

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки
(інститут)

Фінансово-економічний факультет
(факультет)

Кафедра туризму та економіки підприємства
(повна назва)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня **магістра**
(бакалавра, магістра)

студента **Пивоварова Валерія Вікторовича**
(ПІБ)

академічної групи **051М-22-2**
(шифр)

спеціальності **051 Економіка**
(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою **«Економіка підприємства»**
(офіційна назва)

на тему «Формування стратегії розвитку транспортного підприємства»
(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Герасименко Т.В.			
розділів:				
1. Теоретичний	Герасименко Т.В.			
2. Дослідницький	Герасименко Т.В.			
3. Проектний	Герасименко Т.В.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Безугла Л.С.			

Дніпро
2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:
завідувач кафедри туризму та економіки підприємства
(повна назва)
Л.С. БЕЗУГЛА
(підпис) (прізвище, ініціали)
« » грудня 2023 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня магістр
(бакалавра, магістра)

студенту Пивоварову В.В. академічної групи 051м-22-2
(прізвище та ініціали) (шифр)
спеціальності 051 Економіка
(код і назва спеціальності)
за освітньо-професійною програмою «Економіка підприємства»
(офіційна назва)

на тему «Формування стратегії розвитку транспортного підприємства»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від . .2023 р. №

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	01.09.2023 р. - 29.09.2023 р.
Дослідницький	СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВИРОБНИЧИЙ КОМБІНАТ «САМАРА»	30.09.2023 р.- 20.10.2023 р.
Проектний	РОЗРОБКА І ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ВК «САМАРА»	21.10.2023 р. - 22.11.2023 р.
Оформлення кваліфікаційної роботи магістра		23.11.2023 р.- 27.11.2023 р.

Завдання видано _____
(підпис керівника)

Герасименко Т.В.
(прізвище, ініціали)

Дата видачі 01.09.2023 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 07.12.2023 р.

Прийнято до виконання _____
(підпис студента)

Пивоваров В.В.
(прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: с. 89, рис. 8, табл. 45, 55 літературних джерел.

В кваліфікаційній роботі аналізовано діяльність ТОВ «Виробничий комбінат «Самара», а також вивчено досвід розробки стратегії розвитку транспортного підприємства. Було проаналізовано сучасний стан, перспективи, основні напрямки розвитку ринку транспортних послуг України. Ідентифіковано ринкові можливості розвитку транспортного підприємства ТОВ «Виробничий комбінат «Самара». Виконано аналіз внутрішніх ресурсів для реалізації стратегії підприємства, обґрунтовано стратегію розвитку. Розроблено практичні рекомендації щодо здійснення стратегічних змін та оцінено економічну ефективність обраного напрямку стратегічного розвитку підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи магістра – на основі узагальнення концептуальних положень і аналізу діяльності транспортного підприємства обґрунтувати рекомендації щодо формування стратегії його розвитку.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління на транспортному підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів щодо розробки стратегії розвитку транспортного підприємства.

Наукова новизна полягає в: удосконаленні методичного підходу до вибору стратегії розвитку транспортного підприємства шляхом зіставлення стратегії розвитку з урахуванням пріоритетних напрямів розвитку транспортної галузі та бачення розвитку ТОВ «Виробничий комбінат «Самара», що дозволяє обґрунтувати вибір стратегії підприємства та визначити комплекс факторів, які мають найбільший вплив на результати діяльності підприємства.

У кваліфікаційній роботі магістра були застосовані загальнонаукові методи дослідження (аналіз, узагальнення, синтез, систематизація) та прикладні методи (техніко-економічний аналіз, статистичне прогнозування, інвестиційний аналіз).

КЛЮЧОВІ СЛОВА: СТРАТЕГІЯ, РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПРИБУТОК, ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

PAPER

Explanatory note: p. 89, fig. 8, tab. 45, 55 literary sources. In the qualification work, the activities of LLC «Manufacturing Enterprise «Samara» were analyzed, as well as the experience of developing a strategy for the development of the transport enterprise was studied. The current state, prospects, main directions of the development of the transport services market of Ukraine were analyzed. The market opportunities for the development of the transport enterprise LLC «Manufacturing Enterprise «Samara» have been identified. The analysis of internal resources for the implementation of the company's strategy was performed, the development strategy was substantiated. Practical recommendations for the implementation of strategic changes were developed and the economic efficiency of the chosen direction of strategic development of the enterprise was evaluated.

The purpose of the master's qualification work is to substantiate recommendations for the formation of a strategy for its development based on the generalization of conceptual provisions and the analysis of the activities of the transport enterprise.

The object of the research is strategic management processes at the transport enterprise. The subject of the study is a set of theoretical and practical approaches to the development of a strategy for the development of a transport enterprise.

The scientific novelty is as follows: the methodical approach to choosing a strategy for the development of a transport enterprise has been improved by comparing the development strategy taking into account the priority directions of the development of the transport industry and the development goals of LLC «Manufacturing Enterprise «Samara», which allows you to justify the choice of the enterprise's strategy and determine the set of factors that have the greatest impact on the company's performance.

The Master's thesis uses general scientific (analysis, synthesis, generalization, systematization) and applied (technical and economic analysis, statistical forecasting) research methods.

KEY WORDS: STRATEGY, BUSINESS DEVELOPMENT, ECONOMIC EFFICIENCY, PROFIT, TRANSPORT BUSINESS, COMPETITIVENESS

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Сутність та і види стратегій. Принципи їх формування	9
1.2 Основні етапи розробки стратегії підприємства і їх зміст	16
1.3 Інструменти стратегічного планування	21
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВИРОБНИЧИЙ КОМБІНАТ «САМАРА»	32
2.1 Економічна характеристика транспортного підприємства	32
2.2 Ідентифікація ринкових можливостей розвитку транспортного підприємства	40
2.3 Аналіз внутрішніх ресурсів для реалізації стратегії транспортного підприємства	57
Висновки до розділу 2	65
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА І ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ВК «САМАРА»	67
3.1 Характеристика стратегії розвитку транспортного підприємства	67
3.2 Обґрунтування економічної ефективності обраного напрямку стратегічного розвитку транспортного підприємства	75
Висновки до розділу 3	86
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
ДОДАТКИ	95

ВСТУП

Актуальність теми. Формування стратегії розвитку є ключовим елементом для транспортного підприємства з огляду на наступні аспекти: конкурентне середовище (транспортний сектор – це галузь, де конкуренція завжди висока), формування стратегії дозволяє підприємству визначити свої переваги, привабливість для клієнтів та методи конкурентного відокремлення; технологічні інновації (розвиток транспортного сектору постійно змінюється через технологічні інновації, формування стратегії розвитку допоможе підприємству пристосуватися до цих змін, визначити напрямки інвестицій у нові технології); зміна вимог споживачів (попит споживачів на транспортні послуги також змінюється, стратегія розвитку допоможе визначити способи задоволення цих нових потреб клієнтів); ефективність використання ресурсів (розвиток стратегії дозволяє оптимізувати використання ресурсів, що включає ефективність планування маршрутів, підтримку технічної бази, управління витратами); законодавчі зміни (законодавство щодо транспортних підприємств може змінюватися, формування стратегії дозволить адаптуватися до нових нормативів та визначити способи забезпечення відповідності їм); стійкий розвиток (стратегія розвитку може допомогти підприємству визначити довгострокові цілі та напрями розвитку для стійкого росту та уникнення кризових ситуацій). Усі ці аспекти відображають важливість стратегічного планування для транспортного підприємства. Стратегія розвитку допомагає підприємству адаптуватися до змін у середовищі, підвищувати ефективність та забезпечувати стабільний та стійкий розвиток у майбутньому. Значний вклад у дослідженнях питань формування стратегії накопичений в зарубіжних країнах. Питаннями стратегії розвитку підприємства займалися такі вчені: І. Ансофф, М. Портер, Г. Мінцберг, Ч. Кім, А. Стрікленд, А. Томпсон, А. Чандлер тощо. Однак в зарубіжних дослідженнях не враховані сучасні закономірності та тенденції розвитку економіки України, особливості діяльності вітчизняних підприємств в мінливому середовищі.

У вітчизняній науковій літературі питання стратегічного управління і формування стратегії розвитку підприємства знайшли відображення в роботах

Білопольського М. Г., Гнатенка А. І., Вовка О.М., Головка Т. В., Горєлова Д.О., Довганя Л. Є., Єпіфанової І. Ю., Кіндрацької Г.І., Левицького Ю.А., Мазаракі А., Мельника Т. Д., Райковської І. Т., Степасюка О.С. та інших.

Мета кваліфікаційної роботи магістра – обґрунтування рекомендацій щодо формування стратегії розвитку транспортного підприємства на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища.

Досягнення поставленої мети вимагало вирішення **наступних завдань**:

- вивчити теоретичні аспекти дослідження сутності та процесу розробки стратегії розвитку, що склалися у вітчизняній і зарубіжній науці;
- проаналізувати основні інструменти стратегічного планування;
- дослідити сучасний стан, перспективи, основні напрямки розвитку ринку транспортних послуг України;
- ідентифікувати ринкові можливості розвитку транспортного підприємства ТОВ «Виробничий комбінат «Самара»;
- здійснити аналіз внутрішніх ресурсів для реалізації стратегії підприємства;
- обґрунтувати стратегію розвитку транспортного підприємства;
- надати практичні рекомендації щодо здійснення стратегічних змін;
- оцінити економічну ефективність обраного напрямку стратегічного розвитку транспортного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління на транспортному підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів щодо розробки стратегії розвитку транспортного підприємства.

Теоретична і методологічна основа дослідження це: наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, які присвячені проблемам стратегічного планування і розробки стратегії розвитку, нормативні акти в галузі управління транспортною сферою, матеріали міжнародних, всеукраїнських конференцій і семінарів.

Базу дослідження становлять дані Державного комітету статистики

України, електронні матеріали, що характеризують економічну діяльність транспортної галузі України, а також періодичні видання; дані оперативного, бухгалтерського і статистичного обліку ТОВ «Виробничий комбінат «Самара».

Наукова новизна полягає у: удосконаленні методичного підходу до вибору стратегії розвитку транспортного підприємства шляхом зіставлення стратегії розвитку з урахуванням пріоритетних напрямів розвитку транспортної галузі та бачення розвитку ТОВ «Виробничий комбінат «Самара», що дозволяє обґрунтувати вибір стратегії підприємства та визначити комплекс факторів, які мають найбільший вплив на результати діяльності підприємства.

Отримані **практичні результати**: розроблено методичні рекомендації та пропозиції щодо формування стратегії розвитку ТОВ «Виробничий комбінат «Самара»; здійснено комплексну діагностику стану зовнішнього і внутрішнього середовища; оцінено відповідність внутрішніх можливостей потребам ринку, що надало можливість визначити сильні і слабкі сторони підприємства, пріоритети його розвитку; виявлено «проблемні поля» і обґрунтовано альтернативні варіанти розвитку підприємства на базі оцінки парних поєднань «сильна сторона – загроза», «слабка сторона – загроза», «сильна сторона – можливість», «слабка сторона – можливість».

У кваліфікаційній роботі магістра були застосовані **методи**: загальнонаукові методи дослідження (аналіз, узагальнення, синтез, систематизація) та прикладні методи (техніко-економічний аналіз, статистичне прогнозування, інвестиційний аналіз).

Апробація результатів кваліфікаційної роботи та публікації. Результати дослідження доповідались на II Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку» (10 листопада 2023 р. Запоріжжя) [10].

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних літературних джерел. Обсяг роботи становить 89 сторінках комп'ютерного тексту, 8 рисунків, 45 таблиць, 55 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність і види стратегій. Принципи їх формування

Зміни в довкіллі, поява нових можливостей для бізнесу, розвиток інформаційних технологій, поява нових запитів споживачів – ці та інші причини змушують сьогодні по-новому поглянути на управління бізнесом. Розробка стратегії необхідна для адаптації бізнесу до мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища в умовах ринку.

Значення стратегії розвитку, що дозволяє комерційної організації вижити в конкурентній боротьбі у довгостроковій перспективі, різко зросла останнім часом [45]. На жаль, власники малого та середнього бізнесу, у тому числі інноваційного, наймані керівники підприємств погано сьогодні уявляють майбутнє свого підприємства навіть на невеликий проміжок часу, не кажучи вже про довгострокову перспективу [51].

Так, у великих корпораціях стратегія розвитку сьогодні є основним документом для організації діяльності підприємства. Розробка та впровадження ефективної стратегії – це одне з головних завдань для економістів та менеджерів різних галузей та рівнів. Але в малому та середньому бізнесі існує гостра нестача персоналу, тому розробляти та впроваджувати стратегію розвитку доводиться керівнику або власнику. Але через низку обставин, до стратегії так справа і не доходить.

Але щоб документ перестав бути просто папером і почав реально працювати, необхідно чітко розуміти, навіщо він потрібен саме вашому підприємству. І це має розуміти та розділяти вся ваша команда, а саме: підприємство складається з акціонерів, топ-менеджерів, керівників підрозділів та персоналу, у яких своє розуміння та ставлення до роботи підприємства [30].

Для акціонерів стратегія дозволить контролювати бізнес, а відтак і власний дохід. Вони ставлять керівникам цілі та повинні розуміти як вони можуть їх досягати. Топ-менеджери повинні брати активну участь у розробці стратегії підприємства, оскільки повинні розуміти, що необхідно робити для досягнення цілей підприємства. Вони виробляють тактику та вибудовують діяльність підприємства. Керівники підрозділів повинні знати цілі та місію підприємства, а також повинні бути знайомі зі стратегією підприємства, щоб зуміти організувати діяльність своїх підрозділів у цих рамках.

Стратегія підприємства – це описані у певній формі способи досягнення цілей: який бізнес розвивати, з якими клієнтами працювати, які бізнес-процеси та інфраструктуру для цього створити, як навчити цьому персонал та як його мотивувати [24].

Стратегія та план розвитку підприємства мають бути взаємопов'язані. Керівнику необхідно вирішити, що потрібно зробити для досягнення поставленої мети і строго визначити терміни. Основою розробки стратегії будь-якої компанії має бути точне уявлення про те, куди вона рухається і чого їй потрібно досягти.

Стратегія не дає підприємству стояти на місці, можна сказати, що вона дає поштовх для розвитку самого підприємства і для персоналу.

Стратегія для підприємства – це запорука його успішної, ефективної та довгострокової роботи, його економічного зростання. Також це можливість використовувати та реалізовувати найкраще наявні ресурси. Звичайно ж, єдиної стратегії для всіх підприємств не може бути. Кожне підприємство унікальне, тому процес розробки стратегії для кожного підприємства теж індивідуальний [16].

На формування стратегії підприємства впливають багато чинників. Взаємодія цих факторів носить специфічний характер для кожної галузі та компанії та завжди змінюється в часі. Ніколи вибір стратегій не відбувався у подібних ситуаціях. Фактори, що визначають стратегію, завжди відрізнялися один від одного і, як правило, дуже сильно.

До основних факторів, що формують стратегії, відносять такі [3]:

– соціальні, політичні, цивільні та регулюючі норми;

- привабливість галузі та умови конкуренції;
- специфічні ринкові можливості та загрози;
- сильні та слабкі сторони організації, її конкурентні можливості;
- особисті амбіції, філософія бізнесу та етичні погляди менеджерів; – цінності та організаційна культура компанії [21].

Враховуючи весь цей комплекс факторів, вибирається та стратегічна альтернатива, яка дозволить максимально підвищити довгострокову ефективність організації, тобто результату. На вибір стратегії також впливають такі чинники:

1. Ризик, який рівень ризику вважається прийнятним для підприємства. (високий рівень ризику може зруйнувати організацію) [1].

2. Досвід стратегій минулих періодів – досить часто керівництво підприємства перебуває під впливом минулих стратегій.

3. Реакція зі сторони власників (акціонерів) – власники акцій обмежують гнучкість керівництва під час виборів альтернативної стратегії (комерційні структури).

4. Час – рішення щодо обраної стратегії може сприяти успіху або невдачі підприємства (реалізація успішної ідеї у невдалий момент може призвести до розвалу підприємства) [5].

Заключний та найтриваліший етап стратегічного процесу – це реалізація стратегії. У цей період втілюється саме та стратегія, яку обрало керівництво. Реалізація стратегії робить необхідним прийняття всієї системи, що використовується під час управління організацією [11]. Ця система визначає, які підрозділи будуть нести відповідальність і за що, які інформаційні системи будуть потрібні для контролю за виконанням стратегії, яка потрібна буде перепідготовка персоналу тощо.

Стратегії підприємства відображають напрямки його діяльності, спрямовані на досягнення конкретних цілей та успіху в ринкових умовах.

У табл. 1.1. розглянемо основні стратегії сучасного підприємства. Кожна з цих стратегій має свої переваги та відповідності певним умовам на ринку. Вибір

стратегії повинен бути зроблений з урахуванням специфіки підприємства, його цілей та можливостей.

Таблиця 1.1 – Основні стратегії сучасного підприємства

Основна стратегія	Характеристика стратегії
Стратегія росту	<p>Розвиток ринку - збільшення обсягів продажу на існуючих ринках чи залучення нових клієнтів.</p> <p>Розвиток продукту – з апуск нових продуктів або поліпшення існуючих, щоб розширити асортимент та привабити більше клієнтів.</p> <p>Розвиток по горизонталі - розширення бізнесу шляхом придбання або злиття з іншими компаніями у тій же галузі.</p>
Стратегія оптимізації витрат	<p>Стратегія низьких витрат - спрямована на зменшення виробничих витрат та конкурентоспроможність через оптимізацію процесів та контроль витрат.</p> <p>Стратегія фокусування - спрямована на здійснення діяльності в обмеженому сегменті ринку, де підприємство може бути найбільш ефективним.</p>
Стратегія диверсифікації	<p>Горизонтальна диверсифікація - розширення бізнесу на нові сегменти чи галузі, що доповнюють основну діяльність.</p> <p>Вертикальна диверсифікація - розширення бізнесу на інші етапи цінового ланцюжка (виробництво, дистрибуція тощо)</p>
Стратегія концентрації на інноваціях	<p>Розробка нових технологій - інвестування у дослідження та розвиток для створення інноваційних продуктів чи послуг.</p> <p>Адаптація до змін - гнучкість та швидкість у впровадженні нових технологій та методів роботи.</p>
Стратегія конкурентного переваги	<p>Стратегія лідерства за вартіст - конкурентоспроможність за рахунок найнижчих витрат.</p> <p>Стратегія диференціації - створення унікальної, відмінної від конкурентів, пропозиції для споживачів.</p>
Стратегія залишання на поточному рівні	<p>Утримання поточного стану розвитку та діяльності без великих змін.</p>

Джерело: складено автором за [16]

Необхідними заходами під час реалізації стратегії є такі:

1. Розробка альтернативи дій за непередбачених обставин. У такому випадку стратегія формується для ідеальної ситуації, проте реальність може у більшій або меншій мірі відрізнятись від неї. Саме тому важливим елементом стратегічного плану є розробка альтернатив дій за ситуаціями, коли такі відхилення стануть занадто великі.

Цей варіант застосовується у разі потреби зреагувати на важливі зміни в оточенні підприємства, які можуть виникнути. Для найбільш ефективної реакції на зміни в оточенні треба систематично відстежувати фактичні зміни і співставляти їх з плановим, також необхідно визначити циклічність контролю [17]. Зазвичай такі варіанти дій переглядають щороку.

2. Розробка організаційної структури, для успіху реалізації прийнятої стратегії підприємство повинно мати певну організаційну структуру, яка буде забезпечувати максимальні можливості її реалізації. Розроблення організаційної структури включає розподіл відповідальності за виконані завдання та права прийняття рішень на підприємстві.

Також необхідно прийняти рішення, яку саме організаційну структуру повинне мати підприємство: горизонтальну або вертикальну (централізовану або децентралізовану), наскільки вона може бути поділена на відносно самостійні робочі групи тощо.

3. Вибір системи управління організацією. Це ще одна найважливіша проблема, оскільки саме кадри визначають успішне впровадження стратегії. Управління може бути структурним, фінансовим та оперативним. Може також знадобитися адаптувати різні системи, що використовуються для управління організацією.

4. Політика підприємства - вона грає основну роль у стратегічному процесі управління. Політична діяльність підприємства є справжнім фактом, так як різні групи мають свої цілі та програми і цілком можливий конфлікт між ними [53].

Найважливішим результатом подібного конфлікту є боротьба та створення коаліцій, які відіграють значну роль у процесі стратегічного управління, тим

більше, що стратегічні зміни створюють тенденцію до висування сил на передній план під час цієї боротьби.

Реалізація стратегії включає вибір організаційного об'єднання та систем контролю. Вона потребує спільні дії та координацію між різними підрозділами. Підприємство має прийняти рішення, як краще аналізувати показники підрозділів та керувати ними.

Успішна реалізація стратегії потребує відповідності її структури, культури та важелів управління підприємства. Різні стратегії та варіанти можуть вимагати від підприємства різних структурних змін, інших культурних цінностей та систем контролю.

Також необхідно сформулювати плани щодо ресурсів та різних функціональних областей [29]. Стратегія підприємства – це засіб досягнення бажаних результатів (цілей). Щоб ефективно конкурувати в сьогоденному світі бізнесу підприємство має постійно займатися збором та аналізом величезної кількості інформації про галузь, конкуренцію та інші фактори [27].

Сучасне підприємство – це організована система, цілеспрямована виробництва товарів та послуг, що є частиною економічної системи, загальні і приватні елементи якої мають власні економічні мети. Вибір мети та стратегії розвитку підприємства становить основу управлінської діяльності менеджерів. Реалізації стратегії полягає у розумінні того, що необхідно зробити, щоб стратегія працювала та були дотримані намічені терміни її виконання [19].

Відповідність за організацією роботи всередині підприємства та тим, що надає можливість ефективно реалізувати стратегію, робить бізнес єдиним цілим на початку здійснення своїх планів. Реалізація стратегії починається з ретельного аналізу того, що підприємство має зробити інакше та краще для успішного виконання стратегічного плану.

Стратегія розвитку транспортного підприємства повинна бути орієнтована на досягнення конкурентної переваги, забезпечення ефективності операцій та відповідності потребам ринку. Розглянемо можливі напрями стратегії розвитку для транспортного підприємства:

1. Розширення мережі маршрутів та пунктів обслуговування - розвиток нових маршрутів, розширення географії обслуговування, що дозволить залучити більше клієнтів та ринків.

2. Модернізація та оновлення транспортного парку - інвестиції у нові технології та засоби транспорту, що забезпечать більшу ефективність, екологічність та комфортність послуг.

3. Удосконалення сервісу та якості послуг - зосередження на підвищенні якості обслуговування, зручності для пасажирів та клієнтів, що сприятиме залученню та утриманню клієнтів.

4. Впровадження нових технологій та цифрових рішень - використання систем технологій для оптимізації маршрутів, управління логістикою та транспортними потоками, що дозволить підвищити ефективність та зменшити витрати.

5. Стратегія сталого розвитку - звернення уваги на екологічні питання, зменшення викидів, використання більш екологічних видів палива та транспортних засобів.

6. Партнерство та розвиток міжнародних зв'язків - розширення співпраці з іншими транспортними компаніями, міжнародні партнерства для розвитку нових напрямків та послуг.

7. Аналіз та управління ризиками - вивчення ризиків та їх ефективне управління в умовах змін на ринку та технологічних трансформацій.

8. Оптимізація витрат та фінансове управління - оцінка та підвищення фінансової ефективності діяльності, виявлення нових джерел фінансування.

Це лише декілька можливих напрямів для стратегії розвитку транспортного підприємства. Конкретний вибір стратегії залежить від аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, ресурсів підприємства та його стратегічних цілей.

1.2 Основні етапи розробки стратегії підприємства і їх зміст

Ефективна стратегія, незалежно від свого рівня, складається з трьох найважливіших складових:

- основні цілі (або завдання) діяльності підприємства;
- найбільш суттєві елементи політики, направляючі або обмежують поле діяльності (політика – це і є правила, або директиви, що визначають межі дій підприємства);
- послідовність основних дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей і не виходять за межі обраної політики [6].

Стратегічний план повинен описувати три компоненти – початковий стан бізнесу, бажане (кінцеве) стан бізнесу і засоби, що зв'язують ці два стани. У процесі стратегічного планування можна виділити три основні стадії – визначення цілей, стратегічний аналіз та формування стратегічних опцій [29]. Деталізація, впровадження і контроль результатів хоча і являють собою важливі стадії процесу, але на них не здійснюється планування як такого.

Так як процес розробки і реалізації стратегії відноситься до числа процесів управління, то логічно припустити, що, як і будь-який процес управління, його можна виразити за допомогою схеми управлінського циклу:

Постановка цілей (цілепокладання) → Планування → Виконання → Контроль → Формування управлінського впливу → коригування.

Етап 1. Аналіз стану ринку проводиться для того, щоб виявити незадоволену потребу в товарах або послугах, яка дозволить компанії зайняти свою нішу й успішно конкурувати на ринку.

Етап 2. Стратегії діяльності компанії повинні описувати шляхи досягнення поставлених цілей з урахуванням наявних у компанії ресурсів і можливостей.

Етап 3. Вибір стратегії здійснюється на основі аналізу та оцінки запропонованих варіантів. Головними критеріями в цьому процесі є цілі організації, оптимальні шляхи їх досягнення, наявність у компанії необхідних ресурсів та інші важливі чинники.

Етап 4. Для реалізації обраної стратегії розробляється комплекс заходів, який включає в себе елементи маркетингу.

Етап 5. На практиці може виявитися, що обрана стратегія не в повній мірі забезпечує ефективну діяльність фірми і вступає в конфлікт з іншими програмами, наприклад, з фінансовими або виробничими планами окремих підрозділів або компанії в цілому.

Етап 6. Стратегія компанії не може бути постійною і незмінною. В умовах безперервного розвитку ринку, зміни колишніх потреб і появи нових, підвищення конкуренції і впливу інших факторів компанії необхідно коригувати свою стратегію [4].

У зв'язку з цим викликає інтерес логічна структура системи управління взагалі, методологію якої можна застосувати при формуванні концептуального механізму розробки та реалізації стратегії. Ареф'єва О.В., Васюткіна Н.В. представляють логічну структуру системи управління трьома рівнями:

1. Ідеологія – визначення набору базових цінностей (особистих або корпоративних) бізнес-діяльності (місія, загальні цілі і т.д.);
2. Методологія – визначення принципового підходу до бізнес-діяльності і управління нею (взаємозв'язку цілей, методів і засобів управління, методи оцінки його застосовуваних засобів і інструментів управління);
3. Технологія – визначення приватної (найчастіше функціональної) логіки бізнес-діяльності або управління нею на рівні стандартизованих алгоритмів (технології маркетингу, фінансового управління і т.д.) [2, 3].

Таким чином, реалізація стратегії на основі логічної структури системи управління дозволяє домогтися результатів у даному конкретному оточенні, тобто в цьому випадку менеджмент має можливість впливати на процес досягнення поставленої мети на всіх етапах розробки стратегії організації, включаючи планування, виконання та контроль.

Слід зазначити, що модель системи збалансованих показників має як достоїнствами, так і недоліками, але теоретики даної методології рідко зачіпають тему відсутності чітких практичних рекомендацій щодо впровадження системи.

Рішенням зазначеної проблеми займаються в основному практики впровадження системи збалансованих показників, однак універсального підходу в даний час не створено. Найбільш цікава модель «7М», яка вказує на необхідність розробки комплексної системи управління розробкою та реалізацією стратегії, що складається з семи модулів [54].

При цьому система збалансованих показників є лише складовою частиною даної моделі. Однак модель «7М» має низку недоліків (перевантаженість і велике число аспектів стратегії).

1. Аналіз. Описує дії, спрямовані на аналіз середовища оточення компанії, і, по суті, є нульовим етапом розробки стратегії; включає макроаналіз, аналіз конкурентного оточення, бенчмаркінг, Т-аналіз і т.д.

2. Бізнес. Розкриває бізнес-модель організації – цільові клієнтські сегменти, основні ринки і продукти, канали просування і продажів, принципи побудови портфеля бізнесів.

3. Організація. Розкривається організаційна модель компанії, включаючи побудову організаційної структури та систему функціонального управління.

4. Система збалансованих показників. Модуль відповідно присвячений системі реалізації стратегії на основі методології системи збалансованих показників і повністю розкриває цільову модель управління в організації.

5. Ініціативи. Модуль описує портфель стратегічних ініціатив, спрямованих на реалізацію стратегії організації, а також закріплює відповідальність за виконання конкретних програм і проектів.

Також слід зазначити, що жодна з представлених моделей не містить блоку вибору (формалізації) стратегії, який є логічним продовженням або навіть завершенням стадії стратегічного аналізу, однак як самостійна система зі своєю методологією вона повинна бути виділена хоча б з тієї простої причини, що сама стратегія і система її реалізації визначається саме блоком стратегічного вибору.

У зв'язку з цим становить інтерес раціональна модель стратегічного менеджменту, представлена в роботі Р. Ібрагімова. Концепція механізму розробки

та реалізації стратегії організації повинна включати наступні фундаментальні аспекти:

1. Система визначення мети з урахуванням інтересів стейкхолдерів, в першу чергу власників організації.
2. Система стратегічного аналізу з набором інструментів, що дозволяють адекватно оцінювати як зовнішню, так і внутрішню середу компанії.
3. Система розробки стратегічних ініціатив на основі проведеного стратегічного аналізу.
4. Система стратегічного вибору ініціатив і формалізація стратегії організації.
5. Система інструментів реалізації та актуалізації стратегії.
6. Система контролю реалізації стратегії.
7. Інформаційна система управління підприємством.
8. Обов'язкова наявність контуру зворотного зв'язку, який є обов'язковою умовою функціонування, як всієї системи, так і її окремих елементів [36].

Однак в розглянутих моделях реалізації стратегії цього питання не приділено належної уваги.

Однак в науковому середовищі в даний час немає єдиної думки з питання етапів формування стратегії. Так Д. Нортон і Р. Каплан стверджують, що не можна управляти тим, що не можна описати [52].

Мінцберг Г. вважає, що формальний процес планування не може замінити стратегічне мислення, тому що перше – це аналіз, а друге – синтез. Тому він може лише сприяти опису вже існуючої стратегії, але не здатний її створювати [52].

Стратегія ж народжується в свідомості менеджменту, причому зовсім не обов'язково на формальних зустрічах з обговорення стратегії; процес створення стратегії неможливо поставити на конвеєр [46].

При виборі правильної підприємницької стратегії слід спиратися на відповідні критерії, при цьому враховуються такі чинники:

– критерій зростання компанії, він зробить вибір на користь стратегії концентрації, запобігаючи зосередження власних коштів і сфокусувати зусилля на тих ринках, де діловий успіх досягається швидко;

– критерій стабільності ринку, в даному випадку рекомендується стратегія поступового освоєння ринків на кількох регіонах для зниження рівня ризику. Слід приймати в особливу увагу регіони з підвищеним ступенем ризику для підприємництва, в такому випадку концентрація слабше і є більше свободи для вибору цінової політики;

– критерій однорідності ринку, на таких ринках компанії забезпечується можливість для здійснення стандартизованої політики реалізації товару і отримання високого рівня прибутку;

– критерій інтенсивності конкуренції, сильний тиск на ціну за товари і послуги вимагає від компанії постійного обмеження витрат, що можна отримати за допомогою концентрації на основних ринках, виникає простір для реалізації і вибору цінової політики. Ринки з досить низькою інтенсивністю конкуренції надають можливості для експансії;

– критерій потенціалу конкуренції, виникає завдяки інноваціям щодо пропонованої на ринку продукції, такий доробок зберігається, в основному, протягом короткострокового періоду часу, коли конкуренти освоюють подібні продукти, але тільки якщо ресурси підприємства дозволяють, доцільне одночасне освоєння ринків відразу деяких регіонів або країн ближнього зарубіжжя [41].

Обирання стратегії розвитку для підприємства – це важливий процес, що вимагає уважного аналізу і виважених рішень. Необхідно обрати стратегію, яка найбільше відповідає цілям, потужностям компанії та потребам ринку. Обирання потрібно стратегію, яка найкраще підходить для досягнення мети бізнесу.

Докладний план дій – це основний документ, в якому буде відображено кроки, які потрібно виконати для впровадження обраної стратегії, визначені часові рамки та відповідальні особи за виконання кожного етапу.

При формуванні моделі стратегічного обліку виділяються три взаємодоповнюючі етапи:

- вибір об'єктів стратегічного обліку на основі стратегічного аналізу; -
- Добір ключових інструментів стратегічного обліку;
- отримання результату і ув'язування його зі стратегією розвитку підприємства.

Система облікового забезпечення будується на основі використання облікових алгоритмів, що є послідовними процесами обробки облікової інформації; інжинірингових облікових записів залежно від обраного початкового оператора; обліково-контрольних точок, якими організується контроль ефективності стратегії.

Реалізація облікового механізму передбачає інформаційне забезпечення визначення, впровадження, здійснення та оцінки ефективності стратегії розвитку на базі використання стратегічних інжинірингових інструментів та механізмів.

Система стратегічного обліку ресурсного потенціалу забезпечує взаємозв'язок основних бізнес-процесів у забезпеченні потреб у ресурсах, їх грамотному розподілі. Ресурсна стратегія залізничної галузі будується з урахуванням споживчої, товарної, ринкової стратегій і є основою стратегії зростання капіталу.

1.3 Інструменти стратегічного планування

Визначення вектора розвитку підприємства є одним із найскладніших завдань менеджменту. Оскільки майбутнє світової економіки характеризується високим ступенем невизначеності, провідні фірми відводять особливу роль процесу стратегічного планування. Напрями, що задаються стратегією, формують систему планування виробництва та реалізації продукції, праці, фінансових потоків підприємства, витрат і цін, адаптуючи підприємство до агресивних змін довкілля. Для розробки ефективної стратегії розвитку підприємства менеджерам необхідний простий та доступний інструментарій.

Під інструментами стратегічного планування розуміється сукупність методів, моделей, підходів, концепцій, що застосовуються в процесі прийняття та

реалізації управлінських рішень, спрямованих на розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Інструменти стратегічного планування можна умовно кваліфікувати в залежності від їх застосування на різних етапах процесу стратегічного управління, таких як:

- 1) аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища;
- 2) визначення місії та цілей;
- 3) вибір стратегії;
- 4) розробка стратегії;
- 5) реалізація стратегії;
- 6) оцінка ефективності та контроль реалізованої стратегії.

Розглянемо найбільш важливі та широко застосовувані інструменти кожного етапу стратегічного планування. Для аналізу середовища розроблений інструментарій можна розділити за рівнем охоплення методи для внутрішнього, зовнішнього і комплексного аналізу.

При аналізі довкілля широко використовуються PEST-аналіз і конкурентний аналіз за моделлю «5 сил» М. Портера. Для аналізу внутрішнього середовища застосовують SNW-аналіз, оцінку ключових факторів успіху, аналіз ресурсів, бенчмаркінг. Коли для оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища необхідна простота та компактність, використовуються комплексні методи. До них відносяться SWOT-аналіз, вертикальні ланцюжки цінностей, профіль середовища.

Стратегія та тактика підприємства безпосередньо залежать від впливів зовнішніх та внутрішніх факторів. Вони є визначальними під час створення стратегії. Першими передумовами аналізу інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище був SWOT аналіз, запропонований К. Ендрюсом. Основною ідеєю методу є визначення цільового стану організації через аналіз її внутрішнього та зовнішнього середовища [18].

Чинники, які впливають вибір стратегії, поділяються на:

1) зовнішні: – загальні (політико-правові, економічні, соціокультурні, технологічні); – внутрішньогалузеві (споживачі, постачальники, конкуренти);

2) внутрішні (структура, культура, стиль управління, ресурси). Загальні чинники надають опосередкований вплив на стратегію, а внутрішньогалузеві – пряме.

Таке розмежування обумовлено ступенем глобальності факторів та можливістю підприємства впливати на них. Основним недоліком SWOT-аналізу є неможливість на його основі запропонувати різні варіанти стратегій залежно від становища підприємства у зовнішньому середовищі та наявного внутрішнього потенціалу. Подана на рис. 1.1 модель пропонує визначення можливих напрямів діяльності компанії за допомогою оцінки зовнішніх та внутрішніх факторів.

При визначенні місії та цілей компанії застосовуються мозковий штурм, дерево цілей, бізнес-інжиніринг, SMART-аналіз та такі нещодавно розроблені інструменти, як система парадигм СТВ та модель розвитку БПМ.



Рисунок 1.1 – Метод визначення стратегічного стану організації

Джерело: побудовано автором за [29]

SMART-аналіз є однією з найпоширеніших методик визначення цілей організації. Відповідно до неї мета має бути Specific – конкретна, Measurable – вимірنا, Achievable – досяжна, Relevant – актуальна, відповідна та доречна, співвіднесена з іншими цілями, Time-Bound – визначена за часом.

Аналіз положення здійснюється за допомогою експертної оцінки сил, слабкостей, можливостей та загроз (табл. 1.2). У цій моделі представлені чотири можливі стани: агресивний, консервативний, оборонний, конкурентний. З проведеної оцінки пропонуються рекомендації щодо вибору стратегічних альтернатив діяльності підприємства.

У сфері агресивного становища можливі такі стратегічні альтернативи:

- вертикальна та горизонтальна інтеграція;
- фінансова стратегія;
- стратегія низьких витрат.

У сфері консервативного становища можливі стратегії:

- інтеграції продукту;
- скорочення витрат;
- фінансової концентрації на управлінні потоком грошових платежів; -

Розвитку НДДКР;

- проникнення на нові ринки.

У сфері конкурентного становища доцільно використовувати:

- фінансову стратегію;
- маркетингову стратегію;
- диференціацію продукції;
- виробничу стратегію;
- стратегію низьких витрат;
- вертикальна інтеграція.

Рекомендовані стратегії у сфері оборонного становища:

- звільнення з ринку;
- скорочення витрат;
- припинення випуску малоприбуткових продуктів;

- скорочення виробничих потужностей;
- припинення інвестицій.

Запропонований інструмент націлений створення у менеджера ясного ставлення до становищі підприємства, і навіть на розгляд.

Таблиця 1.2 – Аналіз подложення компанії на ринку

Вісь Ох	1. Структура підприємства	Сили (от 0 до + 5)	Слабкості (от 0 до -5)
	2. Культура	Середне значення сил	Середне значення слабкостей
	3. Стиль управління		
	4. Ресурси	Значення за віссю Х	
Вісь Оу	1. Політико-правові	Можливості (от 0 до +5)	Загрози (от 0 до -5)
	2. Економічні		
	3. Соціокультурні	Середне значення можливостей	Середне значення загроз
	4. Технологічні		
	5. Внутрішньогалузеві	Значення за віссю У	

Джерело: сформовано автором за [12]

Перелічені критерії SMART – відображення найпопулярнішої концепції сучасного менеджменту «Управління за цілями» або «Goalmanagement», суть якої полягає у конкретній постановці цілей компанії та подальшому їх досягненні [27].

Парадигма підприємства СТВ (соціально-трудова відносина – організація «як є» та «як має бути»). Це система ключових положень, що визначають організацію, систему управління, діяльність та результати, що досягаються підприємством. Виходячи з ресурсів та оточення підприємства розробляється парадигма «як має бути», яка визначає повне стратегічне бачення організації [13].

Модель розвитку БПМ (Бачення – Парадигма – Модель) – найсучасніша модель, заснована на парадигмі СТВ. Вона дозволяє вирішувати як загальні питання розвитку підприємства у цілому, а й приватні проблеми, що у процесі діяльності. Ця методологія допомагає визначити ефективну стратегію розвитку та

її реалізацію з позначенням рівня необхідної корпоративної культури, максимально досяжними соціально-економічними результатами, з мінімальними проблемами, опорами змін, термінами та витратами [5].

Етап вибору стратегії є ключовим, оскільки у ньому визначається майбутній курс дій компанії. Основними інструментами на даному етапі є класичні моделі менеджменту (BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM, Hofer/Schendel, ADL/LC, життєвий цикл товару), а також альтернативні (SPACE, MACS, PIMS, McKinsey 7S). SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) застосовується визначення найбільш вигідного стратегічного становища і дій підприємства, як у цілому, і окремих його областей. Суть методики полягає в аналізі чотирьох груп факторів: фінансове становище, конкурентні переваги, стабільність довілля, привабливість галузі.

SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) застосовується визначення найбільш вигідного стратегічного становища і дій підприємства, як у цілому, і окремих його областей. Суть методики полягає в аналізі чотирьох груп факторів: фінансове становище, конкурентні переваги, стабільність довілля, привабливість галузі.

На основі проведеної оцінки здійснюється вибір майбутньої стратегії та затвердження заходів для її реалізації. Мета PIMS-аналізу полягає в тому, щоб визначити, які стратегії слід вибирати в конкретних ринкових умовах, що впливають на показники прибутковості та готівки.

В основу аналізу покладено використання емпіричної моделі, що пов'язує широкий діапазон стратегічних змінних (ринкова частка, якість продукту, вертикальна інтеграція) та ситуаційних змінних (швидкість зростання ринку, стадія розвитку галузі, інтенсивність потоків капіталу) з величиною прибутковості та здатністю організації генерувати готівку. На етапі розробки стратегії використовують моделі І. Ансоффа, Г. Стейнера, Д. Абеля, сценарне планування.

Наразі інструментарій стратегічного управління розроблено переважно з метою оптимізації функцій окремих підрозділів підприємства. Серед інструментів

моделювання бізнес-процесів слід зазначити метод функціонального моделювання SADT (IDEF0), метод моделювання процесів IDEF3, метод моделювання потоків даних DFD, метод ARIS [17].

Сценарне планування – один із сучасних інструментів розробки стратегії розвитку підприємства. Воно ґрунтується на дослідженні зовнішнього середовища підприємства на наявність зумовлених елементів та невизначеностей для формулювання альтернативних сценаріїв розвитку майбутніх подій. На базі таких сценаріїв і вибирається найбільш відповідна стратегія розвитку підприємства в умовах мінливого довкілля. На заключних етапах реалізації та контролю найбільш ефективним та практично використовується є збалансована система показників.

Процес прийняття стратегічних управлінських рішень можна організувати із застосуванням механізму ситуаційного аналізу та контролю. Стратегічний управлінський облік доцільно розглядати як з позиції інформаційного джерела прийняття рішень, а й у ролі інструментального ресурсу забезпечення стратегії. Вивчення стратегічного управлінського обліку в ракурсі завдань стратегічного аналізу (як зовнішнього, так і внутрішнього) передбачає розгляд аналітичних інструментів стратегічного обліку, їх складу та змісту.

Усі інструменти стратегічного планування повинні сприяти:

- обґрунтованому та свідомому вибору цілей та стратегії розвитку підприємства;
- постійному пошуку нових форм та видів діяльності для підвищення конкурентоспроможності;
- забезпечення відповідності між підприємством та зовнішнім середовищем, що управляє та керується підсистемами та елементами підприємства;
- індивідуалізації стратегії, де кожне підприємство має свої особливості, зумовлені складом кадрів, матеріально-технічною базою, культурою та іншими характеристиками, тому розробка стратегій повинна проводитися з урахуванням цих особливостей;

– чіткому організаційному поділу завдань стратегічного та оперативного планування [24].

Таким чином, у теорії та практиці стратегічного планування на сьогоднішній день розроблено велику кількість інструментів. Кожен інструмент має свої переваги та недоліки. Слід зазначити, що це інструменти стратегічного планування спрощені, мають конкретні умови застосування, припущення і похибки. Ступінь спрощення (апроксимації) визначається аналітиком. Якщо інструмент надто спрощений, використовуючи його, можна втратити важливі нюанси.

Автомобільний транспорт має низку проблем, що впливають на його ефективне функціонування. Серед них можна виділити: недостатньо високий рівень ефективності та якості транспортних послуг; сильна перевантаженість дорожніх мереж, що знижує швидкість доставки вантажів та пасажирів; неможливість сформувати передумови справедливої конкуренції на автотранспортному ринку; підвищена аварійність та тяжкість наслідків аварій; негативний вплив автотранспорту на довкілля та здоров'я населення; зменшення транзитного потенціалу країни.

Для вирішення цих проблем необхідно звернути особливу увагу на вирішення таких завдань:

- підвищення доступності та якості автотранспортних послуг;
- модернізація дорожньої інфраструктури, зокрема підвищення пропускної спроможності доріг;
- підвищення технічного рівня автотранспорту та його енергоефективності;
- переорієнтування транспортної політики на проблему вдосконалення дорожньої інфраструктури на вирішення завдання управління транспортним попитом та мобільністю населення;
- створення умов для розвитку справедливої конкуренції та встановити вимоги до якості послуг, що надаються;
- забезпечення високої безпеки руху та екологічності автотранспортного функціонування;

– забезпечення галузі компетентними професійними кадрами.

Сценарій розвитку автомобільного транспорту має два варіанти – базовий та оптимістичний. Базовий варіант розвитку ґрунтується на умові збереження консервативних тенденцій удосконалення автотранспортної галузі.

Реалізація цього сценарію призведе до подальшого зниження економічної ефективності перевезень; зростанню перевантаженості дорожніх мереж; збереження високого рівня ризиків у сфері транспортної безпеки; збереження нерівних умов конкуренції на транспортному ринку та зниження ефективності використання автотранспорту при вантажних перевезеннях.

Оптимістичний сценарій передбачає орієнтацію інноваційний розвиток економіки. В результаті виконання цього сценарію планується досягти зростання обсягів перевезень; введення у цю галузь транспорту системи стандартів якості; запровадження ефективних інструментів організації та управління дорожнім рухом; створення мультимодальних транспортно-логістичних комплексів. Довгостроковий розвиток транспортного підприємства залежить від здатності вчасно передбачати зміни на ринку і належним чином реагувати на ці зміни та адаптуватися до них.

Висновки до розділу 1

За результатами першого розділу кваліфікаційної роботи магістра сформовано наступні висновки:

1. Виходячи з досліджених підходів до розуміння суті терміну «стратегія» і узагальнивши викладене, можна дати йому таке визначення: стратегія – це генеральний план дій підприємства, який визначає пріоритетні стратегічні завдання, ресурси та послідовність етапів з досягнення стратегічних цілей.

2. Основне завдання стратегії полягає в тому, щоб перевести підприємство з його реальним станом у бажане керівництвом майбутнє становище. Сучасні підприємства орієнтовані на змізнення конкурентних переваг, підвищення конкурентних позицій на ринку з метою зорієнтувати результативність своєї діяльності під впливом стратегій розвитку. Тобто досягнення і зміцнення

конкурентних переваг задля забезпечення конкурентоспроможності підприємства на данному етапі пов'язане з необхідністю зорієнтувати бізнес-процеси у стратегічному векторі. Стратегія економічного розвитку є однією з основних базових стратегій підприємства і являє собою стратегію, що передбачає прагнення до гармонійного поєднання економічного зростання та економічної стійкості. Ефективна стратегія розвитку, незалежно від свого рівня, може мати три складових: основні цілі (завдання) діяльності підприємства; найбільш суттєві елементи політики, які направляють або обмежують поле діяльності (політика – це і є правила (директиви), що визначають межі дій підприємства); послідовність цих дій, спрямована на досягнення поставлених цілей і не виходить за межі обраної політики підприємства.

3. Стратегічний план повинен описувати три компоненти – початковий стан бізнесу, бажане (кінцеве) стан бізнесу і засоби, що зв'язують ці два стани. Розробка стратегії компанії відповідно до прийнятої місії і стратегічними цілями проходить шість послідовних етапів: аналіз стану ринку; розробка стратегій; вибір стратегії; розробка маркетингового комплексу; аналіз і перегляд стратегії; перевірка і коректування стратегії.

4. Для розробки ефективної стратегії і наступних змін керівництву компанії необхідно мати простий і доступний інструмент. В процесі еволюції стратегічного планування в компаніях сформувалася певна практика, яка ґрунтується на конкретних методах і моделях. Цільова аудиторія визначається на етапі розробки стратегії позиціонування з урахуванням аналізу та сегментування ринку. В першу чергу виявляється її ядро – найбільш лояльні і активні споживачі, на частку яких припадає найбільший обсяг продажів.

5. Досліджуючи середовище підприємства можна використовувати такі основні інструменти як:

- SWOT-аналіз - оцінка сильних і слабких сторін, можливостей та загроз. Дозволяє визначити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на підприємство;

- матриця BCG (Boston Consulting Group) - використовується для аналізу портфеля продуктів чи бізнес-одиниць підприємства за рівнем прибутковості та росту.

- матриця Ansoff - визначає можливі стратегії розвитку компанії, базуючись на комбінації нових чи існуючих продуктів та ринків.

- матриця пріоритетів - використовується для оцінки і пріоритезації цілей та проектів за їхнім впливом та важливістю.

- аналіз PESTLE - допомагає виявити вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних факторів на діяльність підприємства.

- сценарійне планування - розглядає можливі сценарії розвитку подій для підприємства та виявляє оптимальні рішення у кожному з них.

- дерево цілей (Goal Tree) - використовується для розробки ієрархії цілей та їхнього розбиття на більш деталізовані елементи.

- балансована система показників (Balanced Scorecard) - модель управління, яка вимірює виконання стратегії через показники фінансової, процесної, внутрішньої та навчальної діяльності;

- модель Porter's Five Forces - допомагає аналізувати рівень конкуренції та привабливість галузі через вплив п'яти основних сил: конкуренція, потенційні конкуренти, постачальники, покупці, загроза заміщення.

- методика аналізу причин і наслідків (Cause and Effect): Використовується для визначення причин проблеми та виявлення можливих рішень.

Ці інструменти можна використовувати окремо або у комбінації залежно від потреб та особливостей підприємства для ефективного стратегічного планування. Ці інструменти націлені на створення у власників бізнесу чіткого уявлення про сучасне становище компанії, а також на розгляд альтернативних варіантів стратегії, базуючись на отриманих результатах. Наразі це є важливою особливістю, отже підходи до планування діяльності бізнесу на основі екстраполяції були схильні до випробування з боку все більш мінливого стану економіки.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВИРОБНИЧИЙ КОМБІНАТ «САМАРА»

2.1 Економічна характеристика транспортного підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Виробничий комбінат «Самара» засноване в 2013 р (головний офіс знаходиться в м. Харків). З початку широкомасштабного вторгнення росії на території України головний офіс переміщено до м. Новомосковськ (ЄДРПОУ 38866853).

Основний вид діяльності:

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля.

Інший вид діяльності:

4941 Вантажний автомобільний транспорт.

Структура капіталу: 100% власний.

Мета діяльності підприємства – сприяти зростанню бізнесу клієнтів за допомогою якісних експедиторсько-логістичних послуг і щирих партнерських відносин.

Сфера діяльності ТОВ «ВК «Самара» – вантажоперевезення будь-якої складності по Україні, в / з країн Європи, ближчих країн СНД. На сьогоднішній день компанія організовує більше 300 перевезень в рік (понад 5000 тонн вантажів) за різними напрямками.

За час роботи ТОВ «ВК «Самара» зарекомендувало себе як відповідальний і надійний партнер.

Діяльність транспорно-експедиторських послуг (основний напрямок роботи досліджуваного підприємства) регламентується Законом України про «Транспорно-експедиторську діяльність» № 1955 IV від 01.07.2004 р.

З моменту заснування ТОВ «ВК «Самара» здійснювало перевезення в межах Харківської, Дніпропетровської області та інших областей України, з кожним роком освоювало нові напрямки і види перевезень.

Основний напрямок перевезень – регіони України – 75%, на другому місці йдуть країни СНД – 11%, далі йде Східна Європа 7%, решта географічні напрямки становлять 7%.

Одним з основних, але не єдиним, напрямом діяльності ТОВ «ВК «Самара» є автомобільні перевезення. Автомобільні вантажні перевезення є найбільш швидким і вигідним способом транспортування різних видів продукції, оскільки їх ціна на порядок нижче, ніж послуги авіаперевезень, в той час як швидкість доставки набагато вище, ніж при використанні залізничного транспорту. Без можливості використання автомобільного транспорту, неможливо логістичне планування комбінованих перевезень.

З 2015 р. вантажоперевезення – це основний вид діяльності ТОВ «ВК «Самара». Виконуючи свою роботу, підприємство діє за правилами чесного і прозорого бізнесу. Завдання – перемістити вантаж клієнта в пункт вивантаження за мінімальний час максимально безпечним і вигідним для всіх учасників перевезення способом. Маючи тринадцятирічний досвід і величезну кількість постійних клієнтів в області вантажоперевезень в різних містах України, компанія намагається, щоб вартість послуг залишалася доступною для всіх, в той час як якість сервісу завжди залишалася незмінно високим.

ТОВ «ВК «Самара» надає наступний комплекс транспортно-експедиторських послуг при організації перевезень вантажів:

1. Перевезення експортно / імпорتنних габаритних вантажів (до 20 т, 120 м³) усіма видами автомобільного транспорту (тент, рефрижератор, ізотерм, автоцистерна та ін.). З оформленням повного пакету документів ТТН, CMR, TIR-carnet, ЕКМТ.

2. Доставка негабаритних і великовагових вантажів (від 20 до 100 т): комбайнів, тракторів, екскаваторів, сталевих конструкцій, промислових верстатів і інших нестандартних вантажів. Розробка і узгодження маршруту прямування, отримання дозволів та пропусків для транспортування негабаритного вантажу (Україна, СНД, Європа), охоронний супровід, контроль на всіх етапах транспортування.

3. Перевезення небезпечних вантажів (ADR) всіх класів.
4. Доставка невеликих партій вантажу (збірний вантаж) з будь-якої точки із залученням авто.
5. Внутрішні перевезення вантажів по Україні під митним контролем з морських портів, аеропортів.
6. Додаткове страхування вантажу, в стабільних страхових компаніях України на вигідних для клієнта умовах.

Таблиця 2.1 – Динаміка вантажоперевезень ТОВ «ВК «Самара» за 2020-2022 рр., тонн

Вид перевезень	2020	2021	2022	Темп росту, 2022 до 2020, %
внутрішньоукраїнські	34,3	41,9	46	134,3
негабаритні вантажі	3,1	2,8	3	600,0
збірні грузи	1,6	1,7	3	267,9
небезпечні вантажі	0,7	1,6	2	500,0
Загальний об'єм	39,7	48	54	158,7

Джерело: складено автором за [55]

За аналізований період обсяги вантажоперевезень в усіх напрямках значно зросли, найбільші темпи зростання за напрямками «негабаритні вантажі», «небезпечні вантажі». В цілому за три роки обсяг перевезень в натуральному вираженні виріс більш ніж в 1,5 рази.

Стадія життєвого циклу, яка характерна для діяльності ТОВ «ВК «Самара» станом на поточний момент - «Зрілість» переходить в «Старіння».

До 2020 р. коли ТОВ «ВК «Самара» перебувало на фазі «Зрілість», головною метою виступали: систематичний, збалансоване зростання і формування індивідуального іміджу; ефект керівництва за рахунок делегування повноважень. Основні завдання були спрямовані на: зростання за різними напрямками, завоювання ринку, облік різноманітних інтересів; організація праці – поділ і кооперація, премії за індивідуальний результат.

На сучасному етапі, переходячи в фазу «Старіння організації», головною метою ТОВ «ВК «Самара» визначило для себе збереження досягнутих результатів

за рахунок координації дій. А основним завданням – забезпечення стабільності, вільного режиму організації праці, диверсифікації видів транспортних послуг.

Політика транспортного підприємства ТОВ «ВК «Самара» націлена на:

- надійність, оперативність і якість послуг, що надаються;
- індивідуальний підхід до кожного клієнта;
- дотримання законодавчих і нормативно-правових вимог;
- для обслуговування кожного клієнта закріплюється персональний менеджер;
- гнучка цінова політика – оптимальне співвідношення ціна / якість;
- безкоштовний консалтинг для постійних клієнтів з питань логістики;
- знижки постійним клієнтам.

Виконаємо аналіз ТОВ «ВК «Самара» в розрізі 5 М:

1. Men (люди), штат 26 осіб, середній стаж роботи 5 років: люди головний ресурс підприємства. ТОВ «ВК «Самара» пропонує кращі мотиваційні умови в порівнянні з компаніями-конкурентами, програми навчання, акції, змагальний процес. Динаміка чисельності, фонду оплати праці, продуктивності за 2017-2022 р представлена у табл. 2.2.

Трудові ресурси ТОВ «ВК «Самара» використовуються досить ефективно, показник, що характеризує це співвідношення продуктивності праці до заробітної плати в 2021 році він становить більше 3 рази. Заробітна плата за аналізований період зросла більш ніж в 1,4 рази, продуктивність праці зросла також в 1,4 рази.

2. Money (гроші): здійснення діяльності без зовнішнього запозичення коштів. Оборот за 2022 р. 80 млн грн, валовий прибуток 8 млн грн, зростання щодо 2021 р 28,5%.

3. Materials (матеріали): компанія надає послуги по організації перевезень вантажів, матеріалів не має.

4. Machines (агрегати): станом на 01.01.23 р на балансі ТОВ «ВК «Самара» знаходиться офісне приміщення, офісна техніка та меблі та інвентар на 30 робочих місць.

5. Markets (ринкові позиції): створений впізнаваний бренд на ринку Дніпропетровської області, компанія має статус, частка ринку незначна.

Динаміка основних економічних показників діяльності підприємства сформована на основі бухгалтерської та статистичної звітності і представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка чисельності, фонду оплати праці, продуктивності праці

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Темп росту показника 2022 до 2017
Обсяг наданих послуг, тис.грн.	18764	32534	37654	41320	48400	73400	391,2
Чисельність персоналу, осіб.	19	22	22	24	27	31	163,2
Продуктивність праці, тис.грн. / осіб.	987,6	1478,8	1711,5	1721,7	1792,6	2367,7	239,8
Фонд оплати праці, тис.грн.	1299,6	1689,6	1900,8	2448	3499,2	4538,4	349,2
Середньомісячна заробітна плата, грн.	5700	6400	7200	8500	10800	12200	214,0
Співвідношення продуктивності до заробітної плати	14,4	19,3	19,8	16,9	13,8	16,2	112,0

Джерело: складено автором за [55]

Таблиця 2.3 – Динаміка основних економічних показників ТОВ «ВК «Самара»

Показник	2017	2018	2019	2021	2022	Абсолютне відхилення, тис.грн.		Відносне відхилення,%	
						2022 до 2021	2022 до 2021	2022 до 2021	2022 до 2021
Виручка, тис. грн.	32534	37654	41320	48400	73400	32080	25000	177,6	151,7
Кількість перевезень, од.	1250	1543	1974	2178	2836	862	658	143,7	130,2

Продовження табл. 2.3

Собівартість реалізованих послуг, тис. грн.	29653	34546	37560	44040	67300	29740	23260	179,2	152,8
Валовий прибуток, тис. грн.	2881	3108	3760	4360	6100	2340	1740	162,2	139,9
Прибуток від реалізації послуг, тис. грн.	2881	3108	3760	4360	6100	2340	1740	162,2	139,9
Чистий прибуток, тис. грн.	2362	2548	3083	3575	5002	1918,8	1426,8	162,2	139,9
Прострочена дебіторська заборгованість, тис. грн.	220	270	240	180	250	10	70	104,2	138,9

Джерело: складено автором за [55]

За економічними показниками діяльності підприємства та їх динаміки, представлених в табл. 2.3 можна зробити наступні висновки:

1. Збільшення кількості перевезень в 2022 р відбулося з кількох причин: збільшення числа нових напрямків (з початку війни велика кількість замовлень була з доставки гуманітарної допомоги з Західних областей України до Дніпропетровської області), підвищення ефективності старих логістів, залучення нових клієнтів за допомогою активної контекстної реклами, зниження маржинальності перевезень з перевіреними партнерами.

2. Збільшення кількості перевезень (на 30%) призвело до зростання обороту підприємства.

3. При збільшенні обороту зросла валовий прибуток на 39,9%, однак знизилася показники рівня рентабельності.

4. Зростання портфеля нових клієнтів, кредитування клієнтів (відтермінування платежу) призвели до зростання дебіторської заборгованості. За рахунок того, що по клієнтам встановлений кредитний ліміт, який регулярно контролюється керівництвом компанії, також є правило при роботі з новими

клієнтами, як наслідок рівень простроченої дебіторської заборгованості на даний момент не є критичним для підприємства.

5. Клієнти в компанію залучаються з наступних джерел: контекстна реклама, вихідні холодні дзвінки відділу продажів і логістів, рекомендації партнерів.

6. Клієнти дуже рідко залишаються незадоволеними сервісом компанії: з 50 опитаних ключових клієнтів за результатами співпраці в 2019 р. 47 оцінили сервіс на 5 балів за 5-ти бальною шкалою.

ТОВ «ВК «Самара» організаційна структура управління сформована за принципом лінійно-функціонального управління (рис. 2.1).

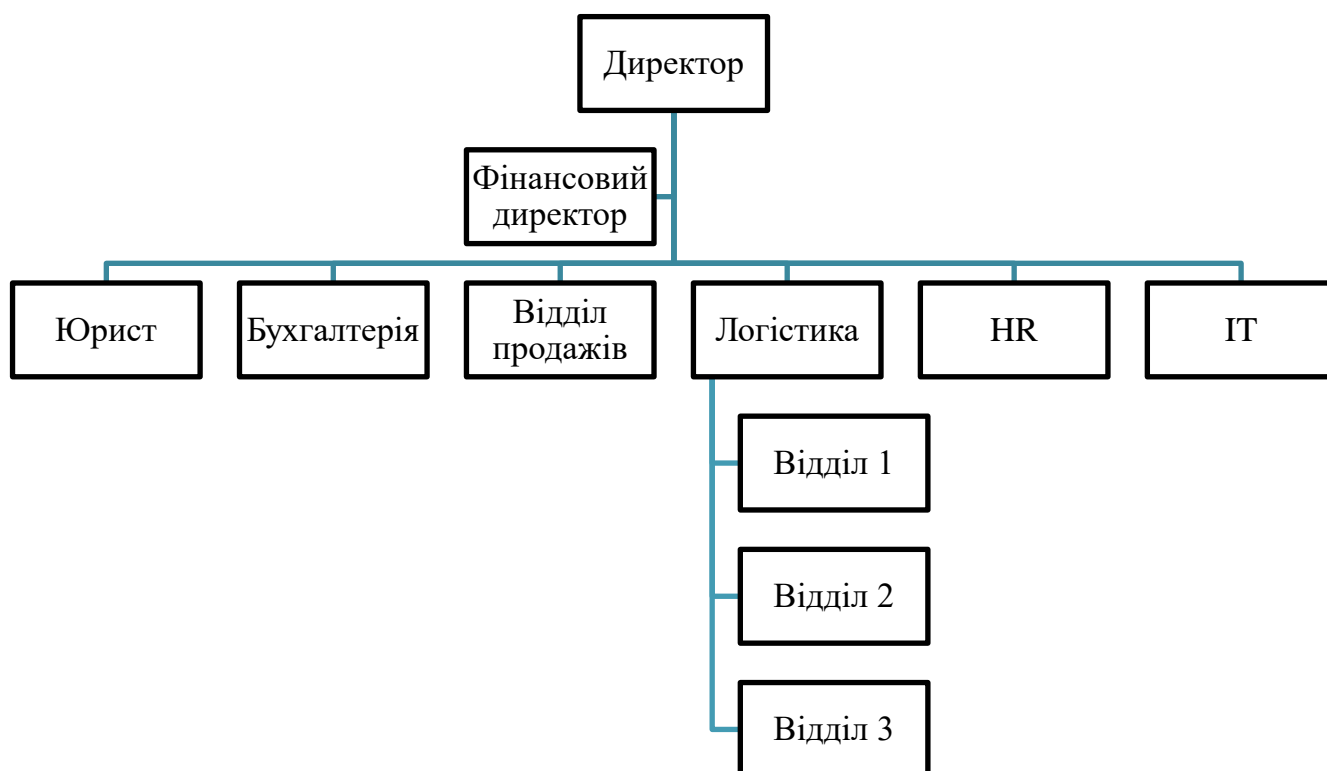


Рисунок 2.1 – Структура управління ТОВ «ВК «Самара»
Джерело: складено автором за [55]

Кадровий менеджмент базується на використанні, як адміністративних, так і економічних методів (кадрове діловодство на підприємстві налагоджено, не суперечить законодавству України).

Сформовані мотиваційні механізми дають можливість регулювати продуктивність праці через мотивауючі і стимулюючі чинники впливу на персонал.

До методів матеріального стимулювання персоналу ТОВ «ВК «Самара» відносяться:

- конкурентна система оплати праці, премії і бонуси;
- можливість отримати аванс або кредит на особисті потреби від підприємства;
- компенсація вартості навчання співробітників по рахунок коштів роботодавця.

На балансі ТОВ «ВК «Самара» немає власного автомобільного транспорту. За весь час існування компанії, керівництво неодноразово поверталось до питання покупки автотранспорту. В останній раз аналіз інвестицій в автомобілі був виконаний в жовтні 2021 р. За результатами виконаного дослідження ринку отримана наступна інформація:

1. Тривалий період окупності інвестицій: від 7 років.
2. Низька рентабельність: 13-15%
3. Існує проблема з підбором персоналу, зокрема з водіями, які масово емігрували в країни Європи, а тепер знаходяться на війні.
4. Перевізник крайня ланка в ланцюжку перевезення: він несе відповідальність за збереження вантажу і збитки в разі несплати за перевезення.
5. Ризик дорожньо-транспортних пригод та поломки автомобіля високий.
6. Велика кількість часу необхідно на операційну роботу: пошук завантаження, вирішення проблемних ситуацій, організація ремонту та інше.

За результатами проведеного аналізу засновником підприємства було прийнято рішення не інвестувати в покупку власних автомобілів.

2.2 Ідентифікація ринкових можливостей розвитку транспортного підприємства

Транспортна галузь є аналогом кровоносної системи в економічному організмі країни. Інтенсивність вантажоперевезень формує динаміку вантажообігу в країні [49].

Згідно з даними державної статистики України станом на 01.01.2022 р суб'єктів господарської діяльності з кодом КВЕД: Н 52.29 зареєстровано наступну кількість: по всій Україні 8157, в Дніпропетровській області – 588 підприємств [7].

За останні 7 років загальний обсяг вантажних перевезень скоротився майже на 13% в тому числі скорочення обсягів вантажних перевезень відбулося із залізничного транспорту на 22%, морського і річкового транспорту в 2,5 рази при одночасному збільшенні перевезень на автомобільному транспорті на 11%, що призвело до нового розподілу часток перевезень в транспортній галузі [50].

Слід зазначити, що в 2021 р. досягнута позитивна динаміка загального обсягу вантажних перевезень, так в цілому обсяг перевезень зріс на 4730000 тис. тонн (+ 1,0%), вантажообіг зріс відповідно на 7,88% (+ 3,5%) , що свідчить про тенденцію розвитку транспортної галузі в Україні (табл. 2.4).

За даними Всесвітнього економічного форуму по конкурентоспроможності транспортної інфраструктури Україна посідає 91 місце, за якістю доріг – 132, за якістю всієї інфраструктури – 82, серед 140 країн світу (табл. 2.4) [7].

Дані табл. 2.4 свідчить про підвищення значущості автомобільного виду транспорту в Україні. Причинами цього є збільшення інвестицій в розвиток автодорожньої інфраструктури, прихід на ринок великих іноземних компаній, а також проблеми в залізничній галузі [7].

Оцінюючи частку автомобільних перевезень треба враховувати значну частину тіньового сектора, який не входить в офіційну статистику [43].

Таблиця 2.4 – Обсяги вантажних перевезень в Україні за видами транспорту (2014-2021 рр.) [18]

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Перевезено вантажів за все, (млн.т), в т.ч.	594,69	650,61	638,49	629,24	569,68	498,86	511,94	516,67
залізничним транспортом	432,9	469,31	457,45	443,6	389,7	349,99	343,43	339,6
Морським і річковим транспортом	3,49	2,9	1,94	2,04	1,48	1,51	1,54	1,4
Послугами автомобільного транспорту	158,2	178,3	179,0	183,5	178,4	147,3	166,9	175,6
авіатранспортом	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,7	0,1
Вантажообіг, млрд. ткм, в т.ч.	257,18	282,67	279,31	266,94	250,74	229,69	226,25	234,13
залізничним транспортом	218,1	243,86	237,72	224,43	211,23	195,05	187,55	191,9
Морським і річковим транспортом	1,86	1,65	2,05	1,75	1,51	0,74	0,82	0,76
Послугами автомобільного транспорту	38,7	38,44	39,19	40,49	37,76	34,43	37,43	41,2
авіатранспортом	0,38	0,37	0,35	0,27	0,24	0,21	0,23	0,27

Джерело: складено автором за [18]

Подальший розвиток автомобільного транспорту буде залежати від того, наскільки ефективно учасники ринку і державні структури будуть витратити наявні у них ресурси на модернізацію. Від здатності вітчизняних транспортників впоратися зі зростаючими обсягами перевезень буде в кінцевому підсумку залежати динаміка зростання економіки України в цілому [42].

Таблиця 2.5 – Показники конкурентоспроможності транспортної інфраструктури України

Індекс глобальної конкурентоспроможності	2014-2017рр. (серед 144 держав)	2018-2021 рр. (серед 144 держав)	Динаміка
Позиція України щодо транспортної інфраструктури, в тому числі:	88	91	+3
- якість всієї інфраструктури	75	82	+7
- якість доріг	139	132	-7
Якість залізничної інфраструктури	25	28	+3
Якість портової інфраструктури	107	108	+1
Якість інфраструктури авіаційного транспорту	99	97	-2

Джерело: складено автором за [37]

Наведені результати показують, що найкращий показник України в цьому рейтингу за якістю транспортної інфраструктури припадає на залізничний транспорт. Однак за останні два роки він втратив три позиції і перейшов з 25 на 28 місце [22].

Роздрібний товарообіг в Україні за підсумками 2021 р. збільшив темп зростання до 17,2% в порівнянні з минулим роком. До цього, в 2017 р приріст був 16,3%, в 2020 р – 5,5%. Обсяг оптового товарообороту також зростає, темпи зростання оптового товарообігу в минулому і позаминулому році були значно більшими, ніж у роздрібній [26].

Сфера автомобільних комерційних вантажоперевезень вельми еластична до зміни ринкової кон'юнктури і динаміці зростання економіки. Основним драйвером зростання ринку вантажоперевезень є зростання добробуту населення, який через зростання попиту стимулює збільшення обсягів товаропостачання споживчого ринку [14, 23]. Стійкість даного процесу сприяє розширенню торгово-збутової інфраструктури, зростання ритейлу і його географічної диверсифікації, що означає не тільки збільшення обсягу вантажних перевезень, а й їх якісну трансформацію [20, 31-33].

Розвиток системи прямих продажів при зростанні обсягів виробництва і розширення асортименту поступово буде змушувати роздрібні мережі скорочувати складські площі і збільшувати частоту поповнення запасів. Це сформує потужні передумови для збільшення темпів зростання вантажоперевезень [8, 9].

Аналіз статистичних даних останніх років в галузі автомобільних вантажоперевезень свідчить про перспективність розвитку галузі (табл. 2.4, 2.5) і потенційну можливість нарощування обсягів перевезень і для ТОВ «ВК «Самара».

Саме стратегія розвитку найбільшою мірою підходить ТОВ «ВК «Самара» виходячи з цілей підприємства, положення на ринку і перспектив розвитку галузі вантажоперевезень в Україні та Дніпропетровській області.

З моменту створення ТОВ «ВК «Самара» використовує стратегію «концентрації», і зосередилося на ринку автомобільних вантажоперевезень. Причини даного рішення наступні:

1. Обсяг перевезень: із 5 видів транспорту автомобільний займає друге місце за обсягами перевезень за 2021 г. (175,6 млн т), поступаючись тільки залізничному транспорту (339,5 млн т). Частка ринку морських перевезень (5,9 млн т) і авіа (0,1 млн т) перевезень незначна.

2. Бар'єри для входу в «інші види перевезень»:

– для організації авіа перевезень необхідне отримання ліцензії. Спроби співпраці з компаніями, які мають ліцензії, як правило, ні до чого не приводили, так як ланцюжок посередників видовжувалася, вартість послуги ТОВ «ВК «Самара» ставала неконкурентноспроможною, а також ймовірність виникнення проблем під час організації перевезення через довгою логістичного ланцюжка посередників, збільшувалася.

– залізничні перевезення до недавнього часу були монопольним ринком, з одним гравцем-власником вагонів в особі АТ «Укрзалізниця», де без зв'язку з адміністрацією, досягти успіху було неможливо.

– щоб займатися успішно морськими перевезеннями, необхідно перебувати і здійснювати сервіс (внутріпортове експедирування, митне оформлення,

букіровка, перетарке з автомобіля в контейнер) в портових містах (Одеса, Іллічівськ, Маріуполь). Для отримання дисконту по морському фрахту, завдяки якому можна бути конкурентним, потрібно тісно взаємодіяти з міжнародними морськими лініями і гарантувати їм постійний обсяг замовлень. Однак, навіть не маючи твердих контрактів з морськими лініями, до 2016 р. ТОВ «ВК «Самара» вдалося один раз організувати контейнерні перевезення з Китаю.

Ринок автомобільних перевезень складається з тисяч дрібних гравців (замовників, перевізників), з якими легше вибудувати взаємини, а тривалість перевезень значно менше, ніж при морських або залізничних перевезеннях, так як автомобіль 20 т проїжджає не менше 500 км на добу (при відсутності форс-мажорних обставин).

3. Роби те, що вмієш робити: для ТОВ «ВК «Самара» організація перевезень автомобільним транспортом – це той бізнес, в якому підприємство є професіоналом.

З точки зору економіки, транспортно-експедиторські послуги є ринком досконалої конкуренції («червоні океани»), і володіє наступними ознаками:

а) вхідні бар'єри відсутні: діяльність, пов'язана з наданням транспортно-експедиційних послуг, не включена в перелік видів господарської діяльності, встановленого статтею 9 Закону України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності», не підлягає ліцензуванню. У разі запровадження ліцензування на даний вид діяльності, витрати вхід в даний бізнес збільшаться, кількість гравців на ринку скоротиться, залишаться працювати великі гравці.

б) легкий вхід в бізнес, відсутність великих витрат: для початку діяльності потрібно зареєструвати в податкових органах юридична особа або ФОП, телефонний зв'язок, відкрити розрахунковий рахунок в банку.

в) послуга є однорідною: ніхто не має абсолютної переваги у витратах, ринок не висуває значних вимог до якості послуг, наявності додаткових послуг, наявності значних активів, статутного фонду компанії і балансу.

г) інформація є публічною і повною: будь-який бажаючий може знайти у відкритих джерелах або придбати базу експортерів / імпортерів, виробників України, базу перевізників України та інші джерела потенційних партнерів.

Як наслідок: існує багато фірм з невеликими частками ринку, з яких ніхто не має ринкову владу, ніхто суттєво не може вплинути на ціну, так як клієнти з легкістю можуть замінити постачальника послуг.

Далі виконаємо оцінку впливу зовнішніх факторів на діяльність ТОВ «ВК «Самара» з використанням PESTEL-аналізу (Додаток А).

Дані коефіцієнти ймовірності реалізації та ступеня впливу на компанію беруться виходячи з об'єктивної оцінки співробітників ТОВ «ВК «Самара». Виходячи з виконаного аналізу, найбільшу ймовірність реалізації мають такі фактори: політична нестабільність, військовий стан, коливання курсів валют, відтік робочої сили з України.

Найбільший вплив на діяльність ТОВ «ВК «Самара» можуть надати: політична стабільність в країні і за кордоном, зміни в законодавстві, ліцензування транспортно-експедиторської діяльності, коливання курсу валют, зростання / спад економіки, відтік робочої сили з України, виїзд водіїв за кордон. Дослідження і сегментація ринку транспортних послуг представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Сегментація ринку транспортних послуг України

Сегмент	Опис	Привабливість сегменту	Процент у продажах
Великі і середні компанії України	Участь в тендерах, вихід на осіб, котрі приймають рішення і активна робота з ним. Переваги ТОВ «ВК «Самара»: безпека, будь-який тип і кількість транспорту, відстрочка платежу, індивідуальний підхід.	Середня маржа, великий обсяг перевезень (від 20 шт. В місяць), однорідність маршрутів, плече від 300 км, ціна не виступає основним критерієм, схожі цінності.	80%

Продовження табл. 2.6

нерезиденти України	Можливість входу через рекомендації, виставки, контекстна реклама, партнерів в Україні. Переваги ТОВ «ВК «Самара»: репутація на ринку, відповідальність застрахована.	Велика кількість вантажів, середня вартість перевезень, готові працювати по передоплаті.	10%
Міжнародні компанії з представництвами в Україні	Можливість входу через рекомендації, виставки, рекламу, партнерів в Україні. Переваги ТОВ «ВК «Самара»: репутація на ринку, відповідальність застрахована, принцип «єдиного вікна».	Інституційні, при виконанні їх вимоги за критеріями відбору партнера, можливо працювати в довгостроковому періоді.	5%
Компанії, що перевозять великогабаритні вантажі, великовагові вантажі	Можливість входу через особисті зустрічі. Переваги ТОВ «ВК «Самара» досвід і відносини з перевізниками-негабарітчиками.	Висока вартість – значний прибуток – великі ризики.	3%
державні компанії	Участь в тендерах на Prozogo і інших майданчиках, активна робота з ОПР.	Великий обсяг перевезень, значний прибуток. Недоліки – високий ризик неплатежу.	2%

Джерело: складено автором

Виходячи з наведеної сегментації ринку транспортних послуг ТОВ «ВК «Самара» бачить в своєму портфелі такі групи нових потенційних клієнтів: 80% великих компаній України, 10% нерезиденти України, міжнародні компанії з представництвами в Україні 5%, компанії, що перевозять великогабаритні вантажі, великовагові вантажі – 3%, державні компанії – 2%.

Аналіз ТОВ «ВК «Самара» за методом п'яти сил Портера представлений на рис. 2.2. Виконаємо аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ВК «Самара», скориставшись методикою конкурентних сил за М. Портером, яка включає в себе визначення рівня конкуренції в галузі за п'ятьма позиціями: суперництво вже

наявних конкурентів між собою, можливість появи нових конкурентів, можливість появи товарів-замінників, конкуренція серед постачальників, конкуренція серед споживачів.



Рисунок 2.2 – Аналіз п'яти сил Портера для ТОВ «БК «Самара»

Джерело: складено автором

У табл. 2.7-2.11 представлені результати даного аналізу для ТОВ «БК «Самара».

Таблиця 2.7 – Аналіз показників конкурентоспроможності ТОВ «БК
«Самара»

Внутрішньогалузева конкуренція	Зараз	Через 3-5 років
Ціна на послугу	7	6
Якість послуг, що надаються	7	8
Рівень обслуговування клієнтів	7	8
Філіальна мережа	7	8
Продуктові інновації	6	7
Темпи технологічних змін	6	7
Гарантії	5	5
Реклама	5	6
Середня оцінка	6,3	6,9

Джерело: складено автором

Таблиця 2.8 – Аналіз можливості появи нових гравців на ринку

Поява нових конкурентів	Зараз	Через 3-5 років
Вхідні бар'єри	4	6
Вихідні бар'єри	5	7
Реакція існуючих конкурентів	7	7
Реакція нових конкурентів	5	6
Середня оцінка	5,3	6,5

Джерело: складено автором

Таблиця 2.9 – Аналіз можливості появи товарів-замінників

Поява товарів-замінників	Зараз	Через 3-5 років
Оборот послуг-замінників	7	8
Капітальні витрати на надання послуг-замінників	4	6
Прибуток у компаній, що надають послуги-замінники	5	7
Середня оцінка	5,3	7

Джерело: складено автором

Таблиця 2.10 – Аналіз конкуренції компаній, що надають транспортні засоби

Конкуренція між постачальниками	Зараз	Через 3-5 років
Ціна	5	7
Якість	4	7
Умови співпраці	4	6
Середня оцінка	4,3	6,7

Джерело: складено автором

Таблиця 2.11 – Аналіз конкуренції між споживачами

Конкуренція між споживачами	Зараз	Через 3-5 років
Диференціація споживачів	6	7
Ємність споживачів	7	7
Стійкість споживачів	5	6
Психологія споживачів	5	4
Витрати споживача	6	5
Поведінка споживача	5	4
Середня оцінка	5,6	5,5

Джерело: складено автором

Рис. 2.2 наочно демонструє отримані результати аналізу.

В результаті проведеного аналізу можна відзначити, що в даний момент найбільш високий рівень конкуренції серед транспортних компаній всередині галузі, за підсумками аналізу він становить 6,3 бала. Даний результат повністю відповідає дійсності, найбільш великими гравцями на ринку логістичних послуг Центрально-східногорегіону України є «Транспортна компанія», «Гранд Логістик», «Європейська логістична компанія», «Неоліт». Для цих компаній характерний високий рівень конкурентної боротьби, особливо в умовах розробки та впровадження проектів стратегічного призначення.

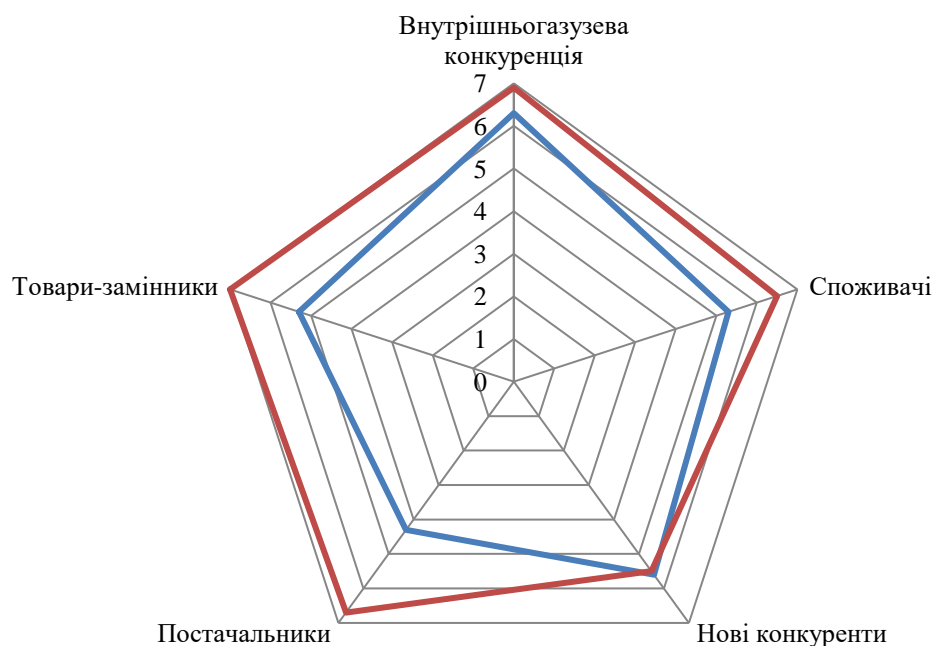


Рисунок 2.2 – Результат аналізу конкурентних сил за М. Портером для
ТОВ «ВК «Самара»

Джерело: побудовано автором

Подальший розвиток галузі характеризується посиленням конкуренції в усіх напрямках, причому найзначніше конкурентна боротьба збільшиться серед послуг-замінників (з 5,3 балів до 7 балів). На даний момент ринок послуг-замінників для автотранспортних послуг розвинений середньо. Так само очікується зростання конкуренції серед постачальників транспортних засобів (з 4,3 до 6,7 балів). Конкуренція споживачів в подальшій перспективі зміниться незначно.

Можливостями ТОВ «ВК «Самара», які можуть дозволити підвищити позиції серед конкурентів, відзначені позитивна динаміка ринку вантажоперевезень як в Дніпропетровській та Харківських областях, так і в інших областях України, а також високий рівень активності клієнтів на ринку автоперевезень.

Загрозою діяльності організації ТОВ «ВК «Самара» відзначена висока

конкуренція на ринку автоперевезень. Для оцінки конкурентного становища ТОВ «ВК «Самара» і його конкурентів (котрі працюють у Дніпропетровській області) будуть використані 19 критеріїв. Загальна оцінка конкурентоспроможності на основі ранжирування по 10-й бальною шкалою наведена в табл. 2.12.

Для аналізу конкурентів були взяті 3 компанії з м. Дніпро та здійснюють перевезення у Центрально-східній частині України, яких різними ознаками можна віднести до найближчих конкурентів: ТОВ «Інтерфрахт», ГК «Неоліт», ТОВ «Вебтранс логістик».

З даних показників можна зробити висновок, що для ТОВ «ВК «Самара» більш значущим конкурентом є компанія ТОВ «Інтерфрахт», тому що їх бальні оцінки близькі. Лідером з вантажоперевезень в Центрально-східній частині України виступає компанія ГК «Неоліт». ТОВ «ВК «Самара» сильно відстає від лідера на 51 бал, якщо аналізована компанія не буде орієнтуватися на ГК «Неоліт», то може втратити частину ринкової частки, наявних і потенційних клієнтів.

Таблиця 2.12 – Оцінка конкурентного становища ТОВ «ВК «Самара» і його конкурентів

Фактори	ТОВ «Інтерфрахт»	ГК «Неоліт»	ТОВ «Вебтранс-логістик»	ТОВ «ВК «Самара»
Ім'я на ринку, ТМ	7	10	8	8
Кількість співробітників	7	10	7	7
Реклама, виставки	5	8	5	5
Суміжні відділи крім експедиторського	3	8	2	2
Види перевезень (широта послуг)	2	8	2	2
якість послуг	5	8	4	8
наявність страховки	3	5	5	8
Гарантія своєчасності доставки вантажу	3	6	4	5
збереження вантажу	7	8	6	8
Членства в організаціях	5	8	5	6
Негативні відгуки як на роботодавця	3	7	5	8
лояльність персоналу	5	8	7	8
Систематизація роботи, інновації	5	9	5	5

Продовження табл. 2.12

Наявність власних автомобілів	2	5	2	0
Вигоди, сервіс	7	8	7	8
філії	0	7	2	2
Цінова політика	6	6	6	6
склади	0	3	0	0
Відділ продажів	4	6	2	2
Прописані з командою мети, місія, стратегія	7	5	3	2
Проведення соціальної роботи	8	9	2	4
Активність в соціальних мережах	7	8	5	5
Разом	101	160	94	109

Джерело: складено автором

Укрупнена оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ВК «Самара» і основних гравців ринку присутності представлена у табл. 2.13.

Для оцінки конкурентного становища ТОВ «ВК «Самара» і його конкурентів також можна скористатися моделлю 4Р (табл. 2.14).

Таблиця 2.13 – Укрупнена оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ВК «Самара» і основних гравців ринку центрально-східної частини України

Критерії оцінки	Діапазон оцінок		
	Низький рівень (1-3 бали)	Середній рівень (4-6 бали)	Високий рівень (7-10 балів)
Ширина товарної серії (послуг)	ТОВ «Інтерфрайт Дніпро», ТОВ «ВК «Самара», ТОВ «Вебтранс-логістик»		ГК «Неоліт Дніпро»

Гнучкість цінової політики	ТОВ «Вебтранс-логістик»	ТОВ «Інтерфрайт Дніпро»	ГК «Неоліт Дніпро», ТОВ «ВК «Самара»
Якість продуктів / послуг	-	ТОВ «Інтерфрайт Дніпро», ТОВ «Вебтранс-логістик»	ГК «Неоліт Дніпро», ТОВ «ВК «Самара»
Горизонт обслуговування	ТОВ «Вебтранс-логістик»	ТОВ «Інтерфрайт Дніпро»	ГК «Неоліт Дніпро», ТОВ «ВК «Самара»
Впізнаваність бренду	-	ТОВ «ВК «Самара», ТОВ «Інтерфрайт Дніпро», ТОВ «Вебтранс-логістик»	ГК «Неоліт Дніпро»

Джерело: складено автором

За укрупненою оцінкою конкурентоспроможності ТОВ «ВК «Самара» і основних гравців ринку присутності центрально-східної частини України, до високого рівня можна віднести ГК «Неоліт» і по деяких позиціях ТОВ «ВК «Самара», до середнього рівня ТОВ «Інтерфрайт Дніпро» і частково ТОВ «ВК «Самара», до низького рівня ТОВ «Вебтранс-логістик».

Таблиця 2.14 – Використання моделі 4Р в оцінці конкурентоспроможності ТОВ «ВК «Самара»

Найменування розглянутого аспекту	Бали			
	ТОВ «Інтерфрайт»	ГК «Неоліт»	ТОВ «Вебтранс-логістик»	ТОВ «ВК «Самара»
Продукт / послуга	2	8	2	2
Місце реалізації та регіон	2	7	2	2
Ціна	6	6	6	6
просування	7	10	6	8
Разом	17	31	16	18

Джерело: складено автором

У табл. 2.14 найбільш висока конкурентна позиція відзначена на рівні 10 балів, найменш – на рівні ближче до 2. Можна сформулювати висновок про середній позиції ТОВ «ВК «Самара» серед конкурентів в аспекті розглянутих маркетингових критеріїв (необхідний перегляд заходів з просування послуг, в тому числі в соціальних мережах, диверсифікації видів діяльності щодо конкурента ТОВ «Неоліт Дніпро»).

Для аналізу переваг перед іншими автотранспортними організаціями доцільно скласти лист конкурентоспроможності ТОВ «ВК «Самара». Аналіз конкурентних переваг ТОВ «ВК «Самара» буде проведено в порівнянні з основними конкурентами: ТОВ «Неоліт Дніпро» і ТОВ «Інтерфрайт Дніпро» (табл. 2.16).

Судячи з відомостями табл. 2.15 можна відзначити конкурентні переваги:

- позитивний імідж підприємства, що визначило формування клієнтської бази і усталеного переліку постійних клієнтів (кількість обслужених клієнтів в 2022 році склала 260);
- середня ціна на перевезення вантажів у ТОВ «ВК «Самара» нижче, ніж у конкурентів;
- ТОВ «ВК «Самара» пропонує комплекс додаткових послуг, таких, як страхування вантажів;
- бізнес-процеси у ТОВ «ВК «Самара» автоматизовані і налагоджені.

Таблиця 2.15 – Аналіз конкурентних переваг ТОВ «ВК «Самара»

Показник	ТОВ «ВК «Самара»	ТОВ «Інтерфрайт Дніпро»	ТОВ «Неоліт Дніпро»
Початок функціонування на ринку	2013 р	2002 р	2007 р
Виручка, в тис. грн.	73400	65300	121000
Рентабельність, у%	7,4	8,9	9,0
Кількість обслужених клієнтів в 2018 р	260	210	450
Частка ринку орієнтовно (в масштабах України)	0,003	0,003	0,014
Основний вид діяльності	Організація перевезень автомобільним транспортом	Надання логістичних послуг	Діяльність усіх видів вантажного транспорту і послуги з перевезень

Автоматизація діяльності	Бізнес-процеси автоматизовані, застосовується 1С, CRM	Програмне забезпечення застаріло, установка CRM на етапі впровадження	Бізнес-процеси автоматизовані
Ціна на послугу «перевезення вантажу» (середня вартість 1 км пробігу)	45	56	48
Комплекс додаткових послуг	Страховання вантажу, можливість кредитувати клієнтів	Мультиmodalні перевезення, негабаритні перевезення, свої 3 автомобілі	Послуги зі складування вантажу, брокерські послуги, авіаперевезення, свої автомобілі, відділ морських перевезень

Джерело: складено автором

Слабкі місця – відсутність диверсифікації послуг (тільки автомобільний транспорт).

У таблиці 2.16 представлені результати аналізу критеріїв конкурентоспроможності ТОВ «ВК «Самара», а також аналіз критеріїв привабливості ринку вантажоперевезень (по 10-ти бальною шкалою).

Таблиця 2.16 – Критерії конкурентоспроможності ТОВ «ВК «Самара»

<i>Критерії конкурентоспроможності</i>	<i>Оцінка</i>
Споживчі якості послуги	8
Відносна частка компанії на ринку	5
Ціна на послугу	5
збутова мережа	2
Наявність ноу-хау в сервісі вантажоперевезень	3
Наявність ноу-хау в маркетингу	4
Якість надання послуг з вантажоперевезень, супутніх послуг	8
Фінансовий стан підприємства	7
Інвестиційні можливості підприємства	4
Інноваційні можливості підприємства, підготовка персоналу, здатність до гнучкості та перенавчання	7
Середня оцінка	6,0

<i>Критерії привабливості ринку вантажоперевезень</i>	<i>Оцінка</i>
Обсяг ринку	8
Можливості зростання ринку	7
Можлива рентабельність за чистим прибутком	5
Споживча реакція на інновації	7
рівень конкуренції	8
Небезпека заміщення товарами-замінниками	5
Стабільність споживання послуг з вантажоперевезень	7
Наявність законодавчих та інших обмежень	4
Доступність ринку для надання послуг	6
Складність входу на ринок для компаній	3
Середня оцінка	6,0

Джерело: складено автором

Результати аналізу критеріїв конкурентоспроможності ТОВ «ВК «Самара», що надаються представлені на рис. 2.3.

Конкуренто-спроможність компанії	Висока 10	Стабільний прибуток	Лідер Зростання	Лідер
	Середня 7	Поступове скорочення діяльності	Зростання обережне продовження	Посилення діяльності
				Посилення позицій або відхід
	Слабка 4	Відхід з ринку	Поступове скорочення діяльності	Добрі 10
		Погані 4	Середні 7	
Перспективи розвитку компанії				
6,0				

Рисунок 2.3 – Результат аналізу конкурентоспроможності ТОВ «ВК «Самара»

Джерело: складено автором

Як видно з рис. 2.3, координати отриманої точки на графіку для ТОВ «БК «Самара» відповідають стратегіям зростання і обережного продовження.

2.3 Аналіз внутрішніх ресурсів для реалізації стратегії транспортного підприємства

Для цілей аналізу конкурентних переваг і аналізу стану всіх сфер внутрішнього середовища ТОВ «БК «Самара» буде проведено SNW-аналіз (аналіз сильних, нейтральних і слабких сторін організації). SNW-аналіз, що характеризує середньоринкове стан, представлений в Додаток Б.

Виходячи з виконаного SNW-аналізу діяльності ТОВ «БК «Самара», можна зробити наступний висновок: рівень маркетингу в компанії слабкий, фінансове становище також бажає кращого, основна причина низькі показники рентабельності, оцінка бізнес-операцій – середня, по кадрам і культурі корпорації – позиції вище середніх.

Таблиця 2.17 – Шкала для визначення рівня ймовірностей і втрат

1	Втрати	Опис	Бали	Літерне позначення
1.1	Високі	Фінансові наслідки вище 60% EBITDA.	3	Q3
1.2	Середні	Фінансові наслідки знаходяться в межах 40% і 60% EBITDA.	2	Q2
1.3	Низькі	Фінансові наслідки нижче 20% EBITDA.	1	Q1
2	Ймовірність	Опис	Бали	літерне позначення
2.1	Висока (ймовірно)	Імовірність настання більше ніж 50%.	3	P3
2.2	Середня (можливо)	Імовірність настання від 25% до 50%.	2	P2
2.3	Низька (віддалено)	Імовірність настання менше ніж 25%.	1	P1

Джерело: складено автором

На основі аналізу макро- і мікро середовища впливу на транспортну галузь і у ТОВ «ВК «Самара» зокрема, ідентифікуємо та оцінимо ризики для ТОВ «ВК «Самара» в короткостроковому і довгостроковому періоді (табл. 2.17). Використовуючи таку шкалу ймовірностей і втрат (табл. 2.17).

Таблиця 2.18 – Ідентифікація та оцінка ризиків для ТОВ «ВК «Самара»

№ п/п	Опис ризику	Наслідки	Імовірність	Втрати	Бали		Індекс ризику
					ймовірність	Втрати	
1	Спад економіки, зниження зростання ВВП	зменшення вантажо-потоків	Середня	Середні	2	2	4
2	Ризик перевірки контролюючих органів	Штрафні санкції, зупинка підприємства	Низька	Низькі	1	1	1
3	Ризик зміни курсу країни після виборів	зменшення вантажопотоку	Середня	Середні	2	2	4
4	Ризик збільшення частки контрабандних вантажів	зменшення вантажо-потоків	Низька	Низькі	1	1	1
5	Ризик несплати від клієнтів	банкрутство, крах репутації	Висока	Високі	3	3	9
6	Ризик крадіжки, пошкодження вантажу	суди, компенсація збитку, банкрутство	Середня	Високі	2	3	6
7	Ризик шахрайства з боку перевізника	суди, компенсація збитку, банкрутство	Низька	Високі	1	3	3
8	Ризик втрати ключових співробітників	втрата клієнтів, збитки, час на нових	Середня	Високі	2	3	6
9	Розбіжності з партнером	розділ бізнесу, втрата співробітників, клієнтів	Середня	Високі	2	3	6
10	Втрата баз даних по клієнтам, перевізникам	Фінансові збитки, час і витрати на відновлення	Низька	Низькі	1	1	1
11	Репутаційний ризик, ерозія бренду	втрата партнерів, фінансові збитки	Низька	Низькі	1	1	1

12	Запуск програми типу «uber-cargo & truck»	відхід від людського фактора, закриття бізнесу	Середня	Середні	2	2	4
13	Вихід на ринок глобального конкурента	Фінансові втрати і частини бізнесу	Низька	Низькі	1	1	1
14	валютні ризики	фінансові втрати	Середня	Низькі	2	1	2
15	Роботизація процесів, автоматизація процесів	відхід від людського фактора, закриття бізнесу	Середня	Середні	2	2	4

Джерело: складено автором

Індекс ризику був визначений за такою формулою:

$$R = P * Q \quad (2.1)$$

де R – індекс ризику (бали);

P – ймовірність виникнення ризиків відповідно до класифікації (бали);

Q – величина втрат відповідно до класифікації ризику (бали) [3].

На основі виявлених і оцінених ризиків для ТОВ «ВК «Самара» побудуємо карту ризиків (табл. 2.19). Карта ризиків не просто перелік ймовірних проблем для їх моніторингу та контролю, а інструмент реалізації стратегії. Керівник ТОВ «ВК «Самара» може спрогнозувати можливу проекцію карти через кілька років.

В даному контексті варто використовувати не всю карту ризиків, а тільки ті позиції, які на карті ризиків позначені червоним кольором. Вони найбільше впливають на результат і на успіх компанії, це: на першому місці – ризик неплатежів від клієнтів, на другому місці (макрорівень) – спад економіки, зниження росту ВВП, ризик зміни курсу країни після виборів, запуск програми типу «uber-cargo & truck», роботизація процесів, автоматизація процесів; (Мікрорівень) – ризик крадіжки, пошкодження вантажу, ризик втрати ключових співробітників, розбіжності партнерів.

Таблиця 2.19 – Карта ризиків для ТОВ «ВК «Самара»

Імовірність	висока	3			5
	Середня	2	14	1, 3, 12, 15	6, 8, 9
	низька	1	2, 4, 10, 11, 13		7
Номер ризиків			1	2	3
			Низка	Середня	Висока
			ступінь втрат		

Джерело: складено автором

Таблиця 2.20 – SWOT-аналіз ТОВ «ВК «Самара»

<p style="text-align: center;">СИЛИ</p> <p>Професіоналізм співробітників. Бренд, репутація. Грамотний документообіг. Сервіс 24/7. Страхування відповідальності. Можливість відтермінування оплати.</p>	<p style="text-align: center;">СЛАБКОСТІ</p> <p>Відсутність свого парку авто. Концентрація тільки на автоперевезеннях. Немає філій в інших містах. Слаборозвинений маркетинг.</p>
<p style="text-align: center;">МОЖЛИВОСТІ</p> <p>Зростання економіки. Наявність партнерів у суміжних галузях. Відкриття нових напрямків перевезень. Автоматизація бізнес-процесів. Розширення клієнтської бази. Активне використання нових технологій.</p>	<p style="text-align: center;">ЗАГРОЗИ</p> <p>Погіршення економічної ситуації. Поява нових гравців, що призведе до захоплення ринку іншими компаніями і втрати клієнтів. Чорні експедитори / перевізники. Неплатоспроможність клієнтів.</p>

Джерело: складено автором

Завершальним етапом аналізу стану внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства є формування конкретного списку ключових сил і слабкостей, можливостей і загроз, а також загальний напрямок стратегії, найбільш ефективно в даний момент. Виконаємо SWOT-аналіз, заповнивши поля табл. 2.22: сили, слабкості, можливості та загрози. «TOWS-аналіз» або «розширена SWOT-матриця» представлена в табл. 2.21.

Таблиця 2.21 – TOWS-аналіз ТОВ «ВК «Самара»

<p><i>Поєднання сильних сторін і можливостей</i></p> <p>Активно вести маркетингову політику, пропонувати різні бонуси, тим самим залучаючи додаткових клієнтів, надання послуг кредитування клієнтів. Підвищення ефективності роботи з партнерами, що приведе до зниження витрат, допоможе розширенню клієнтської бази. Програми з навчання персоналу при роботі з новими напрямками.</p>	<p><i>Використання сильних сторін для усунення загроз</i></p> <p>Зниження вартості витрат з активно розширюється клієнтською базою за рахунок активізації маркетингу та кредитування клієнтів є можливість конкурувати з провідними компаніями в Дніпропетровській області за рахунок наявних власних фінансових ресурсів удосконалювати мотиваційний механізм персоналу.</p>
<p><i>Використання можливостей для усунення слабких сторін</i></p> <p>Поліпшення економічної ситуації, припинення військового стану приведе до можливості формування власного автопарку. Розширення клієнтської бази призведе до більшої потреби в послугі і як наслідок до більшого прибутку і необхідності відкриття нових філій, в тому числі і за кордоном. Постійний пошук і використання нових технологій зробить сильним конкурентом.</p>	<p><i>Слабкі сторони – загрози</i></p> <p>Неплатоспроможність клієнтів може призвести до погіршення фінансової ситуації, що надовго відкладе можливість розширення транспортного парку.</p>

Джерело: складено автором

Сильні сторони функціонування підприємства дозволяють виділити такі переваги компанії: позитивний імідж ТОВ «ВК «Самара» у центральній-східній частині України, що визначило формування клієнтської бази і усталеного переліку постійних клієнтів; висока якість послуг, що надаються.

Основні проблеми в діяльності ТОВ «ВК «Самара» – пасивний маркетинг, вузька номенклатура транспортних послуг.

Загрозою діяльності автотранспортного підприємства є висока конкуренція на ринку, що спонукає ТОВ «ВК «Самара» забезпечити постійний пошук в напрямку вдосконалення бізнес-процесів. Вихідні дані для побудови матриці БКГ представлені в табл. 2.22.

Таблиця 2.22 – Вихідні дані для побудови матриці БКГ

Найменування послуги	Обсяг реалізації, тис.грн. (ТОВ «ВК «Самара»)	Обсяг реалізації у конкурента, тис.грн. (ТОВ «Неоліт Дніпро»)	Частка ринку, %	Темп зростання ринку
Усередині українські перевезення	26000,0	43000,0	0,60	1,10
Збірні грузи	38400,0	7000,0	1,10	1,10
Небезпечні вантажі	4000,0	6000,0	1,20	1,30
Негабаритні вантажі	5000,0	5000,0	1,00	1,25
Разом	73400,0	121000,0	0,89	1,12

Джерело: складено автором

Візуалізація портфельного аналізу на основі матриці Бостонської консалтингової групи представлена на рис. 2.4.

Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) – основа аналізу просування послуг з перевезень ТОВ «ВК «Самара», базується на темпі зростання ринку і на їх частці в конкретному ринковому сегменті. «Внутрішньо українські перевезення», «Збірні грузи» – «дійних корів» – висока виручка дає можливість розвивати інші види послуг, не вкладаючи інвестиції до аналізованого сегменту. Стратегія спрямована на збереження частки на ринкову, так як вони надають стабільний дохід і такий бажано зберігти як умога більше.

«Негабаритні вантажі», «Небезпечні вантажі» – послуги відносяться до категорії «Зірки» – відмінна можливість приносити прибуток тримає весь бізнес, а додаткові інвестиції в цей сегмент допоможуть лише поліпшити фінансове становище ТОВ «ВК «Самара».

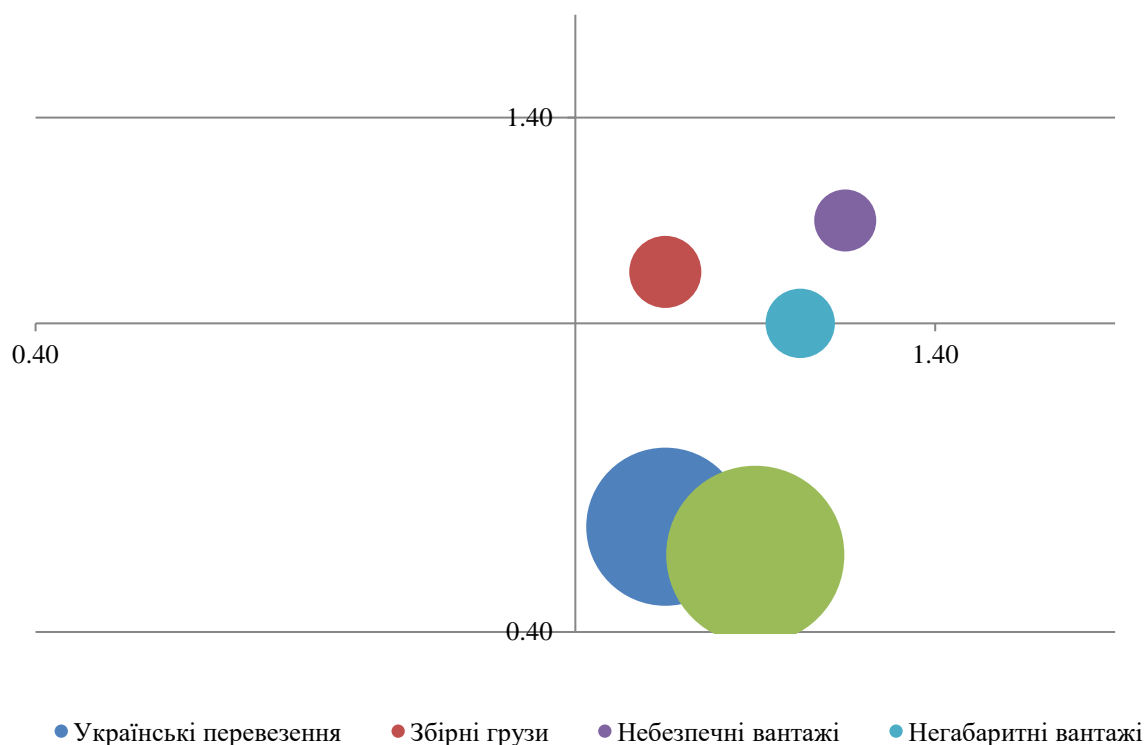


Рисунок 2.4 – Побудова матриці БКГ для ТОВ «ВК «Самара»

Джерело: побудовано автором

Принципи роботи ТОВ «ВК «Самара»: цінувати партнерські відносини і поважати працю як замовника, так і перевізника; тримати своє слово; готовність робити «крок назустріч» і йти на компроміс; любити життя і людей.

Стратегічна мета або бачення – це підвищення цінності послуги для зовнішніх і внутрішніх клієнтів на основі розширення портфеля транспортних послуг, створення нових філій (в Україні та за кордоном), поліпшення якості роботи персоналу.

На основі проведеного вище аналізу доцільно визначити вектор стратегічної діяльності ТОВ «ВК «Самара» (табл. 2.23).

Таблиця 2.23 – Стратегія ТОВ «ВК «Самара» по І. Ансоффа

Типи ринків	Існуючий продукт	Новий продукт
Існуючий ринок	Стратегія проникнення на ринок	Стратегія розвитку послуг
Пошук нових ринків «блакитних океанів»	Підвищення ефективності роботи співробітників	Стратегія диверсифікації, пошук нових транспортних послуг

Джерело: складено автором

Для існуючого продукту і існуючого ринку – посилення маркетингової складової для утримання наявних клієнтів.

Для нового продукту і існуючого ринку – залучення нових клієнтів за рахунок надання додаткових послуг до перевезень, збільшення кількості представництв в інших містах.

Для нових ринків і існуючих продуктів – підвищення ефективності роботи співробітників за рахунок матеріального і нематеріального стимулювання, професійного навчання персоналу.

Для нових ринків і нових продуктів – диверсифікувати послуги з вантажоперевезень, наприклад, відкрити залізничний напрям.

Сфера діяльності ТОВ «ВК «Самара» – вантажоперевезення будь-якої складності по Дніпропетровській області та Україні. На сьогоднішній день компанія організовує більше 3000 перевезень в рік (понад 50000 тонн вантажів) за різними напрямками.

Провівши аналіз статистичних даних за 2016-2021 рр. у сфері автомобільних вантажоперевезень, можна стверджувати про перспективність розвитку цієї галузі та потенційної можливості збільшення обсягів перевезень і для ТОВ «ВК «Самара» у тому числі.

Висновки до розділу 2

За результатами другого розділу кваліфікаційної роботи магістра сформовано наступні висновки:

1. Стратегія розвитку найбільшою мірою підходить ТОВ «ВК «Самара» виходячи з цілей компанії, положення на ринку і перспектив розвитку галузі вантажоперевезень в Україні та Дніпропетровській області. За економічними показниками діяльності та їх динаміки, можна зробити наступні висновки:

- збільшення кількості перевезень в 2024 р.;
- збільшення кількості перевезень (на 30%) призвело до зростання обороту компанії на 51,7% за період 2020-2022 рр.;
- при збільшенні обороту зростає валовий прибуток на 39,9%, однак знизилася показники рівня рентабельності;
- зростання портфеля нових клієнтів, кредитування клієнтів призвели до зростання дебіторської заборгованості;
- клієнти в компанію залучаються з наступних джерел: контекстна реклама, вихідні холодні дзвінки відділу продажів і логістів, рекомендації партнерів;
- клієнти дуже рідко залишаються незадоволеними сервісом транспортного підприємства.

2. Виходячи з наведеної сегментації ринку транспортних послуг ТОВ «ВК «Самара» бачить своїх нових потенційних клієнтів: 80% великих компаній України, 10% нерезиденти України, міжнародні компанії з представництвами в Україні 5%, компанії, що перевозять великогабаритні вантажі, великовагові вантажі – 3%, державні компанії – 2%.

3. Виконавши оцінку конкурентного становища компанії і її конкурентів можна зробити висновок, що для ТОВ «ВК «Самара» більш значущим конкурентом є компанія ТОВ «Інтерфрайт», тому що їх бальні оцінки близькі. Лідером з вантажоперевезень в Новомосковському районі виступає компанія ГК «Неоліт». ТОВ «ВК «Самара» сильно відстає від лідера на 51 бал, якщо аналізована компанія не буде орієнтуватися на ГК «Неоліт», то може втратити частину ринкової частки, наявних і потенційних клієнтів.

4. ТОВ «ВК «Самара» досить високу позицію серед конкурентів в аспекті розглянутих маркетингових критеріїв (необхідний перегляд заходів з просування послуг, в т.ч. в соціальних мережах, диверсифікації діяльності у відношенні ТОВ «Неоліт Дніпро»).

5. Стратегічна мета (бачення) аналізованого підприємства: підвищення цінності послуг компанії для внутрішніх і зовнішніх клієнтів за рахунок розширення портфеля послуг, створення нових філій в містах України і поліпшення якості роботи.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА І ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ВК «САМАРА»

3.1 Характеристика стратегії розвитку транспортного підприємства

Завдання реалізації стратегії полягає в розумінні того, що необхідно зробити ТОВ «ВК «Самара», щоб стратегія працювала і були дотримані намічені терміни її виконання. Необхідно виконати оцінку дій щодо визначення місця стратегії, її професійного виконання і отримання хороших результатів.

Проблеми ТОВ «ВК «Самара» полягають в необхідності зміцнення ринкових позицій (частка ринку в центральній-східній частині України на сьогоднішній момент близько 3%, планова частка 5%), утримання старих (42 клієнтів), залученні нових клієнтів (плановий темп зростання 20%), стабілізації темпів зростання фінансових результатів (на рівні 2020 р. при вихідному темпі зростання 28%) і показників рентабельності (9% в 2020р., плановий темп зростання 15%).

Стратегічна мета (бачення) ТОВ «ВК «Самара»: підвищення цінності послуг підприємства для внутрішніх і зовнішніх клієнтів за рахунок розширення портфеля послуг і поліпшення якості роботи; зростання фінансових результатів та показників рентабельності.

На основі виконаного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності підприємства були визначені основні тенденції розвитку ТОВ «ВК «Самара». Для ТОВ «ВК «Самара» може бути рекомендована стратегія розвитку (зростання) підприємства.

На основі виконаного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності підприємства визначені такі основні тенденції розвитку стратегії зростання з елементами реорганізації:

1. Навчання співробітників, підвищення їх ККД, контроль роботи за допомогою послуги «таємний покупець» і підключення ІР-телефонії.
2. Зростання обсягу продажів за рахунок збільшення штату співробітників.

Набір персоналу з потенціалом «середній плюс». Підвищення залученості, заохочення ініціативи і готовність до змін.

3. Купівля власного рухомого складу.

4. Диверсифікація видів транспорту при наданні послуг з вантажоперевезень.

5. Розширення філіальної мережі по центральній частині України.

6. Відкриття філій за кордоном (Польща).

7. Надання суміжних послуг (складські).

Розглянемо функціональні стратегії і ймовірність їх реалізації в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Характеристика та ймовірність успішної реалізації функціональних стратегій для ТОВ «ВК «Самара»

Функціональна стратегія	Ймовірність (можлива / ймовірна / неможлива)	Опис
Стратегія диверсифікації	Можлива, 50% успіху	Відкриття відділу залізничних перевезень.
Стратегія розвитку ринку	Ймовірна, 20% успіху	Чітко визначити портрет свого ключового клієнта, цільова маркетингова програма, активні продажі.
Стратегія розвитку продукту	Ймовірна, 20% успіху	Збільшення штату логістів, навчання нових співробітників, підвищення професійного рівня, зміна мотивації, контроль якості роботи.
Стратегія освоєння нових ринків	Ймовірна, 10% успіху	Відкриття філій в Україні, логістика в Польщі.

Джерело: складено автором

Із запропонованих стратегічних напрямків розвитку було вибрано диференціювати види послуг, транспортних послуг.

Як описувалося в попередніх розділах, до питання придбання власного рухомого складу керівництво ТОВ «ВК «Самара» поверталось не раз на протязі 10 років.

Залізничні перевезення завжди були монополією держави. Однак аналізуючи роботу конкурентів, було звернуто увагу на те, що ГК «Неоліт», стало

власником залізничних вагонів. Керівництвом ТОВ «ВК «Самара» також було прийнято рішення диверсифікувати послуги в напрямку залізничних вантажоперевезень.

Приймаючи рішення про тип рухомого складу, вибір був зупинений саме на піввагонах, тому що це стандартний тип вагонів, на який, на думку фахівців в залізничних перевезеннях, попит повинен бути завжди. Економіка України сировинна, а значить потреба в перевезенні сипучих вантажів (руда, окатиші, щебінь, пісок і т.д.) буде завжди присутній.

Перспективність даного виду транспортних послуг також обумовлюється і макроекономічними факторами. Брак вагонів в Україні, за деякими оцінками, досягає 10 тисяч і в найближчі роки вона буде тільки посилюватися. Що свідчить про дефіцит до 18 тисяч вагонів до 2022 року в цілому по країні (при сумарній потреби українських компаній в вагонах від 80 до 120 тис. од.) [25, 34, 35].

Така ситуація в країні пов'язана, перш за все, з припиненням будівництва нових вагонів для ринку України в зв'язку з кризою, що почалася в 2014 році. До цього періоду вагони активно будували, але вони в основному йшли на експорт в країни СНД. В результаті цього утворилася діра в поповненні нового парку. Зараз старі вагони поступово виходять з ладу, а темпи поповнення новими явно недостатні [38].

Отже, проблем з пошуком клієнтів на оренду напіввагонів ТОВ «ВК «Самара» не буде. Попередньо вже було обумовлено підписання договору оренди з залізничним експедитором ТОВ «Перша вантажна компанія», з фіксацією вартості оренди на півроку.

Для комплексної оцінки ефективності цього виду вантажоперевезень, була зібрана наступна інформація: аналіз заводів виробників, вартість покупки вагонів, можливість здачі їх в довгострокову оренду, термін експлуатації, ремонт, пошук залізничних компаній і експедиторів, в цілому вивчення ситуації по ринку залізничних перевезень в Україні.

Заводів виробляють вагони в Україні, не більше п'яти. Трьом лідерам, ТОВ «ВК «Самара» вже надає свої послуги з перевезення вантажів, визначає їх як

надійних клієнтів і платників – це ПАТ «Крюківський вагоноремонтний завод» (м.Кременчук), ПАТ «Дніпровагонмаш» (м. Кам'янське) і ПАТ «Днепрвагонремстрой» (м Дніпро). Попаснянський вагоноремонтний завод не розглядався в якості потенційного партнера, так як на даний момент він знаходиться на лінії розмежування і проведення військових дій, в зв'язку з чим, високий ризик невиконання підприємством своїх зобов'язань.

Після неодноразового спілкування з відділом продажів вищезгаданих заводів, керівництво ТОВ «ВК «Самара» зупинило свій вибір на ПАТ «Дніпровагонмаш» з наступних причин:

- багаторічний досвід роботи і репутація;
- якість продукції перевірене часом;
- вартість за 1 вагон на 1500 доларів США дешевше найближчих конкурентів;
- готові виконувати обсяг замовлення від одного вагона;
- є надійними замовниками ТОВ «ВК «Самара» з вантажоперевезень, знаходяться в Дніпропетровській області. Місце дислокації зручно, так як це мінімальна відстань на подачу під навантаження у Кривому Розі для ПАТ «Арселор Міттал». Також важливим є створення нових робочих місць і акумулювання податкових платежів в бюджеті Дніпропетровської області.

– керівник відділу продажів ПАТ «Дніпровагонмаш» детально ознайомив з діяльністю підприємства, повним циклом виробництва, познайомив з керівництвом, що додало ще більшої впевненості в правильності вибору партнера.

До моменту прийняття рішення про придбання вагонів вже були визначені потенційні орендарі вагонів, які купували в 2021 р вагони на підприємстві ПАТ «Дніпровагонмаш» і дали позитивні рекомендації. Далі виконаємо порівняльний аналіз стратегічних альтернатив формування власного автомобільного або залізничного рухомого складу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Порівняльний аналіз стратегічних альтернатив (формування власного автомобільного або залізничного рухомого складу)

Критерій	Автомобіль (тент 20 т)	Напіввагон
Вартість нової одиниці транспорту	2700 тис.грн з ПДВ	1500 тис. грн з ПДВ
Термін корисної експлуатації	Гарантійний 2 роки, пробіг до 1 млн км.	Гарантійний 22 роки з можливістю продовження терміну експлуатації на 10 років.
Термін повернення інвестицій	від 7 років	Термін повернення інвестиції до 4 років
«Людський фактор» залежність від водія	є	Відсутнє
Вартість уживаної одиниці транспорту	35000 євро	Бувший вагон, з залишився корисним терміном експлуатації 6 років, можливо придбати за ціною 650 тис.грн. На ринку продавців таких вагонів мало, купувати потрібно на довірчих відносинах, є високий ризик укладання угоди з недобросовісним продавцем.
Істотні переваги і недоліки транспортного засобу	1050 тис. грн	Переваги вагонів: а) за збереження вантажу несе відповідальність АТ «Укрзалізниця»; б) ДТП - малоймовірні і відсутність відповідальності; в) передоплата до 5-го числа поточного місяця; г) робота на піввагонах з урахуванням експортної спрямованості України повинна бути завжди.
Трудомісткість ведення бізнесу	«МАН», термін експлуатації 6 років, пробіг 700-800 тис. км.	Здача вагонів в оренду: один рахунок в місяць, виконання ремонтних робіт відповідно до графіка.
Оплата послуг	Недоліки автомобілів:	Передоплата раз на місяць.
Частота ремонтних робіт	відповідальність за збереження вантажу несе власник-перевізник;	Планові ремонтні роботи раз в 2 роки в ДЕПО, дрібний поточний ремонт за власні кошти орендаря відповідно до договору.
Документи на дозвіл	ризик збереження авто і життя водія в разі ДТП.	Ліцензування послуги з вантажоперевезень не потрібно. Право власності протягом двох місяців оформляється в АТ «Укрзалізниця».

Джерело: складено автором

Представимо організаційний план по реалізації проекту:

1. Відкриття другої юридичної особи, форма власності Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ «Самара-Транс»).

2. Вибір системи оподаткування. Істотних витрат для здійснення даного бізнесу практично немає, щоб не платити податок на прибуток 18%, була обрана спрощена система оподаткування 3 група (платник ПДВ і 3% єдиного податку від дохідної частини).

3. Внесення кошти на розрахунковий рахунок згідно з договором про безпроцентної фінансової допомоги.

4. Укладення договору на виробництво вагонів з ПАТ «Дніпровагонмаш», здійснення передоплати 01.02.2024 р. Термін виробництва вагонів становить 2 місяці з моменту передоплати.

5. Підписання договору оренди з залізничним експедитором ТОВ «Перша вантажна компанія», з фіксацією вартості оренди на півроку. Вибір на цьому експедитора був зроблений з наступних причин:

- а) вартість оренди вагона на добу вище середньоринкової;
- б) довірчі партнерські відносини;
- в) досвід і позитивна репутація компанії на ринку;
- г) лояльні умови договору щодо термінів оплати, видам вантажів, що перевозяться, способам навантаження, маршрутами перевезень і т.д.
- д) в 2020 р. ними було придбано 3 піввагона, тобто ТОВ «Перша вантажна компанія» пройшла той же шлях, що і планує пройти ТОВ «ВК «Самара».

Мережевий графік (діаграма Гантта) – один з найбільш наочних способів для складання докладного плану реалізації заходів, який необхідний для здійснення стратегії розвитку компанії. Процес реалізації заходу, спрямованого на формування власного рухомого складу і придбання піввагонів представлений в табл. 3.3.

Візуально представимо тривалість і етапність реалізації заходу на рис. 3.1.

Таблиця 3.3 – Процес реалізації заходу

№	Види робіт	Обсяг фінансування, тис. грн.	Відповідальні особи	Результат
1	Формування експертної групи проекту	-	Директор ТОВ «Самара-Транс» – керівник групи	Сформований склад групи з розробки та реалізації проекту
2	Проведення маркетингового дослідження ринку залізничних вантажоперевезень	-	Директор ТОВ «Самара-Транс» – керівник групи	Звіт про проведення маркетингового дослідження ринку
3	Техніко-економічне обґрунтування проекту	-	Директор ТОВ «Самара-Транс» – керівник групи, головний бухгалтер	Результати розрахунків аргументування економічної ефективності
4	Вибір системи оподаткування		Директор ТОВ «Самара-Транс» – керівник групи, головний бухгалтер	Результати розрахунків аргументування економічної ефективності
5	Відкриття нової юридичної особи	10,00	Директор ТОВ «Самара-Транс» – керівник групи, головний бухгалтер	Установчі документи
6	Внесення кошти на розрахунковий рахунок згідно з договором про безпроцентної фінансової допомоги	3000	Директор ТОВ «Самара-Транс» – керівник групи, головний бухгалтер	Формування власного капіталу ТОВ «
7	Укладення договору на виробництво вагонів з ПАТ «Дніпровагонмаш»		Директор ТОВ «Самара-Транс» – керівник групи, юрист	договір
8	Навчання персоналу по роботі з новим логістичним напрямком (залізничні перевезення)	30,00	Директор ТОВ «Самара-Транс» – керівник групи	Проходження курсів логістами, менеджерами
9	Підписання договору оренди з залізничним експедитором ТОВ «Перша вантажна компанія»		Директор ТОВ «Самара-Транс» – керівник групи, юрист	договір
10	Надання в оренду власного рухомого складу		Директор ТОВ «Самара-Транс» – керівник групи, юрист	договір
	РАЗОМ	3040		

Джерело: розраховано автором

Ідентифікуємо та оцінюємо ризики для створеного ТОВ «Самара-Транс» в короткостроковому і довгостроковому періодах (табл. 3.4).

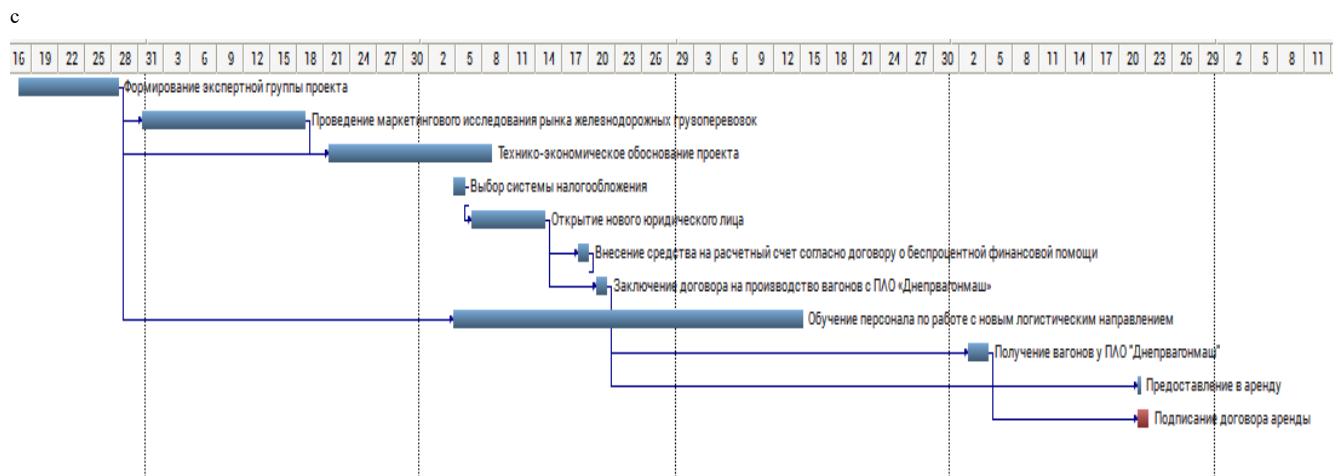


Рисунок 3.1. – Діаграма Гантта

Джерело: побудовано автором

Таблиця 3.4 – Ідентифікація та оцінка ризиків по здачі вагонів в оренду

№ з/п	Опис ризику	Наслідки	Імовірність	Втрати	Бали		Індекс ризику
					ймовірність	Втрати	
1	Занепад економіки країни, зниження зростання ВВП	зменшення вантажопотоку	Середня	Середні	2	2	4
2	Ризик перевірки контролюючих органів	Штрафні санкції, зупинка під-ва	Низька	Низькі	1	1	1
3	Ризик зниження вартості оренди, профіцит вагонів	зменшення прибутку	Висока	Високі	3	3	9
4	Відсутність локомотивної тяги	зменшення вантажопотоку	Середня	Високі	2	3	6
5	Ризик неплатежів від орендаря	банкрутство, крах репутації	Низький	Високі	1	3	3
6	Ризик крадіжки комплектуючих для вагона	суди, компенсація збитку	Середня	Високі	2	3	6
7	Приватизація АТ «Укрзалізниця»	Зміна правил роботи на ринку	Низька	Низькі	1	1	1
8	валютні ризики	фінансові втрати	Середня	Низькі	2	1	2

Джерело: складено автором

На основі виявлених і оцінених ризиків для ТОВ «Самара-Транс» побудуємо карту ризиків (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Карта ризиків для ТОВ «Самара-Транс»

Імовірність	Висока	3			3
	Середня	2	8	1	4, 6
	Низка	1	2, 7		5
Номер ризиків			1	2	3
			Низка	Середня	Висока
			Ступінь втрат		

Джерело: складено автором

Ризики, які найбільше впливають на результат і на успіх створеного ТОВ при здачі вагонів в оренду, це: на першому місці – ризик зниження вартості оренди, профіцит вагонів, на другому місці – занепад економіки, зниження росту ВВП, відсутність локомотивної тяги, ризик крадіжки комплектуючих для вагона, пошкодження вагона.

3.2 Обґрунтування економічної ефективності обраного напрямку стратегічного розвитку транспортного підприємства

Капітальні витрати на придбання двох вагонів складуть 3000 тис. грн.

Передбачається використовувати 100% власних коштів за рахунок амортизаційних відрахувань і нерозподіленого прибутку, отриманої внаслідок господарської діяльності ТОВ «СК «Самара».

Далі проаналізуємо дохідну і видаткову частину проекту, що дасть можливість зіставити їх і визначити кінцеві фінансові результати і визначити економічну доцільність проекту.

Доходи з ПДВ будуть складатися з орендних платежів при денному тарифі 1250 грн. за 1 вагон.

- денний дохід ТОВ «Самара-Транс» – $1250 * 2 = 2500$ грн.
 - місячний дохід ТОВ «Самара-Транс» – $2500 * 30 = 75000$ грн.
 - річний дохід ТОВ «Самара-Транс» – $75000 * 12 = 900000$ грн.
- Річна сума доходу без ПДВ $900000 - 150000 = 750000$ грн.

Склад і структура адміністративних витрат представлені в табл. 3.6. Так як було створено нове товариство з обмеженою відповідальністю це спричинило за собою додаткові адміністративні витрати, основні з них були пов'язані з заробітною платою власника, приймаємо на рівні 3500 грн (нижче мінімальної заробітної плати, встановленої державою так як це не основне місце роботи, а за сумісництвом; утримання з заробітної плати (18% ставка податку на доходи фізичних осіб, військовий збір 1,5%), єдиний податок (3% від отриманого доходу без ПДВ), інші витрати становлять 8% від загальної суми адміністративних витрат, пов'язані з обслуговуванням службового автомобіля, придбанням канцелярських, витратних матеріалів, витрати на зв'язок, інтернет, поштові послуги, інші.

Таблиця 3.6 – Склад і структура адміністративних витрат

№ з/п	Елемент витрат	Сума за місяць, грн	Сума за рік, грн	Питама вага, %
1	Заробітня плата	3500	36000	50,3
2	Утримання з заробітної плати	585,0	7020	9,8
3	Єдиний податок	1875	22500	31,5
4	Інші витрати	500	6000	8,4
	Разом	5960	71520	100,0

Джерело: розраховано автором

Поточні ремонти вагонів приймаємо 50000 грн за обслуговування кожного вагона (здійснюється один раз на три роки), отже, за рік сума складе 33333 грн.

Амортизаційні відрахування будемо розраховувати за прямолінійним методом.

Загальну собівартість послуг представимо в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Склад і структура собівартості послуг з вантажоперевезень

№ з/п	Елемент витрат	Сума за місяць, грн	Сума за рік, грн	Питама вага, %
1	поточні ремонти	2777,8	33333,0	90,9
2	Інші непередбачені витрати 10%	277,8	3333,3	9,1
	Разом	3055,5	36666,3	100,0

Джерело: розраховано автором

Як зазначалося раніше, термін корисної експлуатації становить 22 роки, тоді амортизаційні відрахування складуть: $(3000-500) * 1/22 = 113,636$ тис.грн.

Формування фінансового результату за перший рік представимо в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Формування фінансового результату

№ з/п	Показник	Сума за рік, грн
1	Дохід підприємства	900000
2	Чистий дохід підприємства без ПДВ	750000
3	Собівартість послуг	36666
4	Загальноадміністративні витрати	71520
5	Амортизаційні відрахування	113636
6	Прибуток	528178

Джерело: розраховано автором

Платежі з податку на додану вартість з урахуванням компенсації ПДВ при покупці вагонів 500 тис.грн. наведені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Платежі податку на додану вартість

Декларація ПДВ	1й рік	2й рік	3й рік	4й рік	5й і наступні роки
Нараховано ПДВ	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000
Компенсація	500 000	0	0	0	0
ПДВ до сплати з урахуванням компенсації	-350 000	-200 000	-50 000	100 000	150 000

Джерело: розраховано автором

Складемо укрупнений баланс ТОВ (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Укрупнений баланс ТОВ «Самара-Транс»

Елемент балансу	на 31.12. першого року, грн	на 31.12. другого року, грн
1.1. Основні засоби без ПДВ, за вирахуванням накопиченої амортизації	2 386 364	2 272 728
1.2. Грошові кошти та їх еквіваленти (дохід з ПДВ за вирахуванням загальної собівартості і загальноадміністративних витрат)	791814	1583627
1.3. Податкові зобов'язання з ПДВ (табл. 3.11)	350 000	200 000
Активи (1.1 + 1.2 + 1.3)	3 528 178	4 056 355
2.1. Статутний капітал (придбаний рухомий склад)	3 000 000	3 000 000
2.2. Нерозподілений прибуток (табл. 3.8)	528 178	1 056 355
Пасиви (2.1 + 2.2)	3 528 178	4 056 355

Джерело: розраховано автором

Нерозподілений прибуток на 31.12 другого року складається з прибутку на перший і другий звітний період. Визначимо показники рентабельності ТОВ «Самара-Транс» (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Показники рентабельності створеного ТОВ,%

№ з/п	Показник	1-й рік	2-й рік	Зміна
1	Рентабельність діяльності підприємства	238,1	476,2	238,1
2	Рентабельність продажів	70,4	140,8	70,4
3	Рентабельність інвестицій	17,6	35,2	17,6
4	Рентабельність активів	15,0	26,0	11,1
5	Рентабельність власного капіталу	17,6	35,2	17,6

Джерело: розраховано автором

Рентабельність діяльності підприємства розраховується як відношення прибутку до собівартості, яка складається з амортизаційних відрахувань, собівартості послуг і загальноадміністративних витрат.

Чистий грошовий потік був визначений таким чином:

- 2024 р. тільки інвестиційний витрати -3000 тис.грн.;
- 1-3-й рік дохід з ПДВ за вирахуванням собівартості послуг і загальноадміністративних витрат, так як немає зобов'язань по ПДВ (за рахунок ПДВ при покупці вагонів покриваються зобов'язання по ПДВ на 1-3-й рік);
- 4-й рік дохід з ПДВ за вирахуванням собівартості послуг і загальноадміністративних витрат, зобов'язання по ПДВ 100 тис.грн;
- 5-й рік і наступні періоди дохід з ПДВ за вирахуванням собівартості послуг і загальноадміністративних витрат, зобов'язання по ПДВ 150 тис.грн.

Таблиця 3.12 – Грошовий потік інвестиційного проекту

Показник	0-й рік	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
Чистий грошовий потік	-3 000 000	791 814	791 814	791 814	691 814	641 814
дисконтований грошовий потік	-3 000 000	791 814	706 977	631 229	492 419	407 884
(Чистий грошовий потік * коефіцієнт дисконтування)	-3 000 000	-2 208 186	-1 501 210	-869 981	-377 561	30 323
накопичений дисконтований грошовий потік (накопичений дисконтований потік минулого періоду + дисконтований потік поточного періоду)	641 814	641 814	641 814	641 814	641 814	641 814
показник	6-й рік	7-й рік	8-й рік	9-й рік	10-й рік	11-й рік
Чистий грошовий потік	364 182	325 163	290 324	259 218	231 444	206 647
дисконтований грошовий потік	394 505	719 668	1 009 992	1 269 210	1500654	1707301
середньорічний дисконтований грошовий потік						427936

Джерело: розраховано автором

Ставка дисконтування для визначення чистого дисконтованого доходу залишковим методом є виражений у відсотках необхідний (мінімально необхідний) рівень віддачі на власні інвестиції, при якій інвестори відклали б поточне споживання заради більшого майбутнього споживання.

Ставка дисконтування складається з безризикової ставки і ставки премії за ризик інвестиційного проекту. В якості можливих безризикових ставок в межах України прийнято розглядати такі інструменти:

- ставка по депозитах найбільш надійних вітчизняних банків (3,3%);
- ставка рефінансування, встановлена Національним Банком України (4,25%);
- рівень дохідності за державними облігаційних цінних паперів (3,37%).

Усереднюючи наведені вище процентні ставки, приймаємо значення безризикової ставки рівне 3,6%.

Премія за ризик становить від 5 до 8%.

Високий ризик мають інвестиції в нові напрямки діяльності, які пов'язані з початковою діяльністю компанії. Премія за ризик становить від 8 до 10%.

Виходячи з цього, премія за ризик інвестиційного проекту приймається рівною 8%.

Таким чином, ставка дисконтування (r) складається з двох процентних ставок 3% і 8%, і становить 12% при r рівному 0,12.

За розрахованими в табл. 3.12 даними визначимо показники ефективності проекту формування власного транспортного складу.

Чиста поточна вартість (ЧДД) або NPV розраховується за даними рядка «Дисконтований сумарний грошовий потік наростаючим підсумком (NPV)» як сума елементів грошового потоку за весь розрахунковий період (10 років) і складає 1707301 грн.

Простий термін окупності (PB) визначається як відношення інвестиційних коштів без ПДВ, так як передбачається відшкодування ПДВ до усередненого показника дисконтованого чистого доходу:

$$PB = 3000000 / 427936 = 7 \text{ років}$$

Внутрішня норма прибутковості (ВНД) або IRR визначається підбором значення норми дисконту і складе 21%.

Індекс прибутковості дисконтованих інвестицій знаходиться наступним чином: $ІДД = (3000000 + 1707301) / 3000000 = 1,57$ од.

Внутрішня норма прибутковості вище ставки дисконтування (21% більше 12%), отже, проект економічно доцільний. Індекс прибутковості склав 1,57 частки од., Тобто 1,57 більше 1, отже, проект ефективний.

Виходячи з наведених показників, можна зробити висновок, що даний проект формування власного парку рухомих засобів високоефективний з точки зору інвестиційної привабливості, що підтверджується терміном окупності капітальних вкладень і високої внутрішньої нормою дохідності.

Аналіз стратегічних альтернатив передбачає пофакторний аналіз стійкості і чутливості з метою визначення слабких місць.

NPV = 1442890 грн.

1. Чутливість до зміни початкових інвестицій, збільшених на 10%:

Таблиця 3.13 – Грошовий потік інвестиційного проекту при зростанні інвестицій на 10%

Показник	0-й рік	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
Чистий грошовий потік	-3300000	791814	791814	791814	741814	641814
дисконтований грошовий потік	-3300000	791814	706977	631229	528008	407884
накопичений дисконтований грошовий потік	-3300000	- 2508186	-1801210	-1169981	-641972	-234088
Показник	6-й рік	7-й рік	8-й рік	9-й рік	10-й рік	11-й рік
Чистий грошовий потік	641814	641814	641814	641814	641814	641814
дисконтований грошовий потік	364182	325163	290324	259218	231444	206647
накопичений дисконтований грошовий потік	130094	455257	745581	1004799	1236243	1442890

Джерело: розраховано автором

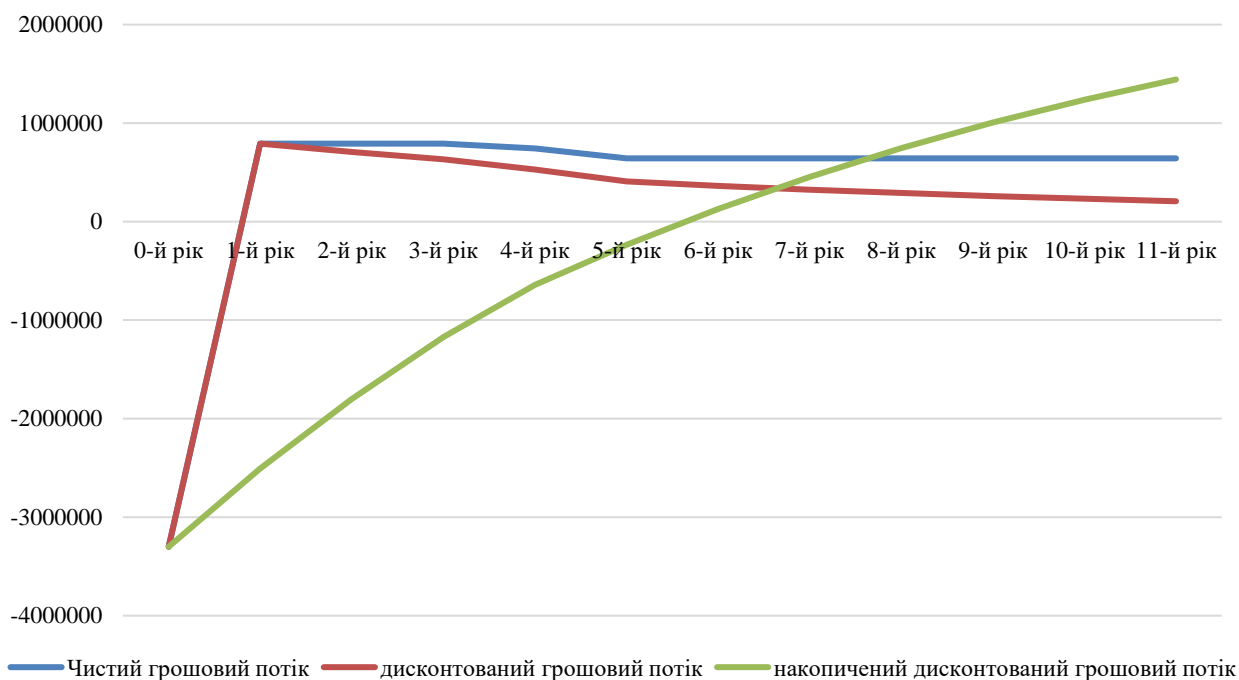


Рисунок 3.2 – Грошовий потік інвестиційного проекту при зростанні інвестицій на 10%

Джерело: розраховано автором

2. Чутливість проекту до зміни ціни послуги залізничних вантажоперевезень, зменшеної на 10%, отже, дохід зменшуємо на 10%.

NPV = 1215177 грн.

Таблиця 3.14 – Грошовий потік інвестиційного проекту при зниженні доходу на 10%

Показник	0-й рік	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
Чистий грошовий потік, грн	-3 000 000	704 064	704 064	704 064	664 064	569 064
Дисконтований грошовий потік, грн	-3 000 000	704 064	628 628	561 275	472 667	361 650
Накопичений дисконтований грошовий потік, грн	-3 000 000	-2 295 936	-1 667 308	-1 106 033	-633 365	-271 715

Показник	6-й рік	7-й рік	8-й рік	9-й рік	10-й рік	11-й рік
Чистий грошовий потік, грн	569 064	569 064	569 064	569 064	569 064	569 064
Дисконтований грошовий потік, грн	322 902	288 305	257 416	229 835	205 210	183 223
Накопичений дисконтований грошовий потік, грн	51187	339492	596908	826743	1031953	1215177

Джерело: розраховано автором

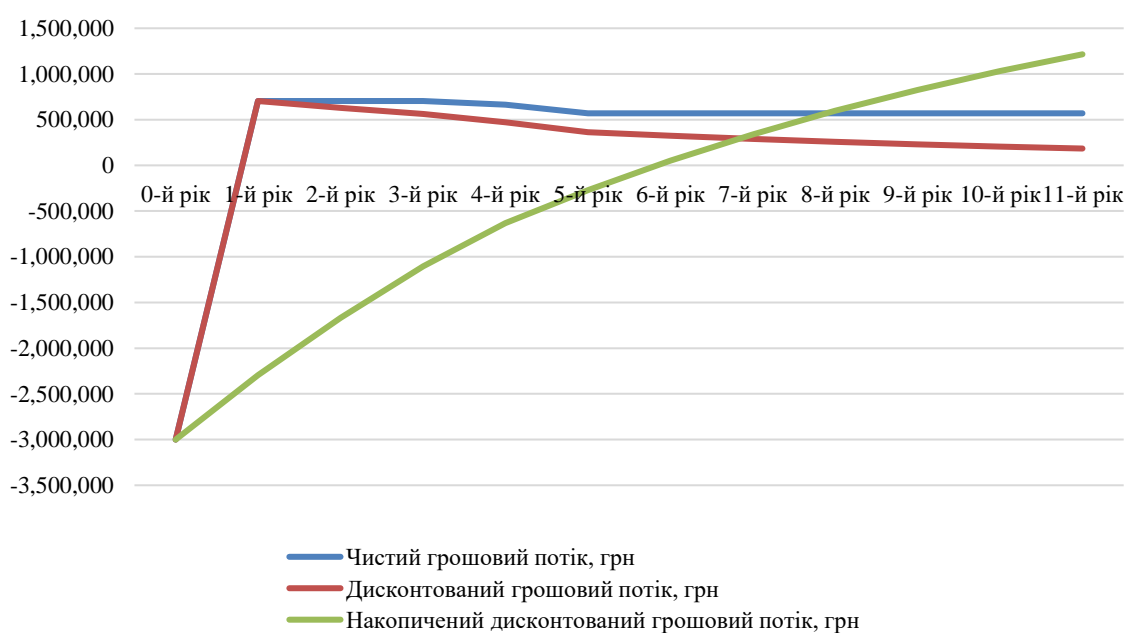


Рисунок 3.3 – Грошовий потік інвестиційного проекту при зниженні доходу на 10%

Джерело: розраховано автором

3. Чутливість проекту до простоїв вагонів зміни календарних днів оренди, зменшеного на 10%, отже, дохід також зменшуємо на 10%, так як дохід – це добуток кількості днів оренди на денний тариф, NPV = 1215177 грн.

Очікуване значення NPV:

$$r_e = 1442890 * 0,1 + 1215177 * 0,7 + 1215177 * 0,2 = 1237948 \text{ грн.}$$

Середньоквадратичне відхилення складе:

$$\sigma = \sqrt{0,1 * (1442890 - 1215177)^2 + 0,7 * (1442890 - 1215177)^2 + 0,2 * (1442890 - 1215177)^2} \\ = 22771 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.15 – Аналіз ризику методом можливих сценаріїв

Сценарій	Найкращий (оптимістичний)	Ймовірний (реалістичний)	Найгірший (песимістичний)
Ймовірність сценарію	0,1	0,7	0,2
Тариф на вантажоперевезення	+ 10%		- 10%
Початкові інвестиції	- 10%		+ 10%
Кількість днів оренди вагонів	+ 10%		- 10%
Чиста поточна вартість (NPV)	1442890	1215177	1215177

Джерело: розраховано автором

За правилом «Трьох сигм» максимальна величина можливих втрат складе:

$$22771 * 3 = 68313 \text{ грн.}$$

$$\text{коефіцієнт коливань: } Y = \sigma / r_e * 100\% = (68313 / 1442890) * 100$$

$Y = 5\% \leq 10\%$, отже, в даному випадку коливання низькі.

На кожну гривню NPV припадати 5 копійок можливих втрат (ціна ризику). Однак невелике розходження між запланованим NPV (1707301 грн) і очікуваним його значенням (1442890 грн) говорить про невисокий ризик проекту.

Таким чином, розроблена стратегія для ТОВ «ВК «Самара» дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку.

Проблеми ТОВ «ВК «Самара» полягають в необхідності зміцнення ринкових позицій (частка ринку в центральній-східній частині України на сьогоднішній момент близько 3%, планова частка 5%), утримання старих (260

клієнтів), залученні нових клієнтів (плановий темп зростання 20%), стабілізації темпів зростання фінансових результатів (на рівні 2021 р при вихідному темпі зростання 28%) і показників рентабельності (9% в 2021р., плановий темп зростання 15%).

Стратегічна мета ТОВ «ВК «Самара»: підвищення цінності послуг для внутрішніх і зовнішніх клієнтів за рахунок розширення портфеля послуг і поліпшення якості роботи; зростання фінансових результатів та показників рентабельності.

Висновки до розділу 3

За результатами третього розділу кваліфікаційної роботи магістра сформовано наступні висновки:

1. На основі виконаного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності підприємства були визначені основні тенденції розвитку ТОВ «ВК «Самара». Для ТОВ «ВК «Самара» може бути рекомендована стратегія розвитку (зростання).

2. Визначені такі основні тенденції розвитку стратегії зростання з елементами реорганізації:

- донавчання співробітників, підвищення їх ККД, контроль роботи за допомогою послуги «таємний покупець» і підключення ІР-телефонії;

- зростання обсягу продажів за рахунок збільшення штату співробітників. Набір персоналу з потенціалом «середній плюс». Підвищення залученості, заохочення ініціативи і готовність до змін.

- купівля власного рухомого складу;

- диверсифікація видів транспорту при наданні послуг з вантажоперевезень;

- розширення філіальної мережі по Україні.

- відкриття філій за кордоном (Польща);

- надання суміжних послуг (складські).

Із запропонованих стратегічних напрямків розвитку було обрано диференціювати види послуг, транспортних послуг.

3. Був виконаний порівняльний аналіз стратегічних альтернатив (формування власного автомобільного або залізничного рухомого складу) на користь залізничного транспорту. Капітальні витрати на придбання двох вагонів складуть 3000 тис. грн. Передбачається використовувати 100% власних коштів за рахунок амортизаційних відрахувань і нерозподіленого прибутку, отриманої внаслідок господарської діяльності ТОВ «ВК «Самара».

4. Проект формування власного парку рухомих засобів високоефективний з точки зору інвестиційної привабливості, що підтверджується терміном окупності капітальних вкладень і високої внутрішньої нормою дохідності.

Чиста поточна вартість за весь розрахунковий період (10 років) становить 1707301 грн. Простий термін окупності 7 років. Внутрішня норма прибутковості складе 21%. Індекс прибутковості дисконтованих інвестицій 1,57 од. Внутрішня норма прибутковості вище ставки дисконтування (21% більше 12%), отже, проект економічно доцільний. Індекс прибутковості склав 1,57 частки од., Тобто 1,57 більше 1, отже, проект ефективний. При оцінці стратегічних альтернатив виконаний пофакторний аналіз стійкості і чутливості з метою визначення слабких місць, були оцінені: чутливість до зміни початкових інвестицій, збільшених на 10%, чутливість проекту до зміни ціни послуги залізничних вантажоперевезень, зменшеної на 10%; чутливість до простоїв вагонів зміни календарних днів оренди, зменшеного на 10%.

На кожну гривню NPV припадати 5 копійок можливих втрат (ціна ризику). Однак невелике розходження між запланованим NPV (1707301 грн) і очікуваним його значенням (1442890 грн) говорить про невисокий ризик проекту.

Таким чином, розроблена стратегія для ТОВ «ВК «Самара» дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку, утримати старих клієнтів і залучити нових, а також значно поліпшити свої фінансові результати.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами кваліфікаційної роботи магістра сформовано наступні висновки:

1. Аналіз зарубіжних і вітчизняних теоретичних аспектів до визначення процесів формування стратегії підприємства, надав можливість виділити наступні види стратегії компанії: основні стратегії організації і ведення бізнесу (базисні, конкурентні у тому числі динамічні, блакитного океану, портфельні, функціональні стратегії); стратегії за рівнем управління (ділові, корпоративні, функціональні); стратегії зростання (концентровані, інтегровані, диверсифікаційні, скорочення бізнесу); стратегії маркетингової орієнтації (товарні, ринкові).

2. Основні етапи розробки стратегії є: цілепокладання (постановка цілей), планування, виконання, контроль, формування управлінського впливу, коригування стратегії.

3. Інструментами стратегічного планування є: порівняльний галузевий аналіз, аналіз ресурсів, PEST-аналіз, аналіз в розрізі 5М, конкурентний аналіз, побудова SWOT-аналіз, TOWS-аналіз, SPACE-аналіз, матриці БКГ, Ансоффа «ринок-продукт», конкурентний аналіз за моделлю «П'ять сил» М. Портера тощо.

4. Комплексна діагностика стану зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ «ВК «Самара», надала можливість оцінити відповідність внутрішніх можливостей підприємства ринковим потребам, що дозволило дослідити сильні і слабкі сторони підприємства, а також напрямки його розвитку. Сильні сторони підприємства дозволяють виділити такі переваги: позитивний імідж ТОВ «ВК «Самара», що визначило формування постійної клієнтської бази; висока якість послуг з транспортування. Основні проблеми діяльності ТОВ «ВК «Самара» – це пасивний маркетинг, вузька номенклатура транспортних послуг, відсутність філій. Загрозою діяльності підприємства є висока конкуренція на ринку транспортних послуг, що мотивує ТОВ «ВК «Самара» здійснювати постійний пошук в напрямку вдосконалення бізнес-процесів.

5. Аналіз конкурентного середовища дозволив виявити «проблемні зони» і обґрунтувати альтернативні варіанти розвитку підприємства, оцінюючи парні поєднання «сильна сторона – загроза», «слабка сторона-загроза», «сильна сторона – можливість», «слабка сторона-можливість».

6. Аналіз статистичних даних України за останні роки у галузі транспортних вантажоперевезень свідчить про перспективність розвитку галузі та потенційну можливість нарощувати обсяги перевезень і для ТОВ «ВК «Самара». У зв'язку, з цим стратегія розвитку, орієнтована на диверсифікацію транспортних послуг в найбільшій мірою підходить для ТОВ «ВК «Самара», виходячи з цілей та бачень підприємства, положення на ринку і перспектив розвитку галузі вантажоперевезень в Дніпропетровській області та Україні.

7. Аналіз можливостей підприємства дозволив сформулювати напрямок його стратегічного розвитку, націлений на підвищення цінності транспортних послуг для внутрішніх і зовнішніх клієнтів за рахунок розширення портфеля послуг та поліпшення якості роботи. Стратегічний розвиток підприємства полягає в купівлі власного рухомого складу, підвищенні ефективності роботи персоналу, набору штату співробітників, їх навчання та контроль виконуваної роботи, розширення філіальної мережі по Україні, відкриття філій за кордоном (наприклад, Польща), надання суміжних послуг (складських).

8. Запропоновані практичні рекомендації щодо здійснення стратегічних змін в ТОВ «ВК «Самара», полягають у диверсифікації транспортних послуг (здійснення залізничних перевезень власним рухомим складом).

9. Оцінка економічної ефективності обраного напрямку стратегічного розвитку, свідчить про те, що проект формування власного парку рухомих засобів є високоефективним з точки зору інвестиційної привабливості, що підтверджується прийнятним терміном окупності капітальних вкладень (7 років) і прийнятною внутрішньою нормою прибутковості (21%), чиста поточна вартість грошових потоків за 10 років становить 1707301 грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрієнко М.М. Стратегічні напрями економічного розвитку транспортних компаній. Стійкий розвиток підприємств у міжнародному економічному просторі : монографія за редакцією Ареф'євої О.В. Київ : ФОП Маслаков, 2018. С. 290–299.
2. Ареф'єва О.В., Васюткіна Н.В. Управління підприємством в теорії фірми. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 24. С. 60–64.
3. Ареф'єва О.В. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення : монографія. Київ : НАУ, 2020. 232 с.
4. Білопольський М. Г., Чигарьов Д. В. Напрямки управління ефективністю при забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2 (33). С. 12-17.
5. Герасимчук В. О. Стратегічне управління підприємством : підручник. Київ : КНЕУ, 2013. 360 с.
6. Гнатенко А. І., Поліщук Ю. А. Актуальні питання запровадження стратегічного підходу в менеджмент підприємств України. *Теорія і практика державного управління*. 2017. № 2 (57). С. 65-72.
7. Вовк О.М., Ковальчук А.М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах конкурентної економіки. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2019. № 1. С. 20. URL: <https://doi.org/10.33244/2617-5940.1.2019.20-32>
8. Вовк О.М., Аверічев І.М. Стратегічні напрямки розвитку ринку транспортних послуг в Україні. *Економіка. Менеджмент*. 2015. № 2. С. 131–135.
9. Вовк О.М., Кравчук Н.М. Методичне забезпечення управління процесами розподілу прибутку на транспортних підприємствах. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука*. 2017. № 7. С. 131–134.
10. Герасименко Т.В., Пивоваров В.В. Формування стратегії розвитку транспортного підприємства. *II Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації»*

суспільства в умовах сталого розвитку» 10 листопада 2023 р. Запоріжжя: Національний університет «Запорізька політехніка»

11. Головінов М.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки. *Науковий вісник : Зб. науково-технічних праць. Національний лісотехнічний університет України*. Вип. 21.19. 2015. С. 224-228.
12. Головка Т. В., Сагова С. В. Стратегічний аналіз: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 198 с.
13. Гринько Т.М. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. *Економіст*. 2013. № 8. С. 51-53.
14. Гриценко С. І. Стратегія розвитку екологічно-спрямованих транспортно-логістичних кластерів блакитного океану. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2 (37). URL: 152-156. doi:[https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).151-156](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).151-156).
15. Горелов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с.
16. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 8. С. 346-352.
17. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66-70.
18. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
19. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури. 2019. 440 с.
20. Дятлова В.В., Король Д.В. Використання потенціалу ТДК України при реалізації глобальної європейської стратегії. Перспективи розвитку економіки України в контексті європейської інтеграції. 2019. Вип. 123. С. 83–91.
21. Єпіфанова І. Ю., Дзюбка М. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. *Вісник ОНУ ім. Т.Г. Шевченка*. 2017. 55. С. 99-102.

22. Інформаційний портал Logist.FM. URL: <http://logist.fm/publications/tendencii-i-perspektivyrazvitiya-rynka-gruzovyh-perevozok-v-ukraine>.
23. Каличева Н.Є. Роль транспорту у забезпеченні ефективності функціонування маркетингово-товарно-логістичної схеми підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. Вип. 56. С. 93–96.
24. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. К. : Знання. 2016. 406 с.
25. Кірпа Г.М. Інтеграція залізничного транспорту України у європейську транспортну систему: монографія. Д. : Вид.-во Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. 2018. 248с.
26. Ковальчук А., Рижевська Н. Стратегічні орієнтири розвитку транспортних підприємств в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, (26). 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-71>
27. Конащук В.Л., Ковальова В.Ю. Формування інвестиційної стратегії промислового підприємства. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_3_075.pdf
28. Левицький Ю.А. Визначення місця стратегії розвитку в класифікації стратегій. *Вісник економічної науки України*. 2017. №2. С. 60-63.
29. Мазаракі А., Мельник Т. Інновації як джерело стратегічних конкурентних переваг. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2010. Вип 2. С. 5-17.
30. Мозенков О. В. Управління стратегічним розвитком підприємств: методологія, інструментарій, організація: монографія. Харків. 2016. 288 с.
31. Пасічник А. М. Міжнародні транспортні коридори як основа реалізації транзитного потенціалу України. *Вісник СХУ ім. В. Даля*. 2018. № 5 (159). Ч. 1. С. 218– 223.
32. Пасічник А.М. Аналіз та оцінка ефективності використання транзитного потенціалу української транспортної системи. *Електромагнітна сумісність та безпека на залізничному транспорті*. 2016. №12. С. 88-97.

33. Пасічник А.М. Проблеми та перспективи розвитку логістичного аутсорсингу в транспортній системі України. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Науковий журнал*: в 2 ч. Ч. 1: Серія: «Технічні науки». К. : НТУ. 2017. С.67-74.
34. Пащенко Ю.Є., Никифорок О.І. Транспортно-дорожній комплекс України в процесах міжнародної інтеграції : монографія. Ніжин : Аспект-Поліграф. 2008. 192 с.
35. Період зростаючого навантаження: аналіз ринку автомобільних і залізничних перевезень України. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/period-vozzrastayushej-nagruzki-analiz-rynka-avtomobilnyh-i-zheleznodorozhnyh-perevozk-ukrainy>.
36. Плахотнік О. О., Чернявська І. М. Механізм забезпечення сталого розвитку промисловості України в умовах нестабільної геополітичної ситуації. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/5.pdf
37. Позиція України в рейтингу країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності 2018-2020. URL: <http://edclub.com.ua/analitika/pozyciya-ukrayiny-v-reytingu-krajin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-0>.
38. Прейгер Д.К., Собакевич О.В., Ємельянова О.Ю. Реалізація потенціалу транспортної інфраструктури України в стратегії посткризового економічного розвитку : аналітична доповідь. Київ : НІСД. 2017. 37 с.
39. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року від 30.05.2018 р. No 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p#Text>
40. Продіус Ю. І., Богословов В. Б. Інноваційний підхід в організації стратегічного управління. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 6 (22). С. 78-84.
41. Райковська І. Т. Модель сучасного стратегічного управління підприємством: зміст і компоненти. *Вісник ЖДТУ*. 2015. №3 (73). С. 106-117.
42. Сабадаш В. В. Науково-методичні підходи до розроблення варіантів ефективної стратегії розвитку підприємства. *Вісник Запорізького національного*

університету: зб. наук. статей. Економічні науки. Запоріжжя: Запорізький національний університет. 2016. № 2 (6). С. 60–69.

43. Собкевич О.В. Механізми ефективного використання та розвитку потенціалу транспортно-дорожнього комплексу України. К.: НІСД. 2018. 60 с.

44. Стоколяс В.С. Ефективність транспортної логістики як складової логістичної системи. *Ефективна економіка*. 2014. Вип. 7. С. 81–92.

45. Степасюк О.С. Методологічні засади формування стратегії підприємства. *Науковий вісник НАУ*. 2016. Вип. 97. С. 295-299.

46. Строкович Г. В., Жукова Д. А. Теоретичні засади формування системи стратегічного вибору підприємства. *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 327—233.

47. Тарасевич В.М. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. Закладів. Суми. 2018. 512 с.

48. Транспортна стратегія України на період до 2020 року URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2174-2010-%D1%80>.

49. Шваб Л.І. Економіка підприємства. Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. 4-е вид. К.: Каравела. 2015. 584 с.

50. Яцюта О. Транспортно-логістична система України в умовах європейської інтеграції. *Зовнішня торгівля*. 2016. № 3. С. 89–99.

51. Chandler, A.D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (Cambridge, MA: MIT Press, 1962), p. 297.

52. Entrepreneurship development strategy: expert vision URL: <https://ukrajina.fnst.org/sites/default/files/uploads/2016/12/14/infografikaengweb.pdf>

53. Handoyo Sofik A business strategy, operational efficiency, ownership structure, and manufacturing performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. Volume 9, Issue 2, 2023. URL: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100039>

54. Lewis Abbey Know – And Use – Your Organization’s Business Strategy. URL: <https://www.harvardbusiness.org/know-your-business-strategy>.

55. Бухгалтерська, статистична звітність ТОВ «БК «Самара». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38866853/

Показники PESTEL-аналізу макросередовища впливу на транспортну галузь

Фактори	Загрози / можливості	Імовірність реалізації по 10	Ступінь впливу за 10-ною шкалою	Дії компанії
1. Політичні				
1.1 Політична стабільність в країні і за кордоном	Загрози: Різко падає товарообіг через нерозуміння майбутнього країни, курсу валют. Можливості: альтернативні напрямки перевезень, нові ринки (наприклад, перевезення гуманітарної допомоги).	8	9	Пошук альтернативних ринків, шляхів доставки вантажів, перевезення в межах Європи, відкриття філій в інших містах
1.2. Жити в мирі всередині країни і з сусідами	Загрози: конфлікти / війни, втрата ринків, ресурсів, економічний і культурний спад, відтік населення. Можливості: нові «бізнес-партнери», нові ринки, виживають в конкурентній боротьбі кращі і найсильніші.	8	8	Виконання зобов'язань, як перед партнерами, так і перед співробітниками.
2. Юридичні				
2.1. Законодавство, ліцензування	Загрози: Введення ліцензування на вантажоперевезення і експедиторську діяльність. Можливості: ринок очиститься від дрібних гравців, ускладниться вхід на цей ринок, підвищиться рентабельність бізнесу і в цілому повагу до даної діяльності.	2	9	Письмові звернення до АМЕУ до реальних дій на рівні внесення у ВР законопроекту не принесли.
3. Економічні				
3.1. Коливання курсу валют	Загрози: якщо курс виросте, як закладено в бюджеті України на 24 рік, то відбудеться зниження обсягів імпорту, митні надходження в бюджет, порушення торгового сальдо. Підвищення цін на перевезення, запчастини. Можливості: збільшення обсягу експорту, внутрішнього виробництва.	8	10	Диференціація портфеля напрямки перевезень: ТОВ «ВК «Самара» дотримується балансу 5% імпорт, 5% експорт, 80-90% всередині українські перевезення.

Продовження Додатку А

3.2 Зростання / спад економіки	Загрози: спад економіки незмінно призведе до зниження торгівлі, а значить і обсягом перевезень. Можливості: пошук нових ринків і суміжних послуг. Якщо економіка зростає, то зростає і ринок вантажоперевезень.	6	9	Диференціація портфеля перевезень по видах вантажів: необхідно відстежувати зростаючі ринки (гуманітарна допомога), йти з падаючих ринків (наприклад, металопрокату)
3.3. Регулювання економіки	Загрози: Втручання держави в регулювання економіки. Можливості: знайти сегменти ринку, які при таких діях держави будуть зростати.	6	7	Постійний моніторинг ринків, визначення найбільш перспективних, підписка на електронні журнали
3.4. доступність кредитів	Загроза: висока вартість кредитних послуг. Можливості: оформлення авто без митного оформлення на компанію-нерезидента	5	5	ТОВ «ВК «Самара» не вікорістовує кредитних ресурсів, зніжує ризики бізнесу.
3.4. Доступність кредитів	Загроза: висока вартість кредитних послуг. Можливості: оформлення авто без митного оформлення на компанію-нерезидента	5	5	ТОВ «ВК «Самара» не вікорістовує кредитних ресурсів, зніжує ризики бізнесу.
3.5. Залежність від економік інших країн	Загроза: падіння світових економік впливає на українську економіку. Можливості: нарощування внутрішнього виробництва, пошук нових ринків збуту послуг.	6	8	Переорієнтація, нарощування обсягу внутрішніх перевезень, пошук нових ринків
3.6. Податкові навантаження	Загроза: збільшення податкового навантаження, підвищення мінімальної заробітної плати, скасування єдиного податку. Можливості: робота через компанії-нерезиденти, грамотна безпечна мінімізація.	7	9	Робота з компаніями-нерезидентами, грамотна безпечна мінімізація.

Продовження Додатку А

3.7. Погані дороги	Загроза: поломка транспорту, подорожчання ремонту, підвищення вартості перевезень, відмова від перевезень або різке подорожчання напрямків, в умовах бездоріжжя. Пошкодження вантажів і висока ймовірність ДТП. Можливості: перевезення обладнання та техніки для будівництва і ремонту доріг.	8	9	Перевезення будівельної техніки, страхування відповідальність, вибір у міру можливості найбільш безпечного маршруту.
3.8. Довгі платежі	Загроза: зростання дебіторської заборгованості. Можливості: при наявності фінансової можливості, співпраця з великими клієнтами, у яких довгі платежі.	6	10	Контроль дебіторської заборгованості. Розподіл клієнтів за групами з короткими, середніми і довгими платежами.
3.9. Перевізники-нерезиденти	Загроза: перевізники - нерезиденти виставляють на ринку демпінгові ціни, здійснюють каботажні перевезення. Безслідно пропажа вантажів у перевізників-нерезидентів. Можливості: розвиток власного автопарку з альтернативними вигодами.	4	5	Ставку на українських перевірених перевізників, моніторинг внутрішнього рейтингу надійності та інше.
5.10. Контрабанда	Загроза: не надходження податків до бюджету. Можливості: зниження вартості товарів для споживачів - альтернативна вартість товару на ринку.	7	5	Не перевозимо контрабанду.
4. Соціально-культурні				
4.1. Рівень життя населення	Загроза: зниження рівня життя веде до зниження купівельної спроможності і падіння продажів, занепад економіки призведе до зниження обсягу перевезень. Міграція населення до інших країв в період війни. Можливості: незважаючи на кризову ситуацію шукати можливості для росту і розвитку.	7	9	Ведеться легальний бізнес, сплачуються податки, працевлаштовується молодь.

Продовження Додатку А

5. Демографічні				
5.1. Відтік робочої сили, виїзд водіїв за кордон	Загроза: нестача і подорожчання робочої сили, зменшення прибутку компанії, інвесторів, закриття бізнесів. Можливості: пошук, утримання, можливості кар'єрного зростання кращих кадрів.	8	8	Боротьба за цінні кадри: підвищення матеріальної мотивації, навчальні, програми кар'єрного зростання.
5.2. Невмотивована молодь	Загроза: нове покоління з великим рівнем свободи і мінімальними зобов'язаннями. Можливості: набирати кращих, залучати їх до роботи, прислухатися до їх «нового мислення».	7	7	Забезпечення місцем практики молоді, навчання, працевлаштування кращих в компанії пункт 5.1.
6. Природне середовище				
6.1. Висока температура влітку	Загроза: заборона проїзду транспорту. Можливості: розбиття вантажів на дрібні партії.	4	5	Перевезення вантажів в нічний час. Поділ на дрібні партії і перевезення малотоннажними авто.
6.2. Снігопади та інші природні катаклізми	Загроза: зупинка транспорту, зрив термінів доставки, ДТП. Можливість: допомогу застряглим перевізникам / водіям.	3	5	Допомогу застряглим перевізникам на трасах.
6.3. Сезонність, святкові дні	Загроза: припинення роботи під час свят. Можливість: підвищення вартості перевезень.	9	8	Пошук альтернативних напрямків, нових клієнтів в несезон.
7. Науково-технічні				
7.1. UBER для вантажівок	Загроза: відмова від роботи з експедиторами. Можливості: на ринку залишаться найкращі.	7	7	Постійне вдосконалення компанії: автоматизація, авто розсилки клієнтам, анкетування.
7.2. Супутникове стеження за вантажами GPS	Загроза: немає. Можливості: додаткова послуг для клієнтів, збереження вантажів.	5	5	У пріоритеті машини з GPS-трекерами.
7.3. рівень інновацій	Загроза: зменшення вплив людини Можливості: систематизація та спрощення роботи, менша людино-залежність.	5	7	Постійне відстеження інновацій, впровадження їх в роботу.

SNW-аналіз діяльності ТОВ «БК «Самара»

Складові внутрішнього середовища	Оцінка			Коментарі
	Сильна	Нейтральна	Слабка	
1	2	3	4	5
1. Маркетинг				
Рівень маркетингу			+	Брендовий рекламу ніколи не використовувала (ТВ, бігборди). Основний канал продажів – це прямі продажі (дзвінок-пошук ЛПР – виявлення потреби – комерційна пропозиція – угода). Конверсія 10-12% угод від кількості дзвінків. За друкованої та контекстної реклами приходять нецільові клієнти, конверсія щодо закриття угоди не більше 3%. Клієнти самі активно рекомендують підприємство.
Система збуту і продажів			+	Потоки клієнтів носять випадковий характер, важлива автоматизація бізнес-процесів в зазначеній галузі.
Якість торгової марки і репутація на ринку	+			У підприємства позитивна репутація на ринку вантажоперевезень: для багатьох виступає орієнтиром якості роботи, ТОВ «БК «Самара» знають, партнери довіряють. Немає жодного негативного відгуку в інтернеті як на роботодавця.
Цінова політика		+		Ціни середні по ринку
Акції, спеціальні пропозиції		+		У 2021 року в компанії діяли такі акції: замов і оплати 1 авто – отримай фірмову футболку, 5 авто - талони на 20 літрів палива ОККО, 20 авто – сертифікат на 3000 грн в мережу ресторанів Mafia.
2. Фінанси				
Фінансове становище			+	За даними фінансового аналізу положення компанії стійке, працює без зовнішнього запозичення коштів
Поточний баланс	+			На 01.01.23 на балансі немає власного транспорту, складських приміщень і т.д.
Фінансові результати діяльності			+	Валовий прибуток компанії 8 млн грн, зростання щодо 2021 р. 28,5%.
рентабельність			+	Показники рентабельності ТОВ «БК «Самара» в 2022 році знизилися в порівнянні з попередніми періодами

Продовження Додатку Б

Фінансова стійкість			+	За даними аналізу фінансове становище підприємства стійке
ліквідність		+		Ліквідність у підприємства висока, важкореалізовані активи і боргові зобов'язання відсутні
3. Операції				
обсяги продажів			+	За обсягами реалізації послуг в Дніпропетровській області частка незначна.
Якість послуг, що надаються		+		Контроль якості розвинений недостатньо, штатної одиниці, відповідальної за відстеження та контроль якості, на підприємстві немає.
ІТ системи	+			Бізнес-процеси автоматизовані, застосовується новітнє прикладне забезпечення 1С, CRM.
4. Кадри				
Заробітна плата персоналу	+			Одна з кращих на ринку систем мотивацій. Середньомісячна заробітна плата становить 13500 грн.
мотиваційний механізм	+			Програми з підвищення матеріальної мотивації персоналу.
Чисельність персоналу		+		Є недолік в кваліфікованому відділі продажів
Плинність кадрів		+		Плинність кадрів така ж, як і у конкурентів на рівні 10-15%
Задоволеність працею персоналу	+			Постійно здійснюються навчальні програми.
Кваліфікаційний рівень співробітників		+		Висококваліфіковані кадри, частка працівників із вищою освітою – 70%, середній стаж роботи 5 років.
Стан охорони праці	+			Компанія дотримується законів України
5. Культура і корпорація				
Організаційна структура		+		Не зовсім відповідає проміжних цілей, особливо в продажах.
Корпоративна культура	+			Дні народження, свята відзначаються, люди підбираються зі схожими життєвими цінностями.