерації підготовки управлінських рішень щодо забезпечення транспортною компанією конкурентних переваг на ринку вантажоперевезень. Прийняття таких стратегічних рішень

повинно будуватися на ретроспективному аналізі показників економічної стійкості транспортної компанії, кількісної оцінці в цілому та за її окремими складовими, а також за визначенням основних ризиків щодо сталого розвитку та функціонуванню компанії.

Загальна оцінка стратегічного управління розраховується на основі середнього значення суми всіх балів складових стратегічного управління за наступною формулою:

$$СУ = \frac{PC+MC+FC+UOC+KBD}{5}, \quad (3.1)$$

де СУ – стратегічне управління компанією, бали;

МС – маркетингова складова, бали;

ФС – фінансова складова, бали;

УОС – управлінсько-організаційна складова, бали;

КБД – складова комерційної безпеки діяльності, бали.

Для 2021 року рівень стратегічного управління компанією був:

$$СУ_{2021} = \frac{9+5+6+2+6}{5} = 5,6 \quad (3.2)$$

Для 2022 року рівень стратегічного управління компанією був:

$$СУ_{2022} = \frac{8+2+8+5+6}{5} = 5,8 \quad (3.3)$$

Для I півріччя 2023 року рівень стратегічного управління компанією був:

$$СУ_{2023} = \frac{8+2+9+5+6}{5} = 6 \quad (3.4)$$

Таким чином, оцінка стратегічного управління транспортної компанією за запропонованою методикою, дозволяє стверджувати, що компанія «Гелиос-транс» знаходиться на середньому рівні ефективності стратегічного управління.

До кожного рівня стратегічного управління доцільно розробити класифікацію та порядок стратегічних дій для кожного з них (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Клас стратегічного управління та характеристика стратегічних рішень транспортної компанії «Гелиос-транс» в умовах глобальних логістичних ризиків

Клас	Характеристика	Стратегічні дії
1	2	3
1	Компанія з високим рівнем ефективності стратегічного управління, стійка до можливих криз та має якісну систему забезпечення ефективності впровадження стратегічних рішень.	Збереження темпів стратегії розвитку компанії з урахуванням стану ринку вантажних автоперевезень. Проведення систематичної оцінки стратегічного управління, виявлення та зниження виникаючих ризиків. Розширення або удосконалення бізнесу для зміцнення позицій в сегменті.
2	Компанія із стійким рівнем ефективності стратегічного управління. Має ризики в окремих сферах діяльності, деякі з яких можуть призвести до реалізації загроз в організації фінансово-господарської діяльності. Проте наслідки цих загроз є незначними та виправдованими.	Виправлення та мінімізація виявлених ризиків у конкретних напрямках діяльності компанії. Запобігання неефективному використанню ресурсів у цих напрямках діяльності. Пошук можливостей підвищення ефективності діяльності виявлених сфер компанії та розробка концепції виходу з небезпечного стану. У випадку реалізації загроз проводиться планування та реалізація заходів для поліпшення ситуації; розробляється прогноз фінансового стану, враховуючи плани оздоровлення та концепцію виходу з небезпечного стану..
3	Компанія з середнім рівнем ефективності стратегічного управління постійно стикається з ризиками у різних сферах діяльності. Хоча можливі серйозні наслідки від цих загроз, вони можуть бути вирішені. Система стратегічного управління функціонує стабільно, проте вимагає постійного моніторингу та оцінки.	Постійний моніторинг та оцінка рівню стратегічного управління компанією. Розробка плану з мінімізації ризиків у виявлених сферах, враховуючи наявні можливості, ресурси та стан зовнішнього середовища. У випадку настання ризикової події - формування резервів та пошук фінансування для виконання плану мінімізації впливу ризиків на діяльність компанії. Можливість обрати стратегію для підвищення ефективності стратегії управління розвитком компанії, розширення діяльності та збільшення частки ринку.

Продовження таблиці 3.4.

1	2	3
4	Компанія з критичним рівнем ефективності стратегічного управління. Компанія є нестійкою з економічної точки зору, її фінансовий стан є критичним. Наслідки ризикових подій компанії не може вирішити самостійно.	Проведення діагностики рівню стратегічного управління компанією. При визначенні кризового стану розглядаються можливості проведення повної реструктуризації бізнесу з фінансовою підтримкою для відновлення платоспроможності та ліквідації загроз, з метою перетворення компанії на стабільний підприємницький суб'єкт. У випадку неможливості реструктуризації розглядається опція реорганізації через злиття, приєднання, поділ, виділення чи перетворення, або варіанти продажу бізнесу чи ліквідації.

Джерело: запропоновано автором

Таким чином, визначений рівень ефективності стратегічного управління транспортною компанією «Гелиос-транс» за 2021-2023 рр. дозволяє віднести компанію до третього класу стратегічного управління. Вона має середній рівень ефективності управління стратегією розвитку транспортної компанії і зазнає ризиків у різних сферах своєї діяльності. Важливо, що транспортна компанія своєчасно реагує на ці ризики та може вирішувати можливі серйозні наслідки ризикових подій. Система стратегічного управління працює стабільно, але вимагає постійного моніторингу та оцінки для подальшого вдосконалення.

Згідно з теорією управління ризиків для того щоб зрозуміти наскільки своєчасно сформована система стратегічного управління реагує на ризики необхідно визначити ступень ризику. Ступень ризику можна визначити за моделлю Матвійчука [57].

Формула розрахунку наступна:

$$Z = 0,033 * x_1 + 0,268 * x_2 + 0,045 * x_3 + 0,018 * x_4 + 0,004 * x_5 + 0,015 * x_6 + 0,702 * x_7 \quad (3.5)$$

де x_1 – відношення суми оборотних активів до суми активів підприємства;

x_2 – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості;

x_3 – коефіцієнт оборотності власного капіталу;

x_4 – коефіцієнт окупності активів;

x_5 – коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами;

x_6 -- концентрації залученого капіталу;

x_7 -- коефіцієнт покриття боргів власним капіталом.

Шкала інтерпретації результатів розрахунку моделі Матвійчука наступна: якщо $Z < 1,104$ – виникає ймовірність фінансової кризи і означає високий рівень ризику, які зі зменшенням показника збільшується; якщо $Z > 1,104$ – фінансовий стан задовільний і низький рівень ризику.

Для 2021 року ступень ризику стратегічного управління компанією був:

$$\begin{aligned} Z_{2021} = & 0,033 * 0,78 + 0,268 * 9,4 + \\ & + 0,045 * 4,49 + 0,018 * 9,4 + 0,004 * 0,47 + \\ & 0,015 * 0,43 + 0,702 * 0,77 = 3,43 \end{aligned} \quad (3.6)$$

Для 2022 року ступень ризику стратегічного управління компанією був:

$$\begin{aligned} Z_{2022} = & 0,033 * 0,76 + 0,268 * 8,47 + \\ & + 0,045 * 4,23 + 0,018 * 6,97 + 0,004 * 0,62 + \\ & 0,015 * 0,74 + 0,702 * 0,38 = 2,874 \end{aligned} \quad (3.7)$$

Для I півріччя 2023 року ступень ризику стратегічного управління компанією був:

$$\begin{aligned} Z_{2022} = & 0,033 * 0,78 + 0,268 * 5,96 + \\ & + 0,045 * 2,06 + 0,018 * 13,2 + 0,004 * 0,62 + \\ & 0,015 * 0,25 + 0,702 * 0,34 = 2,17 \end{aligned} \quad (3.8)$$

Отже, отримані результати порівнюємо зі шкалою інтерпретації Матвійчука, і визначаємо що за період 2021-2023 року ступень ризику

прийняття стратегічних рішень щодо формування стратегічного управління транспортною компанією «Гелиос-транс» була визначена як низька, але простежується зменшення показника ризику Z.

Диверсифікація стратегії транспортної компанії передбачає розширення її діяльності та портфеля послуг з метою зниження впливу глобальних логістичних ризиків та забезпечення стійкості в умовах змін на ринку відповідно до визначеної місії компанії. Досягнення заданих цілей відбувається за рахунок стратегічних рішень щодо:

- географічного розширювання та входу на нові ринки;
- розширення видів перевезень;
- технологічних інновацій.

Причому впровадженню нових технологій для оптимізації наявних бізнес-процесів компанії та покращення якості обслуговування віддається значна роль. Технологічні інновації є інструментом стратегії диверсифікації для досягнення стратегічної мети компанії.

В рамках вирішення стратегічних завдань компанії розглядається диверсифікована стратегія, орієнтована на покращення якості логістичного обслуговування транспортної компанії «Гелиос-транс» в умовах глобальних логістичних ризиків. Один з ефективних інструментів реалізації даної стратегії – впровадження системи відстеження вантажів компанії в реальному часі. Ця стратегія націлена не лише на поліпшення обслуговування, але й на розширення географії ринкової присутності.

Впровадження власного застосунку для відстеження вантажів, що дозволить клієнтам в режимі реального часу контролювати розташування своїх вантажів без обмежень у часі. Це створить конкурентну перевагу, оскільки клієнти отримають доступ до інформації безпосередньо через додаток, уникаючи зв'язку з менеджером. Для досягнення цієї мети рекомендується впровадження інтелектуального пристрою відстеження IoT, який надійно передає дані про місцезнаходження автомобілів з вантажами в реальному часі.

Це допоможе уникнути помилок та забезпечить ефективне управління ланцюгом поставок, запобігаючи зривам у логістичних процесах.

Розумні пристрої Інтернету речей (IoT), на відміну від попередніх моделей, не обмежені Wi-Fi або 4G і можуть працювати навіть в областях з низьким рівнем зв'язку. Їхня установка на транспортних засобах надає повний огляд подорожей за допомогою камер і покращує GPS-стеження за рахунок сигналів LTE. Збільшена якість та кількість даних, які збираються цими пристроями, перетворюють ланцюги перевезень, зробивши їх більш ефективними. Це відкриває нові можливості для контролю ланцюгів перевезень транспортної компанії, мінімізації ризиків та продуктивності перевезень. Датчики IoT, розташовані на різних частинах транспортних засобів, надають оперативну інформацію про подорожі, умови та затримки в ланцюзі перевезень, дозволяючи транспортній компанії ефективно реагувати на ризикові ситуації у глобальній транспортній мережі.

Швидкість та надійність перевезень впливають на задоволення кінцевих споживачів, репутацію транспортної компанії та її конкурентоспроможність. Підвищення кількості «ідеальних замовлень» є важливим для зменшення ризиків затримок в перевезеннях. Для поліпшення контролю транспортної логістики та мінімізації збитків від несподіваних поломок рекомендується вбудовувати датчики в автомобілі, що передаватимуть інформацію про місцезнаходження, стан автомобілю та інші параметри.

На сьогоднішній день існує велика різноманітність GPS-датчиків. Ці пристрої призначені для визначення місцезнаходження та надання точної інформації про рух транспорту.

GPS-трекер – це електронний пристрій, спроектований для точного визначення географічних координат і передачі їх через Інтернет або текстові повідомлення.

Взаємодія з GPS-трекером може здійснюватися через SMS-запити або автоматично, з попередньо встановленим інтервалом відправки даних на сервер. Цей пристрій може мати широке застосування, включаючи відстеження

руху об'єктів та забезпечення точних географічних даних. Важливо відзначити, що передача інформації може відбуватися різними методами, і вибір між ними може визначати конкретні потреби користувача або застосування пристрою [50-58].

Інформація з GPS-датчиків фіксується на блокчейні, що дозволяє транспортній компанії та її клієнтам швидко отримувати необхідні дані через застосунок і забезпечує високий рівень захисту від несанкціонованого доступу. За думкою експертів від IBM такий підхід дозволяє мінімізувати вплив людського фактору при прийнятті рішень та значно прискорити обробку інформації. В транспортній компанії використовуються платформа AOS, яка використовує технології IBM Blockchain, Watson IoT та IBM Cloud.

Перевагами використання даних технологій є:

- транспортний контроль (Watson IoT дозволяє збирати та аналізувати великий обсяг даних в реальному часі, що поліпшує ефективність управління логістикою та вирішенням проблем. IBM Cloud надає платформу для зручного зберігання та обробки даних, забезпечуючи доступність і масштабованість);
- оптимізація використання ресурсів транспортної компанії (технології прискорюють обробку інформації, що полегшує вирішення завдань та оптимізує бізнес-процеси транспортної компанії);
- мінімізація впливу людського фактору при прийнятті стратегічних рішень (використання технологій дозволяє автоматизувати процеси, що призводить до меншого впливу людських помилок. IBM Blockchain забезпечує надійність інформації, оскільки дані записуються в блокчейн, що зменшує ризик несанкціонованого доступу і забезпечує конфіденційність).

Таким чином, в підрозділі було обґрунтовано стратегічні рішення на основі визначення стану стратегічного управління компанії «Гелиос-транс». Було встановлено, що клас стратегічного управління даної компанії відноситься до третього рівня. Це свідчить про постійні ризики у різних сферах діяльності, хоча можливі наслідки від цих загроз можуть бути вирішені. Застосована модель Матвійчука дозволила визначити низький рівень ризику стратегічного

управління при впровадженні стратегічних рішень. Такий висновок підкреслює здатність транспортної компанії «Гелиос-транс» ефективно вирішувати виникаючі виклики та забезпечувати стабільність в стратегічному управлінні.

На основі визначення стратегічного класу транспортної компанії можна впровадити наступні стратегічні дії:

- постійний моніторинг та оцінка рівню стратегічного управління компанією.
- розробка плану з мінімізації ризиків враховуючи наявні можливості транспортної компанії, ресурси та стану зовнішнього середовища.
- формування резервів та пошук фінансування для виконання плану мінімізації впливу ризиків на діяльність компанії.
- вибір стратегії диверсифікації (розширення видів діяльності і вихід на нові ринки).

3.3. Обґрунтування доцільності впровадження стратегії диверсифікації транспортною компанією «Гелиос-транс» в умовах глобальних логістичних ризиків

Запропоновані заходи щодо удосконалення стратегічного управління транспортною компанією «Гелиос-транс» дозволять вдосконалити логістичні процеси з метою підвищення ефективності перевезень, зменшення витрат та забезпечення швидкого реагування на зміни на ринку; удосконалити процес стратегічного планування, забезпечити довгострокову перспективу розвитку.

Для оцінювання ефективності впровадження проекту розрахуємо чисту поточну вартість проекту, внутрішньої норми прибутку, а також дисконтований термін окупності проекту.

Проект передбачає витрати на різноманітні складові. По-перше, планується безпосереднє придбання обладнання на загальну суму 30 000

тис.грн. До цієї вартості також включені витрати на встановлення та впровадження системи, що становлять 150 тис.грн. Крім цього, передбачено додаткові витрати на преміювання працівників, які брали участь у проекті, та покриття непередбачуваних витрат у розмірі 90 тис.грн. Загальна сума початкових інвестицій складає 1 800 тис.грн.

Щодо подальших років, витрати будуть пов'язані з виплатами заробітної плати додатково найнятим для обслуговування системи персоналом і відрахуваннями соціального внеску у розмірі 22% від заробітної плати. У контексті прогнозованих доходів, вони пов'язані із зростанням конкурентоспроможності компанії, підвищенням репутації, збільшенням довіри клієнтів, отриманням більших об'ємів замовлень, збільшенням кількості корпоративних клієнтів та укладенням партнерських договорів. В табл. 3.5 наведені розрахунки для оцінювання чистого дисконтованого доходу.

Таблиця 3.5 – Розрахунок чистого дисконтованого доходу за проектом, тис.грн

Показники	Роки				
	2023	2024	2025	2026	2027
1	2	3	4	5	6
Інвестиції за проектом	1800				
Доходи		4888	6498	8890	11578
Витрати		629	669	685	729
ЕВІТДА		4259	5829	8205	10849
Амортизація		45	35	35	35
ЕВІТ		4214	5794	8170	10814
Податок на прибуток		758,52	1042,92	1470,6	1946,52
НОРАТ		3255,48	4451,08	6699,4	8867,48
Операційний грошовий потік		3287,38	4473,33	6719,49	8891,42
Ставка дисконту		35%	35%	35%	35%
Коефіцієнт дисконтування		0,741	0,549	0,406	0,301
Чистий грошовий потік	-1800	710,07	1019,91	1424,53	1742,71
Чистий дисконтований грошовий потік	-1800	526,16	559,93	578,35	524,55

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо показники оцінки ефективності проекту для оцінки привабливості проекту для транспортної компанії. (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Показники ефективності інвестиційного проекту

Показник	Формула	Значення	Критерії	Обґрунтування
Чистий дисконтований дохід (NPV), тис.грн.	$NPV = -IC + \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t}$	388,99	NPV > 0 – проект приймається; NPV < 0 – проект не приймається; NPV = 0 – проект нейтральний	NPV > 0 – проект приймається до впровадження
Індекс прибутковості (PI)	$PI = \frac{1}{IC} \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t}$	1,21	PI > 1 – проект приймається; PI < 1 -- проект відхиляється; PI = 1 проект є нейтральним	PI > 1 – проект приймається до впровадження
Дисконтований коеф. рентабельності (DROI)	DROI=PI-1	0,21	DROI > 1 – проект приймається; DROI < 1 -- проект відхиляється; DROI = 1 проект є нейтральним	DROI > 1 – проект приймається до впровадження
Дисконтований термін окупності (DPP), роки	$DPP = \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t} > IC$	2,71	Термін окупності за проектом → min	приймається до впровадження

Джерело: розраховано автором

Отримані значення ефективності вкладення інвестицій в проект GPS – трекерів в авто в систему AOS, яка використовує технології IBM Blockchain, Watson IoT та IBM Cloud і розробку власного за стосунку для клієнтів, свідчать про доцільність впровадження проекту, який окупиться вже в 2025 році. Чиста поточна вартість проекту позитивна за обрані п'ять періодів (див. табл. 3.6) , що також свідчить про доцільність впровадження проекту.

Але незважаючи на економічне обґрунтування доцільності проекту все ж таки існують певні ризики для транспортної компанії «Гелиос-транс». Основні групи ризику наведені в табл.3.7.

При чому ризики доцільно групувати за складовими стратегічного управління транспортною компанією, так як реалізація цього проекту відноситься до технологічних інновації, що є інструментом стратегії диверсифікації для досягнення стратегічної мети транспортної компанії.

Таблиця 3.7 – Ризики впровадження інвестиційного проекту в процесі стратегічного управління транспортною компанією «Гелиос-транс» в умовах глобальних логістичних ризиків

Вид ризику	Характеристика ризику
Управлінсько-організаційні ризики	<ol style="list-style-type: none"> 1. Непередбачені витрати можуть виникнути через некоректну синхронізацію даних між автомобілем та датчиком, або через невірне відображення інформації на етапі тестування 2. Проблеми через недостатню проробку опцій програми через відсутність взаємодії між логістичним і програмним відділами. 3. Проблеми за навчанням працівників компанії роботи з програмним забезпеченням
Ресурсно-технологічні ризики	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неякісна робота застосунку 2. Невчасна передача даних GPS - трекерів
Фінансові ризики	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення вартості обслуговування системи

Джерело: узагальнено автором на підставі [59, 63]

Для доцільності впровадження проекту при врахуванні всіх можливих ризиків необхідно розглянути три сценарії розвитку подій: оптимістичний, нормальний та песимістичний.

При оптимістичному сценарії очікуваний прибуток транспортної компанії – 5670 тис.грн, вірогідність настання оптимістичного сценарію, оцінюється експертами на рівні 20%

При нормальному сценарії розвитку подій очікуваний прибуток транспортної компанії – 4900 тис.грн, вірогідність настання оптимістичного сценарію, оцінюється експертами на рівні 45 %.

При песимістичного сценарію розвитку подій очікуваний прибуток транспортної компанії – 4300 тис.грн, вірогідність настання оптимістичного сценарію, оцінюється експертами на рівні 35 %.

Проведемо розрахунок ймовірності настання сценаріїв розвитку подій. Розрахунок будемо проводити на основі кількісної оцінки ризиків, за допомогою показників математичного очікування, дисперсії, середньоквадратичного відхилення, коефіцієнту варіації.

Для цього знайдемо математичне очікування очікуваного прибутку транспортної компанії від впровадження проекту.

$$M(i) = \sum x_i * P_i = 5670 * 0,2 + 4900 * 0,45 + 4300 * 0,35 = 4844 \quad (3.8)$$

Розрахуємо дисперсію:

$$D(x) = \sum (x_i - M(i))^2 * P_i = 241444 \quad (3.9)$$

Розрахуємо середньоквадратичне відхилення:

$$\sigma(x) = \sqrt{D(x)} = 491,36 \quad (3.10)$$

Розрахуємо коефіцієнт варіації:

$$Var(x) = \frac{\sigma(x)}{M(i)} = 0,101 \quad (3.11)$$

Розглядаючи кожен з можливих сценаріїв розвитку, можна прийти до висновку, що в усіх випадках підприємство отримає суттєвий прибуток від впровадження проекту. Проте основний вагомий аргумент обґрунтування доцільності впровадження полягає в тому, що завдяки проекту підприємство розпочне оптимізацію ключової складової своєї діяльності – транспортної логістики. Впровадження проекту буде відзначатися не лише фінансовим успіхом, але й стратегічною вигодою в контексті оптимізації бізнес-процесів

компанії та покращення ефективності стратегічного управління транспортної компанії.

І на останнє, варто розрахувати прогнозний ефект від впровадження власного застосунку для відстеження вантажів, що дозволить клієнтам в режимі реального часу контролювати розташування своїх вантажів без обмежень у часі. А з боку транспортної компанії приймати швидкі операційні рішення (табл.3.8).

Таблиця 3.8 – Розрахунок прогнозного ефекту від впровадження ІюТтехнології GPS-трекінгу на підприємстві «Гелиос-транс»

Фактичні показники до впровадження проекту		Прогнозні показники після впровадження проекту	
	Сума, грн		Сума, грн
Стаття логістичних витрат		Стаття логістичних витрат	
Витрати транспортно-експлуатаційні	80263,99	Витрати транспортно-експлуатаційні	75345,17
Витрати на складування	4133,91	Витрати на складування	3939,5
Логістичні витрати адміністративних структур	1782,27	Логістичні витрати адміністративних структур	1783,27
Загально-логістичні витрати	50263,99	Загально-логістичні витрати	47598,6
Прогнозний ефект			7777,62

Джерело: розраховано автором

Як свідчить дані табл. 3.8. після реалізації проекту компанія може очікувати значної економії витрат, прогнозуємо на 7777,62 тис. грн. Основна економія буде досягнута завдяки оптимізації транспортних витрат. Це включає у себе підвищення продуктивності перевезень, оптимізацію маршрутів та ефективний контроль за роботою водіїв.

Висновки до розділу 3

Обґрунтовано, що формування системи стратегічного управління транспортною компанією в умовах глобальних ризиків націлено на рішення питання щодо визначення при прийнятті управлінських рішень доцільності впровадження портфелю бізнес-стратегій та конкурентних стратегій.

Розроблено стратегію диверсифікації транспортної компанії «Гелиос-транс», визначено основні тактики та стратегічні орієнтири реалізації стратегії диверсифікації транспортної компанії «Гелиос-транс», що дозволить компанії за рахунок розширення географії вантажоперевезень, впровадження новітніх технологій та розширення спектру послуг підвищити конкурентоспроможність підприємства в умовах зростаючих вимог ринку.

Запропоновано перелік робіт, що виконуються в процесі стратегічного управління на основі визначених рівнів стратегічного управління транспортної компанії «Гелиос-транс».

Розроблено рекомендації щодо вдосконалення стратегічних управлінських рішень транспортної компанії «Гелиос-транс» на основі алгоритму управління стратегією розвитку компанії, що націленою на підвищення економічної стійкості транспортної компанії «Гелиос-транс» за рахунок реалізації ефективних стратегічних управлінських рішень.

Для умов транспортної компанії «Гелиос-транс» було розраховано за розробленою методикою клас стратегічного управління даної компанії – третій рівень.

В роботі було визначено ступень ризику діяльності транспортної компанії «Гелиос-транс» за період 2021-2023 року як низька, але простежується зменшення показника ризику Z. На основі розробленої стратегії диверсифікації транспортної компанії «Гелиос-транс» обґрунтовано, що саме використання технологічних інновацій є тим інструментом стратегії диверсифікації, за

рахунок якого можна підвищити конкурентні позиції транспортної компанії на ринку перевезень.

Технологічні інновації для досліджуваної компанії запропоновано за рахунок впровадження власного застосунку для відстеження вантажів, що дозволить клієнтам в режимі реального часу контролювати розташування своїх вантажів без обмежень у часі. Технологічна реалізація даного застосунку відбувається за рахунок інтелектуального пристрою відстеження IoT, який надійно передає дані про місцезнаходження автомобілів з вантажами в реальному часі за допомогою GPS-трекеру.

В кваліфікаційній роботі було проведено економічне обґрунтування даного проекту через розрахунок чистої приведеної вартості, рівня прибутковості проекту та дисконтованому терміну окупності. Результати показали, що проект окупиться через 2,7 років, чиста приведена вартість проекту є позитивною, та рівень прибутковості проекту 21%. Середній очікуваний прибуток від впровадження даного проекту складає 4844 тис.грн. Розраховано прогнозна економія витрат після впровадження проекту на рівні 7777,62 тис.грн. Основна економія буде досягнута завдяки оптимізації транспортних витрат.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У першому розділі кваліфікаційної роботи удосконалено теоретико-методичні аспекти стратегічного управління транспортною компанією в умовах глобальних логістичних ризиків. Пропонується під стратегією розуміти - довгостроковий план дій, який встановлює, як підприємство досягатиме своїх цілей і завдань у майбутньому, розробляється з урахуванням обмежених ресурсів і динамічних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства при визначенні конкурентних переваг та основних пріоритетів, які необхідні для досягнення встановленої місії підприємства. Було проведено аналіз дефініції «стратегічне управління» та визначено, що єдиний підхід до визначення цього терміну відсутній, а транспортні компанії мають ряд специфічних стратегічних особливостей, які слід враховувати при формуванні стратегії управління діяльністю транспортних компаній. Зазначені особливості показують, що стратегічне управління діяльністю транспортної компанії має свої галузеві характеристики, клієнтську специфіку, логістику і інфраструктуру.

Під час визначення концептуальних засад управління глобальними логістичними ризиками було згруповано та охарактеризовано види логістичних послуг, що допомогло виділити групи глобальних логістичних ризиків та розкрити сутність Основних принципів управління глобальними логістичними ризиками. Тож, формування концептуальних засад управління глобальними логістичними ризиками є складним і багатограним процесом, який вимагає комплексного підходу та дотримання основних принципів. Комплексне управління ризиками дозволяє мінімізувати негативні наслідки від ризикових подій та забезпечити ефективність логістичної діяльності. Перспективним напрямом в управлінні глобальними логістичними ризиками є використання інтелектуальних систем прийняття рішень

Набуло подальшого розвитку методичний підхід до оцінювання стратегічного управління транспортною компанією в умовах глобальних

логістичних ризиків в процесі формування стратегії диверсифікації транспортної компанії і визначення показників оцінки ефективності стратегічного управління транспортною компанією з встановленим переліком робіт, які виконуються в процесі стратегічного управління підприємством. Запропоновано використовувати комплекс індикаторів для оцінки стратегічного управління компанією, який включатиме: ресурсну складову (ступень оновлення автопарку, коефіцієнт зносу авто); маркетингову складову (частка ринка, темп росту частки ринку, рівень диверсифікації парку авто); фінансову складову (коефіцієнти ліквідності, коефіцієнти платоспроможності, коефіцієнти рентабельності); управлінську складову (зміна обсягів вантажообороту, динаміка зміни продуктивності праці); комерційну безпеку діяльності (рівень впровадження превентивних заходів щодо мінімізації економічних ризиків).

При виборі стратегії диверсифікації транспортно-логістичні компанії повинні враховувати такі фактори: стратегічні цілі компанії, сильні та слабкі сторони компанії, оптимальні ринки для диверсифікації. Стратегія диверсифікації може бути успішною стратегією для транспортних компаній, але вона вимагає ретельного стратегічного планування та аналізу, а також чіткого виконання.

Транспортна інфраструктура України є однією з ключових галузей економіки, яка володіє розвинутою системою автомобільних доріг, густою залізничною мережею, морськими портами та річковими терміналами, аеропортами та великою мережею авіаційних з'єднань, вантажними митними терміналами і так далі. Це створює необхідні умови для задоволення потреб користувачів транспорту у наданні транспортних послуг і забезпеченні необхідних темпів соціально-економічного розвитку у всіх галузях.

Згідно з статистичними даними обсяг вантажних перевезень у 2022 році складає 317,5 млн т, що становить лише 50,8% від кількості перевезеного вантажу у 2018 році.

Загалом за 2021 рік вантажообіг скоротився за рахунок автомобільного та трубопровідного видів транспорту, так зменшення відбулося на 35,1% (-25260,2 млн ткм) та на 40,4 (-40069,4 млн ткм) відповідно (рис. 2.1).

У 2021 році підприємства автомобільного транспорту, включаючи фізичних осіб-підприємців, здійснили вантажоперевезення на обсягу 46,8 млрд ткм, що відзначається зниженням на 28,2% у порівнянні з 2020 р. А також було перевезено 224 млн тонн вантажів, що на 17% більше, ніж у 2020 році.

За оцінками Світового банку загальні потреби в реконструкції та відновленні транспортного сектору України протягом 2023 – 2033 рр. становлять \$92,1 млрд. З них у короткостроковій перспективі потрібні \$14,1 млрд, у середньостроковій \$78 млрд. За оцінками Світового банку загальні витрати на реконструкцію та відновлення транспортного сектору України в період з 2023 по 2033 роки становитимуть 92,1 млрд дол США. З цієї суми 14,1 млрд дол США необхідно витратити у короткостроковій перспективі, а решту 78 млрд дол США у середньостроковій.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз та надана загальна характеристика виробничо-господарської та логістичної діяльності транспортної компанії «Гелиос-транс», яка є логістичним підприємством та працює в Україні з 2012 року. Аналіз техніко-економічних та логістичних результатів діяльності транспортній компанії «Гелиос-транс» показав, є поступове збільшення доходів, а з уведенням з 2021 р. сертифікованої системи менеджменту якості і безпеки відповідно до вимог ISO 9001, рівень доходів став зростати суттєвими темпами. Показники функціонування логістичної системи компанії «Гелиос-транс» знаходяться на достатньому рівні та в раціональних межах. При аналізі надійності функціонування компанії, зокрема показників якості постачання, слід зазначити, що рівень цього показника слід звести до нуля, оскільки кількість скарг через невідповідність кількості товару може призвести до припинення договору із постачальником послуг. Логістичні витрати підприємства «Гелиос-транс» досить високі, що пов'язано з безперервним розвитком та покращенням у логістичної діяльності компанії.

Причиною цього є введення воєнного стану в країні, а також довісна реструктуризація та модернізація логістичної системи як всередині підприємства, так і за його межами. Таким чином, шляхом аналізу логістичної діяльності компанії зроблено висновок про те, що логістична система компанії «Гелиос-транс» знаходиться на високому рівні та у задовільному стані.

Проведена оцінка ефективності системи управління логістичними бізнес-процесами в транспортній компанії «Гелиос-транс» за допомогою:

- SWOT-аналізу, який дозволив виявити її сильні сторони, можливості, загрози, а також слабкі сторони. В результаті чого зроблено висновок, що для усунення проблем, які існують в компанії, з можливостями та використанням сильних сторін компанії необхідно прийняти рішучі дії та залучити інвестиції в сучасні інноваційні рішення транспортної логістики для покращення результативності роботи та отримання більшого прибутку;

- системи ключових індикаторів ефективності стратегічного управління транспортною компанією, яка включає в себе ресурсну, маркетингову, соціальну, комерційну та управлінську складову, і при їх оцінці одним із складних процесів є визначення прийнятого рівню відхилень від запланованого ключових індикаторів ефективності стратегічного управління транспортної компанії.

В третьому розділі обґрунтовано шляхи формування системи стратегічного управління транспортною компанією «Гелиос-транс» в умовах глобальних ризиків націлено на рішення питання щодо визначення при прийнятті управлінських рішень доцільності впровадження портфелю бізнес-стратегій та конкурентних стратегій. Процес стратегічного управління при формуванні стратегії транспортної компанії в умовах глобальних логістичних ризиків, це набір інструментів та критеріїв, щодо прийняття стратегічних рішень на всіх рівнях управління транспортною компанією «Гелиос-транс» для досягнення перспективних цілей, при цьому мінімізуючи глобальні логістичні ризики при максимально ефективному використанні ресурсів у відповідному бізнес-просторі.

Розроблено стратегію диверсифікації транспортною компанією «Геліос-транс», визначено основні тактики та стратегічні орієнтири реалізації стратегії диверсифікації транспортної компанії «Геліос-транс», що дозволить компанії за рахунок розширення географії вантажоперевезень, впровадження новітніх технологій та розширення спектру послуг підвищити конкурентоспроможність підприємства в умовах зростаючих вимог ринку.

Запропоновано перелік робіт, які виконуються в процесі стратегічного управління на основі визначених рівнів стратегічного управління транспортної компанії «Геліос-транс», що дозволить, на відміну від існуючих, визначити послідовність і рівень важливості різних етапів стратегічного управління та служити основою для вироблення інтегрованого та системного підходу до стратегічного управління транспортною компанією, забезпечуючи ефективність та досягнення стратегічних цілей на основі прийнятих управлінських рішень в процесі формування стратегії компанії.

Розроблено рекомендації щодо вдосконалення стратегічних управлінських рішень транспортної компанії «Геліос-транс» на основі алгоритму управління стратегією диверсифікації компанії, що націлена на підвищення економічної стійкості транспортної компанії «Геліос-транс» за рахунок реалізації ефективних стратегічних управлінських рішень, що приймаються в процесі стратегічного управління транспортною компанією на всіх етапах його реалізації.

На основі розробленої стратегії диверсифікації транспортної компанії «ГЕЛІОС-ТРАНС» обґрунтовано, що саме використання технологічних інновацій є тим інструментом стратегії диверсифікації, за рахунок якого можна підвищити конкурентні позиції транспортної компанії на ринку перевезень.

Технологічні інновації для досліджуваної компанії запропоновано за рахунок впровадження власного застосунку для відстеження вантажів, що дозволить клієнтам в режимі реального часу контролювати розташування своїх вантажів без обмежень у часі. Технологічна реалізація даного застосунку відбувається за рахунок інтелектуального пристрою відстеження IoT, який

надійно передає дані про місцезнаходження автомобілів з вантажами в реальному часі за допомогою GPS-трекеру.

В кваліфікаційній роботі було проведено економічне обґрунтування даного проекту через розрахунок чистої приведеної вартості, рівня прибутковості проекту та дисконтованому терміну окупності. Результати показали, що проект окупиться через 2,7 років, чиста приведена вартість проекту є позитивною, та рівень прибутковості проекту 21%. Було також визначено основні категорії ризиків (відповідно до складових ефективності стратегічного управління компанією), на основі яких побудовано три сценарії розвитку даного проекту на підприємстві. При оптимістичному сценарії очікуваний прибуток транспортної компанії – 5670 тис.грн, вірогідність настання оптимістичного сценарію, оцінюється експертами на рівні 20%. При нормальному сценарії розвитку подій очікуваний прибуток транспортної компанії – 4900 тис.грн, вірогідність настання оптимістичного сценарію, оцінюється експертами на рівні 45 %. При песимістичного сценарію розвитку подій очікуваний прибуток транспортної компанії – 4300 тис.грн, вірогідність настання оптимістичного сценарію, оцінюється експертами на рівні 35 %.

Середній очікуваний прибуток від впровадження даного проекту складає 4844 тис.грн. Розраховано прогнозна економія витрат після впровадження проекту на рівні 7777,62 тис.грн. Основна економія буде досягнута завдяки оптимізації транспортних витрат. Це включає у себе підвищення продуктивності перевезень, оптимізацію маршрутів та ефективний контроль за роботою водіїв.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ковалевська А.В. Конкурентна стратегія зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств України. *Вісник Харківського національного ун-ту ім. В. Н. Каразіна*. 2019. №9. С. 12–18.
2. Ansoff, H. *Strategic Management*. Springer , 2007. 251 p.
3. Смирнова Н.К., Фоміна О. В. Реалізація стратегій компаній: від простого до складного. URL: <http://www.elobook.com> (дата звернення : 16.10.2023)
4. Зарубіна В.В., Сагер Л.Ю. Стратегічне планування діяльності промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. №3. С. 12–17.
5. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану. Підручник : Київ. 2015. 277 с.
6. Мізюк Б. М. Стратегічне управління. Навчальний посібник : Львів: Магнолія, 2007. 392 с.
7. Логістичний менеджмент: навчально-методичний комплекс з дисципліни: навчальний посібник для студентів другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад.: С.В.Смерічевська. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 104 с. URL : <https://ela.kpi.ua/bitstream/> (дата звернення : 17.10.2023)
8. Малюк С.О. Асортиментні стратегії у комплексній системі маркетингу підприємства. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2018. №. 7. С. 81–86.
9. Войтович С.Я. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». *Економіка і регіон*. № 4 (31). 2017. С. 77–82.
10. Фролова Л. В. Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія: дис. доктора екон. наук: 08.07.05 / Донецьк, 2005. 444 с.
10. *Strategic Management. Concepts and Cases*. Arthur A. Thompson, A. J. Strickland. McGraw-Hill Education. 2001. 311 p.

11. Higgins J. M. *Organizational Policy and Strategic Management. Text and Cases*. Chicago: The Dryden Press, 1983. 237 p.
12. Шершньова З.Є. *Стратегічне управління: підручник*. 2-ге вид., перероб. І доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
13. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. *Стратегічне управління: навч. посібник*. Київ: ЦУЛ. 2003. 396 с.
14. Мінцберг Г. *Зліт та падіння стратегічного планування*. Монографія. К.: Вид-во Олексія Капусти, 2008. 389 с.
15. Яновська В. П., Кириченко Г. В. Особливості формування стратегії розвитку національних автотранспортних перевізників. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. Vol. 2, №. 2. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/dec/22739/200991menpidpr-92-108.pdf>. (дата звернення : 26.11.2023)
16. Смерічевська С.В., Стріжов О.С. Глобальні логістичні ризики та їх вплив на транспортні компанії. Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища: XXI МНПК 27 жовтня 2023 р. К.: НАУ, 2023. 546 с. С. 428 – 431.
17. Гусак О. А. Стратегічне управління розвитком транспортного підприємства. *Проблеми економіки*. 2023. №2. С. 141–146. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-141-146>. (дата звернення : 26.11.2023)
18. Ерфан В.Й., Ридош С.В., Осадчук О.Р. Економічна сутність ризику в логістиці. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2023. Серія Економіка. Випуск 1 (61) 92. С. 91-95.
19. Мажник Л. О., Письмак В. О. Логістика невиробничої сфери: управління ризиками в логістиці. Навчальний посібник: Харків. ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2016. 164 с.
20. Мамчин М. М., Русановська О. А. Вплив логістичних ризиків на підвищення ефективності діяльності підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 720. С. 45-51.

21. Вітлінський В. В., Скіцько В. І. Концептуальні засади моделювання та управління логістичним ризиком підприємства. *Проблеми економіки*. 2013. № 4. С. 246–253.

22. Звіт глобальних ризиків 2020. World Economic Forum. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF Global Risk Report 2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf). (дата звернення : 29.10.2023)

23. Яременко О. Ф., Матюх С. А. Ризики логістичних систем. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 6, Том 1. С. 231 – 237. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/44-9.pdf> (дата звернення : 26.11.2023)

24. Кучмєєв О.О. Особливості побудови стратегії управління логістичною системою торговельного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 20 (2). С. 72-75. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_2_2018ua/16.pdf (дата звернення : 26.11.2023)

25. Левченко О. П. Формування стратегії розвитку автотранспортних підприємств. Автореферат дисертації на здобуття вченого ступеня кандидат економічних наук за спеціальністю 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами. Українська державна академія залізничного транспорту, Міністерство освіти і науки України. Харків, 2005. 20 с. URL: <http://base.dnsgb.com.ua/files/ard/2005/051oprar.pdf> (дата звернення : 20.11.2023)

26. Ілляшенко Н.С. Формування «системної карти» стратегічного управління розвитком підприємства *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 119-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_1_14 (дата звернення : 10.11.2023)

27. Стаття Wikipedia. Стратегічний менеджмент. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення : 29.10.2023)

28. Стаття Wikipedia. Матриця Ансоффа. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення : 29.10.2023)

29. Шиба О. А. Вплив розвитку транспортної інфраструктури на економічне зростання країн-членів Європейського Союзу. : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02. Львів : ЛНУ імені Івана Франка. 2017. 462 с.

30. Офіційний сайт Державна служба статистики України URL: <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення : 09.09.2023).

31. Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України URL: <https://mtu.gov.ua/> (дата звернення : 29.10.2023)

32. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова Кабінету міністрів України від 03.03.2021 р. № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення : 17.09.2023)

33. Офіційний сайт ЕВА URL: <https://eba.com.ua/> (дата звернення : 29.10.2023)

34. Офіційний сайт Світовий банк URL: <https://www.worldbank.org/en/home> (дата звернення : 29.10.2023)

35. Офіційний сайт Kyiv School of Economics URL: <https://kse.ua/ua/> (дата звернення : 29.10.2023)

36. Офіційний сайт ПП «Геліос-транс» URL: <https://www.geliostrans.com> (дата звернення : 29.10.2023)

37. Господарський Кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення : 20.11.2023)

38. Кравченко М.О., Бояринова К.О., Копішинська К.О. Управління ризиками: навчальний наочний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» . Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 432 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/43528> (дата звернення : 09.10.2023)

39. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. Вид. 3-тє, без змін. К.: КНЕУ, 2006. 528 с.

40. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт абсолютної ліквідності. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»* URL: <https://analizua.com/slovnik->

ekonomichnikh-terminiv/250-koefitsient-absolyutnoji-likvidnosti (дата звернення : 08.10.2023)

41. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт швидкої ліквідності (Коефіцієнт термінової ліквідності) *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»* URL: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/252-koefitsient-shvidkoji-likvidnosti-koefitsient-terminovoji-likvidnosti> (дата звернення : 29.10.2023)

42. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт поточної ліквідності (Коефіцієнт покриття). *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/256-pokaznik-potochnoji-likvidnosti-pokaznik-pokrittya> (дата звернення : 29.10.2023)

43. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт фінансової автономії (Коефіцієнт фінансової незалежності). *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/346-pokaznik-finansovoji-avtonomiji-pokaznik-finansovoji-nezalezhnosti> (дата звернення : 29.10.2023)

44. Боровик М. В. Ризик-менеджмент : конспект лекцій для студентів магістратури усіх форм навчання спеціальності 073. Менеджмент . Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 65 с.

45. Блакита Г.В. Критерії оцінки фінансової стратегії торговельних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка: Збірник наукових праць*. 2011. Вип. 32. С.154-157.

46. Гудзь О. І. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №22. С. 334–340.

47. Thompson A.A., Strickland A. J. Strategic management concepts and cases. Boston McGraw-Hill . Irwin, 2003. 1049 p.

48. Малярець Л. М., Штереве́ря А. В. М Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства. Наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 188 с.

49. Погребняк А. Ю. Порівняльний аналіз методик оцінки ймовірності банкрутства в системі антикризового управління на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2014. № 7. С. 344-352. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_7_61. (дата звернення : 29.10.2023)

50. Глобальні тренди до 2030. Виклики та вибір для Європи, European Strategy and Policy Analysis System: URL: https://www.iss.europa.eu/sites/default/files/EUISSFiles/ESPAS_Report.pdf. (дата звернення : 12.11.2023)

51. Закон України «Про автомобільний транспорт» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 22, ст.105). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14#Text> (дата звернення : 29.10.2023)

52. Закон України «Про транспорт». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1994, № 51, ст.446. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94%D0%B2%D1%80#Text>. (дата звернення : 29.10.2023)

53. Закон України «Про функціонування єдиної транспортної системи України в особливий період». (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1998, № 52, ст.318). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/194-14#Text>. (дата звернення : 29.10.2023)

55. Черніхова О. С. Проблеми та перспективи розвитку транспортної галузі України. URL: <https://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/>. (дата звернення : 05.12.2023)

56. Гусак О.А. Механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства. *Бізнес Інформ. Менеджмент і маркетинг*. 2023. №5. С. 235-241. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-235-241> (дата звернення : 05.12.2023)

57. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення. Навч. посібник у схемах і таблицях. 2-е видання стереотипне / С. В.Смерічевська , М.В.Жаболенко, С.В. Маловичко та інш. За загальною

редакцією С.В. Смерічевської. Львів: «Магнолія 2006», 2019. 552 с. URL : <http://bit.ly/2LNcgWd>

58. Габрієлова Т.Ю., Литвиненко С.Л., Баннов О.В. Організація та технологія доставки спеціальних категорій вантажів: підручник. К.: Видавничий дім «Кондор», 2018. 416 с.

59. Шевчук А. Тренди розвитку міжнародної транспортної логістики. Modeling the development of the economic systems. 2022. Р. 55–61. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-7> (дата звернення : 29.10.2023)

60. Włodzimierz U, Smerichevska S. Cluster Policy for Innovative Economic Development in European Countries : Strategic and international Aspects. Cluster Policy of Innovative Development of the National Economy: Integration and Infrastructure Aspects : collective monograph / under the editorship of professor S. Smerichevska. Poznań: Wydawnictwo naukowe WSPIA, 2020. 380 p. P.16-29. URL : <https://bit.ly/3vHDsIO>

61. Гриценко С.І. Ноосферна парадигма розвитку транспортно-логістичних кластерів в умовах глобалізації. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2018. Випуск 797. Економіка. С. 11 – 17.

62. Смерічевська, С., Побережна, З., Михальченко, О., Штик, Ю., Поканевич, Ю. Моделювання й оцінка організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку транспортних підприємств: інноваційний та екологічний аспекти. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Вип. 4(51), 218–229. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.51.2023.4121> (дата звернення : 29.10.2023)

63. Kosova, T., Smerichevskyi, S., Yaroshevskaya, O., Smerichevska, S., Zama, O. Credit risk management: marketing segmentation, modeling, accounting, analysis and audit. *Scientific Horizons*. (2022). Вип. 25(8), С. 106-116. URL: <http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/> (дата звернення : 29.10.2023)

Таблиця А.1 – Класифікація конкурентних стратегій

Класифікаційні ознаки	Різновиди конкурентних стратегій
Конкурентна перевага на ринку	стратегія цінового лідерства стратегія диференціації товару стратегія спеціалізації
Вихідна позиція фірми на ринку	стратегія лідерів стратегія фірм із сильною позицією стратегія фірм, які займають сприятливу позицію стратегія фірм, які займають задовільну позицію стратегія фірм, які займають незадовільну позицію
Ринкова частка	стратегія ринкового лідера стратегія Челенджера стратегія послідовника стратегія Нішера
Спосіб досягнення конкурентних переваг	стратегія зниження собівартості стратегія диференціації продукції стратегія сегментування ринку стратегія впровадження новинок стратегія негайного реагування на потреби ринку
Ступінь стандартизації бізнесу	віолентна (силова) стратегія патієнтна (нішева) стратегія комутантна (з'єднуюча) стратегія експлерентна (піонерна) стратегія
Поведінка на ринку (біологічний підхід до термінології)	стратегія лисиці стратегія слона стратегія лева стратегія миші
Сфера діяльності підприємства	конкурентна стратегія малого бізнесу конкурентна стратегія в сфері масового виробництва конкурентна стратегія підприємств вузької спеціалізації
Спрямованість на розвиток товару/ринку	стратегія максимізації ринкової частки стратегія диференціації товару стратегія диференціації ринку стратегія диверсифікації
Динаміка конкурентної поведінки	наступальна оборонна
Спосіб входу на міжнародний ринок	стратегія непрямого експорту стратегія прямого експорту стратегія виробництва за кордоном

Джерело: систематизовано автором з використанням [1 -14]

Таблиця Б.1 – Перевезення вантажів автомобільним транспортом за видами вантажів, тис. тон

Види вантажів	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	Перевезено вантажів – усього	З них у міжнародному сполученні	Перевезено вантажів – усього	З них у міжнародному сполученні	Перевезено вантажів – усього	З них у міжнародному сполученні	Перевезено вантажів – усього	З них у міжнародному сполученні
Усього	134398,22	7277,22	190041,19	10108,82	151920,35	8172,85	180029,52	9165,72
продукція сільського господарства, мисливства та лісового господарства; риба та інша продукція рибальства	16697,01	480,56	24366,22	511,59	20737,34	511,14	21953,05	504,04
зернові	12680,79	101,52	19115,28	82,94	16025,13	73,87	17106,35	95,43
картопля	69,87	0,63	56,13	7,19	38,57	10,02	59,69	9,98
цукрові буряки	449,26	0,01	556,89	0,02	497,24	0,29	696,41	к/с
інші свіжі овочі та фрукти	329,75	98,68	982,08	153,85	977,83	162,70	709,69	151,70
продукція лісового господарства та лісозаготівель	696,29	138,44	803,32	129,42	497,42	97,80	594,49	91,06
живі рослини та квіти	9,35	4,83	9,93	8,02	11,29	9,61	16,68	10,40
інша продукція рослинного походження	1873,68	85,24	2169,65	79,25	2032,97	90,77	2072,85	103,87
живі тварини	23,40	0,67	53,95	1,25	58,55	0,39	64,54	0,64
сире коров'яче, овече й козяче молоко	356,73	-	460,25	-	401,70	-	504,59	к/с
інша сировина тваринного походження	85,01	13,93	82,37	15,36	127,49	21,90	79,98	9,88
риба та інша продукція рибальства	122,88	36,61	76,37	34,29	69,15	43,79	47,78	28,34
кам'яне і буре вугілля; сира нафта та природний газ	2515,66	21,61	3704,78	24,69	4852,25	49,74	4157,59	35,89
кам'яне і буре вугілля	2450,41	20,57	3642,09	23,88	4683,04	28,62	3976,82	20,79
сира нафта	49,41	0,38	51,07	0,44	129,73	0,45	143,98	-
природний газ	15,84	0,66	11,62	0,37	39,48	20,67	36,79	15,10
руди металеві та інша продукція добувної промисловості та розроблення кар'єрів; торф; уранові та торієві руди	55559,47	106,60	72857,62	287,01	49802,98	90,53	69352,37	139,81
руди залізні	1971,1	0,11	1156,7	0,45	1371,5	0,60	5641,5	0,34

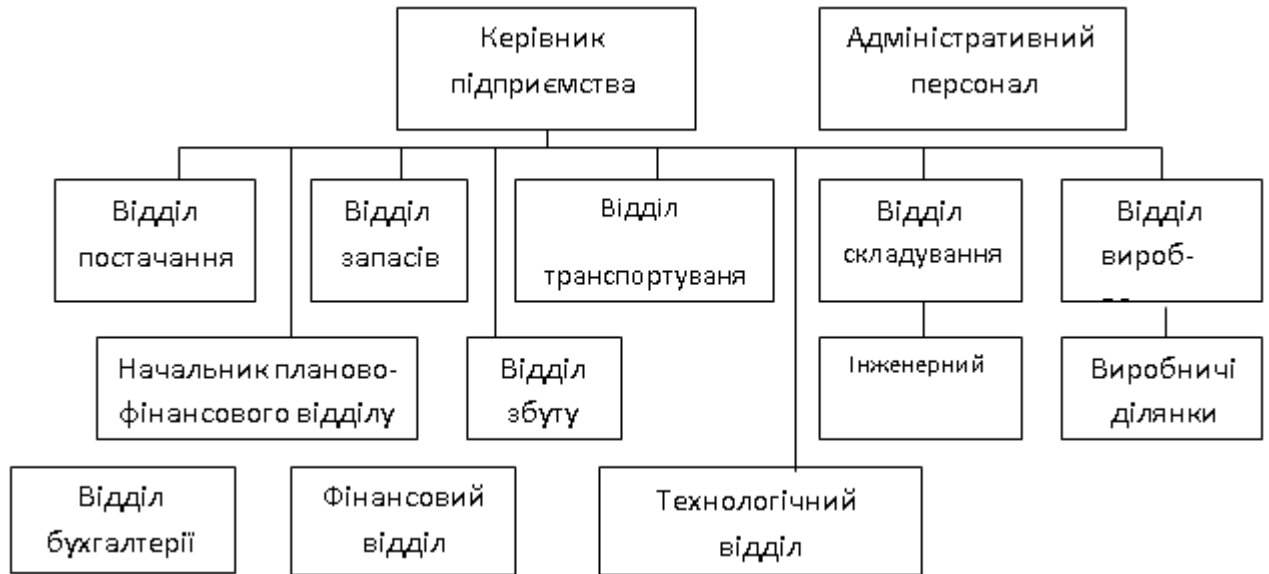
	0		1		1		8	
руди кольорових металів (крім руд уранових і торієвих)	20,95	18,80	16,32	14,15	5,78	5,09	30,65	8,97
мінеральна сировина для хімічної промисловості та виробництва природних добрив	447,31	56,57	423,59	63,73	285,24	52,84	462,59	91,29
сіль	33,14	9,02	24,03	9,29	16,72	7,63	17,55	7,90
камінь, пісок, гравій, глина, торф та інша продукція добувної промисловості та розроблення кар'єрів, не віднесена до інших угруповань	53086,97	22,10	71236,97	199,39	48123,73	24,37	63200,00	31,31
харчові продукти, напої та тютюнові вироби	15746,78	1183,46	22512,35	1405,96	19204,23	1311,84	17675,80	1285,27
м'ясо, шкури сирі та продукти м'ясні	622,26	166,63	536,65	144,74	697,64	128,73	867,60	126,81
риба та рибні продукти, перероблені та консервовані	73,65	18,96	118,51	18,15	121,62	24,04	185,92	26,88
фрукти й овочі перероблені та консервовані	423,76	60,33	317,90	70,01	248,01	61,41	342,82	65,76
олії та тваринні жири	2091,37	166,97	2134,31	258,72	1968,85	265,09	1551,66	156,98
молочні продукти і морозиво	737,28	34,98	990,02	36,58	1062,09	84,70	1287,60	85,15
продукція борошномельно-круп'яної промисловості, крохмалі, продукти крохмальні та готові корми для тварин	2459,33	74,19	3126,27	162,74	2331,05	102,16	2164,41	143,08
напої	2769,00	174,45	5846,23	171,05	4498,85	151,38	2797,40	230,81
інші харчові продукти, не віднесені до інших угруповань, тютюнові вироби (крім упакованих та згрупованих)	1437,96	236,37	3555,43	242,51	1527,82	255,63	1460,46	233,87
будь-які харчові продукти та тютюнові вироби, упаковані та згруповані	5132,17	250,58	5887,03	301,46	6748,30	238,70	7017,93	215,93
текстиль та вироби текстильні; шкіра та вироби зі шкіри	599,24	79,35	584,36	103,65	142,09	83,88	197,81	142,34
текстиль	259,03	27,67	216,78	41,78	107,56	65,24	152,51	114,93
одяг та вироби з хутра	302,88	23,53	331,80	33,59	22,52	8,77	20,36	11,29
шкіра та вироби зі шкіри	37,33	28,15	35,78	28,28	12,01	9,87	24,94	16,12
деревина та вироби з деревини та корка (крім меблів); вироби з соломки та матеріалів рослинних для плетіння; целюлоза, папір і вироби з паперу; друковані матеріали й записані носії інформації	3951,94	885,22	6326,49	2300,48	3971,50	847,61	4422,60	976,80
деревина та вироби з деревини та корка (крім меблів)	2697,51	596,20	4688,68	1740,12	2719,23	542,37	3275,94	641,93

маса паперова, папір та вироби з паперу	1093,1 2	277,08	1454,0 3	549,26	1228,0 5	295,66	1117,6 4	328,58
друковані матеріали і записані носії інформації	161,31	11,94	183,78	11,10	24,22	9,58	29,02	6,29
кокс і продукти нафтоперероблення	4495,7 6	242,96	6592,8 2	395,73	7544,1 8	332,55	7631,3 4	419,67
кокс і коксопродукти; брикети, котуни та подібні види твердого палива	35,01	6,52	19,32	8,08	21,18	12,28	64,60	19,39
рідкі продукти переробки нафти	3373,6 4	58,28	4992,7 4	120,27	5938,4 3	71,66	5939,3 3	131,55
газоподібні продукти переробки нафти, зріджені або стиснені	877,31	123,42	1335,5 1	185,24	1164,6 2	125,30	1046,3 2	88,83
тверді або віскоподібні продукти переробки нафти	209,80	54,74	245,25	82,14	419,95	123,31	581,09	179,90
речовини та продукти хімічні, волокна штучні та синтетичні; вироби гумові та пластмасові; паливо ядерне	1687,2 6	464,51	1969,1 2	503,85	1775,1 3	535,06	2132,6 4	612,63
речовини мінеральні хімічні основні	506,31	182,23	583,87	178,35	627,18	190,52	644,03	200,97
речовини органічні хімічні основні	286,34	69,24	339,54	83,13	183,61	58,15	196,87	93,54
сполуки азотні та добрива (крім природних добрив)	375,03	33,08	564,75	29,59	528,12	53,96	722,05	71,32
пластмаси та каучук синтетичний основні у первинних формах	90,55	54,44	104,11	68,07	108,80	72,26	143,79	64,54
продукти фармацевтичні основні та препарати фармацевтичні; пестициди та інша агрохімічна продукція	222,66	34,22	116,92	35,27	86,96	36,22	130,79	33,45
вироби гумові або пластмасові	206,37	91,30	259,93	109,44	240,46	123,95	295,11	148,81
продукція мінеральна неметалева інша	10230, 18	514,29	15767, 30	607,94	12340, 39	562,96	13798, 30	544,76
скло та вироби зі скла, вироби з фарфору та кераміки	465,32	116,50	373,69	121,70	307,93	151,46	357,64	175,48
цемент, вапно та суміші гіпсові	3577,8 8	47,88	4902,5 9	62,05	4588,7 4	59,51	5006,8 4	57,53
інші готові будівельні матеріали та вироби	6186,9 8	349,91	10491, 02	424,19	7443,7 2	351,99	8433,8 2	311,75
основні метали; готові металеві вироби, крім машин і устаткування	3551,8 5	478,47	3206,5 2	533,68	4692,1 7	544,84	5113,8 7	694,92
залізо, чавун, сталь і феросплави, продукція первинного оброблення заліза та сталі (крім труб)	860,44	148,69	825,48	168,94	2691,9 0	152,84	2728,1 4	167,41
кольорові метали та вироби з них	353,99	37,11	260,20	33,03	376,53	33,35	262,07	37,48
труби, трубки, профілі порожнисті та фітинги	906,54	218,13	857,49	243,42	594,17	203,96	665,37	227,19
конструкції та вироби будівельні	1321,3 3	45,12	1139,5 6	42,60	923,00	127,76	1346,2 2	232,41

котли, дрібні металеві вироби, зброя та готові металеві вироби інші	109,55	29,42	123,79	45,69	106,57	26,93	112,07	30,43
машини й устаткування, не віднесені до інших угруповань; офісні машини та комп'ютери; електричні машини і прилади, не віднесені до інших угруповань; радіо- і телевізійне устаткування і прилади, обладнання зв'язку; медичне обладнання, точні та оптичні прилади; наручні та інші годинники	2566,57	364,31	2955,67	571,91	1830,04	400,76	2062,23	508,13
машини й устаткування для сільського та лісового господарства	278,41	100,29	286,06	93,15	244,83	92,72	414,26	192,40
побутові прилади, не віднесені до інших угруповань (білі вантажі)	1343,46	27,85	1401,75	147,33	826,29	37,40	849,68	41,92
офісні машини та комп'ютери	458,39	6,59	499,60	10,58	156,26	2,43	132,34	2,73
електричні машини і прилади, не віднесені до інших угруповань	48,25	22,57	67,16	21,98	59,27	18,55	51,59	13,18
електронні компоненти, обладнання для випромінювання та передавання сигналів (обладнання зв'язку)	5,07	2,82	15,72	2,51	18,34	0,51	16,28	0,84
телевізійні та радіомовні приймачі; апаратура для відтворення звуку або зображення та подібні товари (коричневі вантажі)	9,19	6,24	8,96	0,74	11,09	0,36	43,68	0,56
медичне обладнання, точні та оптичні прилади; наручні та інші годинники	4,61	3,42	13,00	11,92	7,15	5,08	11,11	7,18
інші машини, верстати та їхні частини	419,19	194,53	663,42	283,70	506,81	243,71	543,29	249,32
транспортні засоби	435,10	192,30	722,67	165,31	510,71	125,37	691,72	158,98
продукція автомобільної промисловості	321,89	137,50	352,74	133,18	273,33	115,92	285,53	143,64
інші транспортні засоби	113,21	54,80	369,93	32,13	237,38	9,45	406,19	15,34
меблі; інші промислові товари, не віднесені до інших угруповань	2290,94	722,38	2353,96	801,64	2043,54	849,13	2672,56	1052,10
меблі	764,16	138,58	710,74	153,57	368,85	185,67	529,17	281,14
інші промислові товари	1526,78	583,80	1643,22	648,07	1674,69	663,46	2143,39	770,96
вторинна сировина; комунальні та інші відходи	3308,05	40,11	3678,94	38,27	2578,77	35,64	4373,20	27,22
побутові та комунальні відходи	379,09	0,06	451,95	0,47	105,79	0,69	279,14	0,76

інші відходи і вторинна сировина	2928,9 6	40,05	3226,9 9	37,80	2472,9 8	34,95	4094,0 6	26,46
пошта, поштові відправлення	950,91	9,58	1117,0 2	7,21	478,77	9,10	419,74	10,86
пошта	502,38	5,54	562,41	3,56	290,98	3,16	294,48	7,83
посилки, бандеролі	448,53	4,04	554,61	3,65	187,79	5,94	125,26	3,03
устаткування і матеріали, що їх використовують при транспортуванні вантажів	497,36	88,24	544,20	83,61	514,14	125,93	519,62	179,27
контейнери і знімні кузови, порожні	108,54	2,20	75,00	1,90	54,85	1,11	51,45	1,82
піддони (палети) та інші пакування, порожні	388,82	86,04	469,20	81,71	459,29	124,82	468,17	177,45
вантажі, що їх транспортують у зв'язку із переїздом (переміщенням) домогосподарств та офісів; багаж та речі туристів; транспортні засоби, що їх перевозять для ремонту; інші некомерційні вантажі, не віднесені до інших угруповань	33,68	8,05	78,65	18,65	61,62	8,33	519,62	179,27
транспортні засоби, що їх перевозять для ремонту	2,28	0,16	15,08	5,08	4,78	0,15	1,70	0,08
устаткування підприємств, будівельні ліси	19,47	2,10	10,45	1,28	11,13	2,67	17,77	3,61
інші некомерційні вантажі, не віднесені до інших угруповань	9,04	5,10	49,46	11,69	43,52	5,26	106,83	21,79
групові вантажі	1036,7 8	107,15	1269,4 7	196,49	1757,0 5	274,61	2500,7 7	190,00
інші види вантажів	8243,6 8	1288,0 7	19433,03	1551,15	17083,45	1473,83	18788,98	1528,61

Джерело: складено автором на основі [30]



**Рисунок В.1 – Організаційна структура транспортної компанії
«Гелиос-транс»**

Джерело: складено автором на основі [36]

Таблиця Г.1 – Визначення кількості балів за кожної складової оцінки ефективності стратегічного управління

Складові ефективності стратегічного управління	Кількість балів			
	Від 8 до 10	Від 5 до 8	Від 2 до 5	Від 0 до 2
Ресурсна складова	висока	середня	достатня	критична
Маркетингова складова	висока	середня	достатня	низка
Фінансова складова	висока	середня	достатня	кризова
Управлінсько-організаційна складова	висока	середня	достатня	низка
Складова комерційної безпеки	висока	середня	достатня	низка

Джерело: складено автором