

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: **Вдосконалення стратегічного менеджменту
транспортного підприємства**

Виконав: здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Гончаров Сергій Юрійович

Керівник: *Дашутіна Людмила Олександрівна*
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: *Ковбаса Олександр Миколайович*
к.е.н., доцент кафедри
економіки та підприємництва імені
професора І.М. Брюховецького
Сумського національного аграрного університету

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	«Бакалавр»
Спеціальність	073 «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри _____
(посада, ПІБ)
« ____ » « ____ » 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ *Гончарову Сергію Юрійовичу*

1. Тема роботи: Вдосконалення стратегічного менеджменту транспортного підприємства

2. База практичного дослідження: ТОВ «ІНРАЙС» м. Запоріжжя

керівник роботи Дашутіна Людмила Олександрівна, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від « ____ » _____ 20 ____ р. №

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) « ____ » _____ 2024 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація, фінансова звітність організації за 2021 – 2023 роки.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

розглянути основу, суть та систему стратегічного менеджменту підприємств; здійснити організаційно-економічний аналіз досліджуваного підприємства ТОВ «ІНРАЙС»; провести діагностику наявної стратегії управління підприємством та методів її реалізації; дослідити оцінку ефективності стратегічного менеджменту на транспортному підприємстві; запропонувати подальші шляхи вдосконалення стратегічного менеджменту транспортного підприємства ТОВ «ІНРАЙС».

6. Дата видачі завдання:

« 17 » вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2023 р.	виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень – грудень 2023 р.	виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	січень – лютий 2024 р.	виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень – квітень 2024 р.	виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	квітень 2024 р.	виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	квітень 2024 р.	виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	28 квітня – 02 травня 2024 р.	виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	28 квітня – 02 травня 2024 р.	виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	08 травня 2024 р.	виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	03 травня – 12 травня 2024 р.	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	22-23 травня 2024 р.	виконано

Студент



(підпис)

С.Ю. Гончаров

Керівник роботи

(підпис)

Л.О. Дашутіна

Перевірку на автентичність проведено

Н.М. Баранік

Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)

М.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Гончаров С.Ю. Вдосконалення стратегічного менеджменту транспортного підприємства.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2024. – Рукопис.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів, а також обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення системи стратегічного менеджменту автотранспортного підприємства.

В роботі автором розглянуто основу, суть та систему стратегічного менеджменту підприємств; здійснено організаційно-економічний аналіз досліджуваного підприємства ТОВ «ІНРАЙС»; проведено діагностику наявної стратегії управління підприємством та методів її реалізації; досліджено оцінку ефективності стратегічного менеджменту на транспортному підприємстві; запропоновано подальші шляхи вдосконалення стратегічного менеджменту транспортного підприємства ТОВ «ІНРАЙС».

Об'єктом дослідження процес вдосконалення та розвитку стратегічного менеджменту в ТОВ «ІНРАЙС» м. Запоріжжя.

Предметом дослідження є теоретичні засади та методичні підходи щодо вдосконалення стратегічного менеджменту підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що дана робота дала можливість виявити та дослідити аспекти організації стратегічного менеджменту у досліджуваній період шляхом проведення аналізу фінансово-економічного стану підприємства та аналізу стану стратегічного управління; розробити напрямки з метою вирішення питання підвищення ефективності стратегічного менеджменту задля зниження рівня витрат та максимізації прибутку, що в подальшому зможе вплинути на покращення результату діяльності ТОВ «ІНРАЙС». Результати дослідження запропоновані для впровадження на базі підприємства.

При написанні кваліфікаційної роботи автором використовувались наступні методи дослідження: аналізу та синтезу, системний підхід, метод наукового пізнання, групування, табличний, графічний, розрахунково-конструктивний, структурний аналіз, порівняльний, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, методики оцінки фінансового стану підприємства та ефективності діяльності та інші.

В ході дослідження автором були використані наступні джерела: нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація, фінансова звітність підприємства за 2021-2023 роки.

Ключові слова: підприємство, стратегічний менеджмент, стратегічне управління, система стратегічного управління підприємством, вдосконалення системи стратегічного менеджменту.

SUMMARY

Goncharov S.Y. Improvement of strategic management of transport enterprise.

Qualification work on specialty 073 «Management» OP «Management», Sumy National Agrarian University, Sumy, 2024. - Manuscript.

The purpose of the qualification work is to study the theoretical and practical aspects, as well as to substantiate practical recommendations for improving the strategic management system of a motor transport enterprise.

In the work, the author considers the basis, essence and system of strategic management of enterprises; conducts an organizational and economic analysis of the studied enterprise «INRIS» LLC; diagnoses the existing enterprise management strategy and methods of its implementation; studies the assessment of the effectiveness of strategic management at a transport enterprise; suggests further ways to improve the strategic management of the transport enterprise «INRIS» LLC.

The object of the study is the process of improvement and development of strategic management in «INRIS» LLC in Zaporizhzhya.

The subject of the study is the theoretical foundations and methodological approaches to improving the strategic management of enterprises.

The practical significance of the results obtained is that this work made it possible to identify and study aspects of the organization of strategic management in the period under study by analyzing the financial and economic status of the enterprise and analyzing the state of strategic management; to develop directions to address the issue of improving the efficiency of strategic management in order to reduce costs and maximize profits, which in the future can affect the improvement of the performance of INRIS LLC. The results of the study are proposed for implementation on the basis of the enterprise.

When writing the qualification work, the author used the following research methods: analysis and synthesis, systematic approach, method of scientific knowledge, grouping, tabular, graphical, calculation and design, structural analysis, comparative, SWOT-analysis, PEST-analysis, methods of assessing the financial condition of the enterprise and performance, and others.

In the course of the study, the author used the following sources: regulatory and legislative acts of Ukraine, teaching aids, monographs, textbooks on the subject of the study, scientific publications, statistical information, financial statements of the enterprise for 2021-2023.

Keywords: enterprise, strategic management, system of strategic management of an enterprise, improvement of the strategic management system.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи стратегічного менеджменту підприємств	10
РОЗДІЛ 2 Оцінка стану стратегічного менеджменту на транспортному підприємстві	18
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ІНРАЙС»	18
2.2 Діагностика наявної стратегії управління підприємством та методів її реалізації	29
2.3 Оцінка ефективності стратегічного менеджменту на транспортному підприємстві	34
РОЗДІЛ 3 Шляхи вдосконалення стратегічного менеджменту транспортного підприємства ТОВ «ІНРАЙС».....	39
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній час економічне середовище України характеризується значною нестабільністю. Зростання рівня невизначеності та ризику, яке ускладнює роботу підприємств на внутрішньому ринку.

Стратегічний менеджмент є процесом розроблення стратегій і управління підприємством для вдалої його реалізації. Управлінці зі стратегічним мисленням дивляться уперед, в майбутнє, та визначаються з подальшим напрямком руху свого підприємства. Вони цікавляться більш ширшим діапазоном проблем, з котрими вони періодично стикаються, та загальним напрямом, якого їм потрібно дотримуватися для розв'язання виниклих проблем.

Стратегічний менеджмент є тільки теоретичною стратегією для великої кількості підприємств, хоча кризові явища, глобалізація, підвищення напруженості конкуренції, мінливість зовнішнього середовища та зріст складності внутрішніх бізнес-процесів обумовлюють потребу підприємствам братися за своє функціонування більш комплексно та цілеспрямовано.

Але, як видно на практиці, всі ці труднощі долають ті підприємства, що своєчасно адаптуються до змін в зовнішньому середовищі, мають ясні орієнтири на майбутнє та спрямовують свої сили на пошук довготривалих конкурентних переваг. Саме це і визначає актуальність досліджуваної теми.

Стан вивчення проблеми. Питання стратегічного менеджменту та його вдосконалення досліджувалося багатьма вченими, серед яких: Бойко Р.В. [1], Васи́лига С.М. [3], Вовк О.М., Ковальчук А.М. [5], Киш Л.М. [8], Дашутіна Л.О. [9, 22], Костецька Н. І. [11], Лазута Н.М. [13], Савченко С.М., Нікітін В.Г. [18] та інші вітчизняні та зарубіжні вчені.

Метою дослідження є дослідження теоретичних та практичних аспектів, а також обґрунтування практичних рекомендацій щодо

удосконалення системи стратегічного менеджменту автотранспортного підприємства.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити такі **завдання**:

- розглянути основу, суть та систему стратегічного менеджменту підприємств;
- здійснити організаційно-економічний аналіз досліджуваного підприємства ТОВ «ІНРАЙС»;
- провести діагностику наявної стратегії управління підприємством та методів її реалізації;
- дослідити оцінку ефективності стратегічного менеджменту на транспортному підприємстві;
- запропонувати подальші шляхи вдосконалення стратегічного менеджменту транспортного підприємства ТОВ «ІНРАЙС».

Об'єктом дослідження процес вдосконалення та розвитку стратегічного менеджменту в ТОВ «ІНРАЙС» м. Запоріжжя.

Предметом дослідження є теоретичні засади та методичні підходи щодо вдосконалення стратегічного менеджменту підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що дана робота дала можливість виявити та дослідити аспекти організації стратегічного менеджменту у досліджуваній період шляхом проведення аналізу фінансово-економічного стану підприємства та аналізу стану стратегічного управління; розробити напрямки з метою вирішення питання підвищення ефективності стратегічного менеджменту задля зниження рівня витрат та максимізації прибутку, що в подальшому зможе вплинути на покращення результату діяльності ТОВ «ІНРАЙС». Результати дослідження запропоновані для впровадження на базі підприємства.

При написанні кваліфікаційної роботи автором використовувались наступні **методи дослідження**: аналізу та синтезу, системний підхід, метод наукового пізнання, групування, табличний, графічний, розрахунково-конструктивний, структурний аналіз, порівняльний, SWOT-аналіз, PEST-

аналіз, методики оцінки фінансового стану підприємства та ефективності діяльності та інші.

Інформаційна база. В ході дослідження автором були використані наступні джерела: нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація, фінансова звітність підприємства за 2021-2023 роки.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Результати дослідження пройшли апробацію на міжнародній науково-практичній конференції.

1. Гончаров С.Ю. Управління просуванням товару на ринку як фактор успішної діяльності підприємства. Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції “Майбутнє-аудит”. Кривий Ріг, 2024. С. 56.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 24 найменувань. Текст кваліфікаційної роботи бакалавра викладений на 53 сторінках комп’ютерного тексту, робота містить 14 таблиць та 5 рисунків, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

Стратегічний менеджмент є сферою науки і практики управління, що швидко розвивається, що виникла у відповідь на зростання динамізму зовнішнього середовища бізнесу. Теорія стратегічного планування та управління була розвинена американськими дослідниками бізнесу та консультаційними фірмами, далі цей апарат увійшов до арсеналу методів внутрішньо фірмового планування всіх розвинених країн.

Стратегічне управління – це один із видів управління, який поширюється на вироблення та реалізацію управлінських рішень, що визначають довгострокові цілі організації в умовах нестабільності середовища.

Термін «стратегічне управління» з'явився в 1960-і роки минулого століття для того, щоб внести різницю між оперативним управлінням на рівні виробництва та управлінням, що здійснюється на вищому рівні в навколишньому середовищі, що швидко змінюється.

Виокремлюють чотири фактори-умови, що визначають актуальність стратегічного управління:

1. У другій половині XX ст. кількість завдань, зумовлених внутрішньо фірмовими і зовнішніми змінами, неухильно зростала. Багато з них були принципово новими і не підлягали вирішенню, виходячи з досвіду, отриманого в першій половині XX ст.

2. Множинність завдань поряд із розширенням географічних рамок діяльності національних економік призводила до подальшого ускладнення управлінських проблем.

3. Зростала роль вищої ланки управління, у той час як сукупність управлінських навичок, вироблених у першій половині століття, дедалі менше відповідала умовам розв'язання завдань, що виникали.

4. Посилювалася нестабільність зовнішнього середовища, що підвищувало ймовірність стратегічних раптових змін, їх непередбачуваність.

Винятково важливим стало використання гнучкого управління, яке забезпечувало б адаптацію підприємства до швидко мінливого навколишнього середовища. Своєчасне реагування на зміни, що виникали, досягалося за допомогою стратегічного управління розвитком підприємства.

Швидкі зміни зовнішнього середовища вітчизняних підприємств також стимулюють появу нових методів, систем і підходів до управління. Якщо зовнішнє середовище практично стабільне, то немає особливої потреби займатися стратегічним менеджментом.

Однак нині більшість українських підприємств працюють у швидко мінливому і важко передбачуваному оточенні, отже, потребують методів стратегічного менеджменту.

Необхідність становлення системи стратегічного менеджменту у вітчизняній практиці обумовлюється також інтеграційними процесами, що відбуваються. У вітчизняному бізнесі виникають промислові групи, що об'єднують технологічно пов'язані підприємства, триває активний процес утворення фінансово-промислових груп (ФПГ), комерційні компанії майже одночасно зі створенням основного бізнесу почали організовувати фінансово-комерційні групи.

Наступною важливою передумовою розвитку стратегічного менеджменту є процес глобалізації бізнесу, який зачепив і нашу країну. Глобальні фірми розглядають світ як єдине ціле, в якому стираються національні відмінності та уподобання, відбувається стандартизація споживання. Продукція глобальних фірм - Mars, Siemens, Sony, Procter & Gamble, L'Oreal і безлічі інших продається в усіх країнах світу і є важливим чинником конкуренції на національних ринках. Протистояти натиску товарів

глобальних фірм можна, тільки діючи аналогічними методами, тобто розробляючи стратегію роботи у конкурентному середовищі.

Етапи розвитку стратегічного менеджменту через корпоративне планування. Появу прийомів стратегічного менеджменту та їх впровадження в практику роботи фірм найлегше зрозуміти в історичному контексті. Історики бізнесу зазвичай виділяють чотири етапи в розвитку корпоративного планування: бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування і, нарешті, стратегічний менеджмент (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Характеристика етапів розвитку систем корпоративного управління

Періоди	З 1900 р.	З 1950-х рр.	З 1970-х рр.	З 1980-х рр.
Параметри	Види систем управління			
	бюджетування	Довгострокове планування	Стратегічне планування	Стратегічний менеджмент
Допущення	минуле повторюється	тенденції зберігаються - екстраполяція	нові явища / тенденції передбачувані	за слабкими сигналами
Тип змін	повільніше реакції фірми	порівняємо з реакцією фірми адаптація		швидше реакції фірми
Процес	Циклічний			Теперішній час
Основа управління	контроль відхилень, комплексне	передбачення зросту, основ та можливостей	зміни стратегічних факторів	облік розвитку ринку та зовнішнього середовища
Акценти в управлінні	стабільність / реактивність	передбачення	дослідження	творчість

Джерело: побудовано автором

У табл. 1.1 наведено характеристику наступних чотирьох етапів у розвитку корпоративного управління: бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування; стратегічний менеджмент.

В основі бюджетного планування, яке сформувалося вже до початку минулого століття, лежить необхідність співвідносити один з одним майбутні доходи і витрати компанії. Воно базується на складанні бюджетів, що відображають надходження і витрати грошових коштів, а також потреби в капіталі протягом певного проміжку часу - періоду планування. Формально період планування може бути будь-яким - від одного дня до кількох років.

Найчастіше період планування становить один рік. У цьому випадку йдеться про щорічні бюджети. Процес управління на основі бюджетів здійснюється за допомогою контролю над відхиленнями від бюджету в ході реалізації планів. Якщо виникають істотні відхилення, то необхідно виявити їхні причини і вживати заходів для пошуку нового балансу між доходами і витратами, що найчастіше призводить до істотного коригування бюджету на решту періоду планування (див. рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Еволюція систем планування

Джерело: побудовано автором

Для кожного етапу були розроблені методи та інструменти управління, що відповідають розв'язуванню завданням. Останні два етапи – «стратегічне

планування» та «стратегічний менеджмент» відповідають узагальненому поняттю «стратегічне управління». У сучасній практиці «стратегічне управління», «стратегічне планування» і «стратегічний менеджмент» нерідко використовуються як синоніми.

Стратегічне планування. Наприкінці 60-х років економіка ставала менш передбачуваною, а прогнози на основі екстраполяції не сходилися з реальними підсумками. Тому на зміну довгостроковому плануванню прийшло стратегічне планування, як більш пристосоване до умов зовнішнього середовища, що змінюється, і жорсткої конкуренції.

У широкому розумінні стратегічне планування – це сукупність управлінських методів щодо адаптації фірми до зовнішніх факторів та підвищення конкурентоспроможності шляхом покращення реакції організації на динаміку ринку та поведінку конкурентів. У вузькому розумінні стратегічне планування - це процес вироблення та конкретизації стратегії організації у формі стратегічного плану.

У системі стратегічного планування відсутнє припущення про те, що майбутнє неодмінно має бути кращим за минуле, і відкидається передумова про можливість вивчення майбутнього шляхом екстраполяції. Головним у стратегічному плануванні є аналіз внутрішніх можливостей організації та зовнішніх конкурентних сил, пошук шляхів використання зовнішніх можливостей з урахуванням ситуації організації, вироблення стратегічних цілей та стратегій їх досягнення.

Стратегічний менеджмент. Його поява відносять до 1990-х років. Сучасний стратегічний менеджмент - це галузь науки і практики забезпечення розвитку організацій у швидкозмінному зовнішньому середовищі, змістом якої є сукупність управлінських рішень і дій, що визначають довгострокові фінансові показники організації. Методи сучасного стратегічного менеджменту застосовуються для забезпечення довготривалого сталого розвитку організації в умовах динамічних змін на ринках товарів і технологій, науково-технічній, економічній, соціальній та політичній сферах.

У стратегічному менеджменті містяться елементи всіх попередніх систем управління: складання збалансованих бюджетів, використання екстраполяції для оцінки щодо стабільних чинників, застосування елементів стратегічного планування, і навіть методи прийняття стратегічних рішень, здійснюваних у часі. Розглядаються способи зміни зовнішнього середовища, а не лише адаптації.

Проте пріоритетним стає попереджувальний підхід, орієнтація на бажаний стан організації у майбутньому, а засобом наближення – зміна самої організації. З появою стратегічного менеджменту відбулася зміна ментальності управлінців від формули «Від минулого через сьогодні до майбутнього» до формули «Від успішного майбутнього до сьогодні».

Отже, сутність стратегічного менеджменту полягає у відповіді на три найважливіші запитання:

1. У якому становищі підприємство перебуває нині?
2. У якому становищі воно хотіло б перебувати через три, п'ять, десять років?
3. Яким способом досягти бажаного становища?

Для відповіді на перше запитання менеджери повинні добре розуміти поточну ситуацію, в якій перебуває підприємство, перш ніж вирішувати, куди рухатися далі. А для цього необхідна інформаційна основа, що забезпечує процес прийняття стратегічних рішень відповідними даними для аналізу минулих, теперішніх і майбутніх ситуацій.

Друге запитання відображає таку важливу особливість стратегічного менеджменту, як його орієнтація на майбутнє. Для відповіді на нього необхідно чітко визначити, до чого прагнути, які цілі ставити.

Третє питання стратегічного менеджменту пов'язане з реалізацією обраної стратегії, під час якої може відбуватися коригування двох попередніх етапів. Найважливішими складовими або обмеженнями цього етапу є наявні або доступні ресурси, система управління, організаційна структура і персонал, який реалізовуватиме обрану стратегію. І. Ансофф рекомендує розглядати

стратегічне управління як таке, що складається з двох підсистем, які взаємодоповнюють одне одного: аналізу та вибору стратегічної позиції й оперативного управління у реальному масштабі часу.

Таким чином, стратегічний менеджмент, на відміну від стратегічного планування, є дієво орієнтованою системою, що включає в розгляд процес реалізації стратегії, а також оцінку та контроль. Причому здійснення стратегії - це ключова частина стратегічного управління, оскільки як за відсутності механізмів реалізації стратегічний план залишається лише фантазією.

Відмінності стратегічного менеджменту від стратегічного планування крім того, що вони пов'язані з процесом реалізації стратегії, визначаються ще кількома важливими чинниками:

- інформаційне наповнення - у стратегічному менеджменті збільшується міра невизначеності зовнішнього середовища за одночасного послаблення сигналів про зміни і, отже, зменшується інформаційне наповнення системи управління. Це веде до розвитку більш чутливих систем інформаційного спостереження за зовнішнім середовищем;

- поява стратегічних несподіванок, які змушують ухвалювати стратегічні рішення поза циклами планування, тобто стратегічний менеджмент характеризується швидкою реакцією на зміни зовнішнього середовища всередині планових періодів. Для вловлювання таких несподіванок створюються системи збору, аналізу інформації і прийняття стратегічних рішень у реальному масштабі часу (система on-line);

- реакція стратегічного менеджменту на зовнішні зміни є двоїстою: довготривалою та оперативною одночасно. Довготривала реакція закладається в стратегічні плани, оперативна - реалізується поза плановим циклом у реальному режимі часу;

- у стратегічному менеджменті зовнішнє середовище не розглядають як щось дане і незмінне, до чого фірма має адаптуватися. Радше розглядаються способи і стратегії зміни зовнішнього оточення;

- стратегічний менеджмент включає елементи всіх попередніх систем управління, тобто передбачає складання бюджетів, використання екстраполяції для оцінки відносно стабільних чинників, застосування елементів стратегічного планування, а також удосконалення, необхідні для адаптації стратегічних рішень, здійснюваних у реальному масштабі часу.

Інше визначення стратегічного менеджменту - це діяльність із забезпечення реалізації цілей організації в умовах динамічного, мінливого та невизначеного середовища, що дає змогу оптимально використовувати наявний потенціал і залишатися сприйнятливою до зовнішніх змін.

Отже підведемо підсумки, що стратегічний менеджмент є частиною менеджменту і являє собою науку про стратегічні аспекти управління організацією - про принципи, методи і засоби досягнення цілей розвитку організації в довгостроковій перспективі.

Виникнення стратегічного менеджменту та утвердження його як відносно самостійного напрямку менеджменту мало об'єктивний характер і було зумовлено появою невизначеності в економіці, яка виникла на початку другої половини XX ст. і значно посилилася після 1970-х рр.

Роль і значення стратегічного менеджменту в останнє десятиліття значно зросла, і в сучасних умовах саме ефективний стратегічний менеджмент забезпечує виживання підприємства на ринку.

Процес вибору і подальшої реалізації стратегії розвитку підприємства містить у собі низку діалектично взаємопов'язаних етапів, серед яких виокремлюють аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації, визначення загального напрямку її розвитку і вибір конкретної стратегії, реалізацію обраної стратегії та контроль цього процесу.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТРАНСПОРТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ІНРАЙС»

ТОВ «ІНРАЙС» було зареєстровано 31 травня 2018 р. Засновником фірми є Цебро Іван Борисович, який виступає і її директором. Організаційно-правова форма організації ТОВ "ІНРАЙС" - Товариство з обмеженою відповідальністю.

Фірма Товариство з обмеженою відповідальністю «ІНРАЙС» зареєстрована за юридичною адресою Україна, 69057, Запорізька обл., місто Запоріжжя, вулиця Седова, будинок 8. Товариству присвоєно індивідуальний податковий номер: 421718008293.

Основним видом діяльності (КВЕД) - 49.41 «Вантажний автомобільний транспорт», але окрім цього у товариства ще зареєстровано 10 додаткових видів діяльності, таких як:

- 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві;
- 01.63 Післяурожайна діяльність;
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- 46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням;
- 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами;
- 46.72 Оптова торгівля металами та металевими рудами;
- 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;
- 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;

47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
 49.42 Надання послуг перевезення речей (переїзду);
 52.24 Транспортне оброблення вантажів;
 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;
 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування;

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів. н. в. і. у.

Статутний капітал фірми становить 3000 грн. 100 % внеску статного фонду належать засновнику товариства. Тип бенефіціарного володіння: прямий вирішальний вплив.

Товариство здійснює свою діяльність у відповідності з діючим законодавством України, а також внутрішніми правилами процедур, регламентами та іншими локальними нормативними актами. В роботі підприємство при здійсненні послуг перевезень керується такими нормативними актами:

- «Правила перевезення вантажів автомобільним транспортом України»;
- Закон України «Про автомобільний транспорт».

Фахівці мають посадові інструкції, згідно з якими розподіляються їхні обов'язки. Структура управління підприємства за формою - функціональна. Розподіл робіт відбувається за функціями (див. рисунок 2.1).

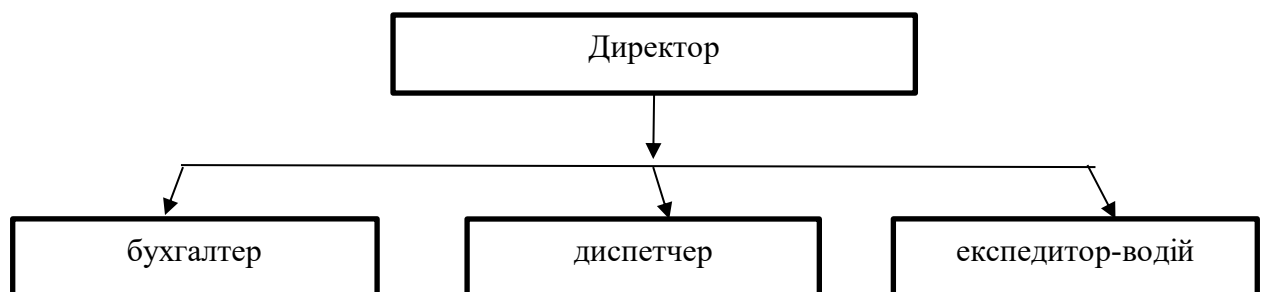


Рисунок 2.1 – Структура управління ТОВ «ІНРАЙС»

Джерело: побудовано автором

За функціональної структури відбувається поділ підприємства на елементи, кожен з яких має певну функцію, завдання. Тут має місце вертикаль: керівник та виконавці (бухгалтер, диспетчер, експедитор). Присутні вертикальні та між рівневі зв'язки.

На рисунку 2.1 видно, що керівництво поточною діяльністю підприємства реалізується одноосібним виконавчим органом підприємства - директором.

Керівник створює умови для діяльності підприємства і несе відповідальність за результати виконуваних робіт, укладає контракти, відкриває в банку розрахункові та інші рахунки підприємства, керує майном підприємства, піклується про поліпшення умов праці працівників тощо. У роботі керівник взаємодіє з усім колективом, залучаючи його до обговорення перспектив розвитку товариства.

Бухгалтер з іншими підрозділами розробляє заходи щодо підвищення ефективності діяльності, економічно обґрунтовуючи їх доцільність. У центрі уваги перебувають питання щодо організації праці та управління: впровадження типових проєктів робочих місць, визначення норм виробітку і розцінок, формування тарифів на послуги.

Також бухгалтер веде облік використання коштів підприємства, веде роботу в галузі фінансових взаємовідносин зі споживачами послуг і фінансовими органами.

Бухгалтер підпорядковується напрямку керівнику підприємства і несе відповідальність за ведення бухгалтерського обліку, своєчасне надання повної та достовірної бухгалтерської звітності, формує облікову політику підприємства; очолює роботу з підготовки та прийняття робочого плану рахунків, форм первинних облікових документів для оформлення господарських операцій, за якими не передбачено типових форм документів внутрішньої бухгалтерської звітності; забезпечує формування і своєчасне подання повної та достовірної бухгалтерської інформації про діяльність

підприємства, його майновий стан, доходи і витрати; організовує облік фінансових, розрахункових і кредитних операцій.

Диспетчер автотранспорту забезпечує взаємодію всіх учасників транспортного процесу, здійснює реєстрацію та перевірку шляхової документації, а також контролює роботу водіїв. Для роботи за професією він повинен знати правила перевезення пасажирів, транспортування вантажів і багажу, розбиратися в чинних тарифах компанії.

Основні обов'язки диспетчера включають у себе:

- координація роботи водіїв;
- розрахунок оптимальних маршрутів;
- приймання вхідних дзвінків;
- обдзвони водіїв;
- видача та обробка подорожніх листів;
- внесення інформації в базу даних;
- перед рейсовий інструктаж водіїв;
- ведення табеля обліку робочого часу співробітників;
- відстеження маршрутів;
- ведення норм витрат палива;
- формування рахунків за послуги;
- ведення облікових документів відповідно до ФЗ;
- взаємодія з ДАІУ;
- надання звітів про роботу.

Експедитор - особа, наділена відповідальністю і у функціях якої: приймання зі складу вантажу з обов'язковими супровідними документами; перевірка якості тари; контроль за техстаном транспорту і пристосувань, необхідних для вантажоперевезень; правильним розподілом вантажу; контроль за діями вантажників.

Прямими обов'язками є і вантажосупровід до місця призначення, з обов'язковим збереженням цінностей, як матеріальних, так і грошових, дотримання на всіх етапах необхідного і заздалегідь обговореного із

замовником режиму зберігання, своєчасна здача вантажу, оформлення документації. У разі форс-мажорних ситуацій - оформлення актів на недостачу, заподіяне псування та інше.

Усі працівники підпорядковуються і узгоджують свою роботу на пряму з директором підприємства.

Одним із елементів діяльності будь-якого підприємства є його трудовий потенціал. Тому розглянемо як змінилася та ефективність використання працівників в ТОВ «ІНРАЙС» за 2021-2023 роки (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Динаміка чисельності працівників та ефективність їх використання

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
	2021	2022	2023	абсолютне, осіб	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	3	3	4	1,0	133,3
Відпрацьовано люд.-год. - всього,	5964	1785	6128	164,0	102,7
в т. ч. на 1 середньорічного працівника, люд. - год.	1988	595	1532	-456,0	77,1
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	2257,6	340,5	3257,9	1000,3	144,3
на 1 середньорічного працівника, тис. грн./особу	753	114	814	61,9	108,2
на 1 люд.-год., грн.	378,5	190,8	531,6	153,1	140,4
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн. - всього,	671,7	204,3	1036,9	365,2	154,4
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн.	18658,3	5675,0	21602,1	2943,8	115,8

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ «Звіт з праці», ф. № 2-мс «Звіт про фінансові результати»

Як уже було зазначено вище, середньооблікова чисельність працівників товариства в 2023 р в порівнянні з 2021 р. зросла на 1 особу. Це пояснюється купівлею додаткового автотранспортного засобу, тому був прийнятий на роботу ще один водій. В 2021-2022 рр. середньооблікова чисельність працівників залишалася незмінною. Кількість відпрацьованих людино - годин збільшилася на 164 люд. – год., або на 2,7%, але на одного працівника

скоротилася на 22,9%, тобто на 456 год. Сума чистого доходу від реалізації продукції в 2023 р в порівнянні з 2021 р. зросла на 61,9 тис. грн./особу, тобто на 8,2% і на 153,1 грн./ люд.–год., або на 40,4%.

Приріст середньомісячної оплати праці одного працівника в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. склав 2943,8 грн., або 15,8%, так як весь фонд оплати праці за цей період підвищився на 54,4%, тобто на 365,2 тис. грн.

Товариство є юридичною особою і має у власності відокремлене майно, що обліковується на його самостійному балансі. Майно товариства утворюється за рахунок особистих коштів засновника, вкладених до Статутного капіталу, з додаткових внесків у майно товариства, спонсорських коштів, доходів від виробничо-господарської діяльності, довгострокових кредитів, а також довгострокових кредитів. діяльності, довгострокових кредитів, а також інших надходжень.

Товариство може від свого імені набувати і здійснювати майнові та особисті немайнові права і нести обов'язки; бути позивачем і відповідачем у суді; має цивільні права і виконує обов'язки, необхідні для здійснення будь-яких видів діяльності, не заборонених законами України. Товариство має печатку зі своїм фірмовим найменуванням, розрахунковий рахунок у банку.

Розглянемо і проаналізуємо структуру основних засобів ТОВ «ІНРАЙС» в динаміці за останні три роки (див. табл. 2.2).

Із даних таблиці 2.2 видно, що в звітному 2023 році в порівнянні базисним 2021 роком відбулося підвищення вартості основних засобів на 258,1 тис. грн., або на 63,9%. Це відбулося в результаті збільшення вартості транспортних засобів на 222,5 тис. грн., або на 76,9%, вартості машин та обладнання на 19,9 тис. грн., або на 23,9, вартості інструментів, приладів та інвентарю на 13,8 тис. грн., тобто на 61,1% та вартості інших основних засобів на 1,9 тис. грн., або на 22,6%. Приріст вартості транспортних засобів та обладнання пояснюється придбанням автомобілів для надання послуг з перевезення вантажів та причепів до них.

Таблиця 2.2 - Динаміка і структура основних засобів ТОВ «ІНРАЙС»

Групи основних засобів	Роки						Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
	2021		2022		2023			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Машини та обладнання	83,4	20,7	76,3	14,9	103,3	15,6	19,9	123,9
Транспортні засоби	289,2	71,7	392,2	76,7	511,7	77,3	222,5	176,9
Інструменти, прилади та інвентар	22,6	5,6	31,1	6,1	36,4	5,5	13,8	161,1
Інші основні засоби	8,4	2,1	11,6	2,27	10,3	1,6	1,9	122,6
Всього основних засобів	403,6	100	511,2	100	661,7	100	258,1	163,9

Джерело: розраховано та складено автором за даними ф.№5 «Примітки до річної фінансової звітності»

За досліджуваний період в структурі основних засобів найбільшу питому вагу займають транспортні засоби, причому їх частка зросла з 71,7% в 2021р. до 77,3% в 2023 р.

Обчислимо та проаналізуємо показники ефективності використання основних засобів підприємства (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Показники ефективності використання основних засобів ТОВ «ІНРАЙС»

Показники	Роки			Відхилення 2023 від 2021 рр., (+;-)	
	2021	2022	2023	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	2257,6	340,5	3257,9	1000,3	144,3
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	367,9	457,4	586,5	218,6	159,4
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	3	3	4	1	133,3
Фондоозброєність, тис. грн./особу	122,63	152,47	146,61	23,98	119,6
Фондовіддача, грн.	6,136	0,744	5,555	-0,581	90,5
Фондомісткість, грн.	0,163	1,343	0,180	0,017	110,5

Джерело: розраховано та складено автором за даними ф. №1-мс «Баланс», ф. № 2-мс «Звіт про фінансові результати»

Дані таблиці 2.3 дозволяють зробити висновок про те, що ефективність використання основних засобів товариства за досліджуваний період погіршилася, так як фондівіддача зменшилася на 0,581 одиниць, або на 9,5%, а фондомісткість відповідно збільшилася на 0,017 одиниць, або 10,5%. Все відбулося внаслідок того, що в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. сума виручки від реалізації продукції зросла на 1000,3 тис. грн., або на 44,3%, а середньорічна вартість основних фондів на 218,6 тис. грн., або на 59,4. Разом з тим в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. фондоозброєність підвищилась на 23,98 тис. грн./особу, або на 19,6%, так як середньооблікова чисельність працівників за період, що досліджується, зросла на 1 особу, що у відносному вимірі склало лише 33,3%.

Транспортні послуги перевезення вантажів здійснюються з одного населеного пункту в інший по всій території України, в т.ч. і по основних містах, і по віддаленим від обласних. Компанія виконує повний спектр транспортних послуг в форматі “документ”, “посилка”, “ящик” по всій території України.

Транспортні послуги мають на увазі:

1. виїзд на склад відправника;
2. доставку до дверей одержувача;
3. експрес-доставку;
4. надання в оренду транспорту.

Доставка і підбір вантажу здійснюється в рамках надання регулярних транспортних послуг відповідно до маршруту руху транспорту служби доставки. Для зручності замовника маршрут транспорту повинен бути узгоджений з транспортною компанією.

Основними документами для здійснення перевезень є:

1. Договір на перевезення. Наразі підприємство має 6 діючих договорів на довгостроковій основі.
2. Товарно-транспортна накладна (ТТН), що відображає результати перевезення.

3. Коносамент CMR (Конвенція про договір міжнародного автомобільного перевезення вантажів), який потрібний для міжнародних автомобільних перевезень і містить всі відомості про транспорт, вантаж, його напрямок, документи, що супроводжують вантаж, та інші деталі.

4. Книжка МДП, яка використовується для зменшення митного навантаження на кордонах країн і дозволяє перевозити вантажі в опломбованих контейнерах або кузовах автомобілів.

Розглянемо та проаналізуємо структуру наданих послуг за їх видами за 2021 – 2023 рр. (див. табл. 2.4).

Аналізуючи дані таблиці 2.4. можна сказати, що ТОВ «ІНРАЙС» спеціалізується на наданні автотранспортних послуг з перевезення речей, так як виручка від даного виду послуг в структурі всіх наданих послуг в середньому за 2021-2023 рр. склала 68,5%. Решту виручки припадає на надання автотранспорту в оренду – в середньому 23,5% та інші допоміжні послуги в сфері транспорту – 8%. В цілому дана спеціалізація повністю відповідає видам діяльності, що наведені в Статуті товариства.

Таблиця 2.4 - Структура наданих послуг ТОВ «ІНРАЙС»

Види послуг	Роки						В середньому за 3 роки	
	2021		2022		2023			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Перевезення речей	1480,6	65,6	244,1	71,7	2288,6	70,2	1337,8	68,5
Надання в оренду автотранспорту	657,2	29,1	-	-	717,4	22,0	458,2	23,5
Інші допоміжні послуги в сфері транспорту	119,8	5,3	96,4	28,3	251,9	7,73	156,0	8,0
Всього	2257,6	100	340,5	100,0	3257,9	100	1952,0	100,0

Джерело: розраховано автором на основі ф № 1-П «Структурне обстеження підприємства»

Стан автомобільного парку рухомого складу ТОВ «ІНРАЙС» характеризується в залежності від типу кузова, терміну експлуатації, виду використовуваного палива та показників вантажопідйомності.

Склад парку ТОВ «ІНРАЙС» за типами транспортних засобів 2021-2023 рр. представлений у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Склад парку ТОВ «ІНРАЙС» за типами транспортних засобів у 2021-2023 роках.

Марки автомобілів	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)	
	2021	2022	2023	2022 р. / 2021 р.	2023 р. / 2022 р.
MAN TGS, од.	2	2	2	-	-
Volvo FH 13, од.	1	1	1	-	-
ГАЗ - 3302 «ГАЗель», од.	5	4	4	-1	-
Всього техніки, од.	8	7	7	- 1	-

Джерело: розраховано автором на основі ф. № 2 «Звіт про фінансові результати»

Аналіз даних таблиці 2.5 показав, що у складі парку ТОВ «ІНРАЙС» станом на 01.01.2024 р. на підприємстві налічується сім автомобілів, з них: 2 одиниці - «MAN TGS»; 1 од. – «Volvo FH 13», а також 4 одиниці малотонажних вантажних автомобілів ГАЗ-3302 «ГАЗель». На основі представленої інформації можна констатувати зменшення кількості наявної техніки в підприємстві. Це відбулось за рахунок списання у 2022 році одного автомобіля марки «ГАЗель», стосовно іншої техніки змін не зафіксовано.

Підприємство є комерційною організацією. Основною метою його діяльності є одержання прибутку шляхом задоволення матеріальних і соціальних потреб його учасників та населення.

Для більш повної оцінки результатів виробничої діяльності товариства проаналізуємо основні показники за 2021-2023 рр. (див. табл. 2.6).

Як свідчать дані таблиці 2.6, обсяг чистого доходу (виручки) від наданих послуг товариством в 2023 р. в порівнянні з 2021р. зріс на 1000,3 тис. грн., тобто на 44,3 %, а собівартість їх реалізації на 814,9 тис. грн., або на 49,5 %. Як наслідок валовий прибуток товариства збільшився на 185,4 тис. грн., або на 30,4 %.

В результаті своєї діяльності ТОВ «ІНРАЙС» в 2021 та 2023 рр. отримує чистий прибуток в сумі відповідно 380,1 тис. грн. та 509,2 тис. грн., а рівень рентабельності склав відповідно 23,07 % та 20,68 %.

Таблиця 2.6 - Основні показники діяльності ТОВ «ІНРАЙС»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
	2021	2022	2023	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	2257,6	340,5	3257,9	1000,3	144,3
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	752,53	113,50	814,48	61,94	108,2
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн..	6,14	0,74	5,56	-0,58	90,5
Собівартість, тис. грн.	1647,4	412,9	2462,3	814,9	149,5
Валовий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	610,2	-72,4	795,6	185,4	130,4
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	203,40	-24,13	198,90	-4,50	97,8
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн..	1,66	-0,16	1,36	-0,30	81,8
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	380,1	-226,8	509,2	129,1	134,0
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	126,70	-75,60	127,30	0,60	100,5
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	1,03	-0,50	0,87	-0,16	84,0
Рівень рентабельності (збитковості), %	23,07	-54,93	20,68	-2,39	

Джерело: розраховано автором на основі ф. № 2 «Звіт про фінансові результати»

Однак в 2022 р. товариство отримало 226,8 тис. грн. збитку, так як із – за війни в країні обсяг виручки від наданих послуг склав лише 340,5 тис. грн., а собівартість послуг в результаті суттєвого подорожчання паливо-мастильних матеріалів та запчастин – 412,9 тис. грн., тобто товариство отримало навіть валовий збиток в сумі 72,4 тис. грн..

Таким чином, в 2021 р. та 2023 р. ТОВ «ІНРАЙС» було прибутковим та рентабельним, а от в 2022 р. – збитковим. Свої корективи в діяльність товариства внесла війна в Україні.

2.2 Діагностика наявної стратегії управління підприємством та методів її реалізації

Розуміння перспектив розвитку ТОВ «ІНРАЙС» потребує дослідження передумов стратегічного розвитку компанії, важливим інструментом якого є стратегічний менеджмент.

Стратегічний менеджмент - це систематичний процес отримання знань про внутрішні та зовнішні умови, здатних вплинути на вибір і здійснення стратегії, а також на ринкові позиції підприємства.

Для розгляду характеристики виробничо-господарської діяльності підприємства, доцільно, насамперед, провести аналіз виробничої програми компанії. Щоб проаналізувати виконання виробничої програми, необхідно, в першу чергу, провести аналіз динаміко техніко-експлуатаційних показників організації.

Основні техніко-експлуатаційні показники роботи ТОВ «ІНРАЙС» за 2021-2023 роки представлені у таблиці 2.7.

Аналіз даних таблиці 2.7 показав, що у 2023 р. тривалість простою автомобілів під навантаженням та розвантаженням знизилася на 75 авт-год. Середньоспискова чисельність автомобілів зменшилася на 1 авто, а такі показники, як середня вантажність та авто-дні перебування в компанії залишилися незмінними. У 2023 році загальний пробіг із вантажем автомобільного парку знизився на 35,4 тис. км, що спричинило і зменшення загального пробігу на 77,5 тис. км. Коефіцієнт використання пробігу зріс на 0,04. Таке значення вказує на зниження частки порожніх рейсів і як слідство – покращення роботи автопарку.

Майже весь рухомий склад має 50 % коефіцієнта використання пробігу. Така тенденція означає, що при доставці вантажів зворотний маршрут, зазвичай не використовується, тобто машини рухаються по маятниковому маршруті.

Таблиця 2.7 – Основні техніко-експлуатаційні показники роботи ТОВ «ІНРАЙС» за 2021 та 2023 роки

Показники	2021 рік	2023 рік	Відхилення 2023 року до 2021 року, +/-
Середньоспискова чисельність автомобілів, що знаходяться у розпорядженні підприємства, од.	8	7	-1
Середня вантажність, т	2,55	2,55	-
Авто-дні перебування в експлуатації, авт-дн.	1770	1639	- 131
Авто-дні перебування в ремонті, авт-дн.	766	686	- 80
Авто-дні в простой технічно справному стані, авт-дн.	1569	1689	120
Коефіцієнт технічної готовності	0,81	0,83	0,02
Авто-години перебування в дорозі, тис. авт-год.	1,22	1,21	- 0,01
Авто-години простою під завантаженням-розвантаженням, авт-год.	1239	1164	- 75
Загальний пробіг, тис. км.	180,4	102,9	- 77,5
Загальний пробіг із вантажем, тис. км	92,0	56,6	- 35,4
Коефіцієнт використання пробігу	0,51	0,55	0,04
Кількість поїздок, од.	3407,8	2017,6	- 1 390,2
Обсяг перевезень, тис. т	39,3	20,7	- 18,6
Коефіцієнт використання парку	0,85	0,85	-
Коефіцієнт випуску автомобілів на лінію	0,42	0,41	- 0,01

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Коефіцієнт випуску автомобілів на лінію, що у 2023 р. зменшився на 0,01% і становив 0,41. Це сталося у зв'язку із зростанням простоїв технічно справних автомобілів. Ситуація, що склалася, свідчить про нераціональне використання та високий рівень простоїв техніки, і, безпосередньо, низька продуктивність. Неповний випуск на лінію рухомого складу призводить до порушення графіка технічного обслуговування, режиму роботи водіїв та автомобілів та викликає додаткові витрати. Внаслідок відсутності клієнтів, зниження ступеня дотримання графіків, рівня якості, недостатньої забезпеченості шинами та ПММ, сталося падіння коефіцієнта випуску автомобілів на лінію. За 2023 р. коефіцієнт технічної готовності становив 0,83. Такий показник свідчить про те, що машини, що знаходяться в

довгостроковому ремонті, займають – 17 % питомої ваги у структурі автопарку.

Планування діяльності ТОВ «ІНРАЙС» виражається в тому, що: 1) кожна з підсистем планування дає свій результат, виходячи із загальної стратегії підприємства; 2) окремий план – це частина плану більш високого підрозділу й підприємства в цілому; 3) всі плани – це не просто сукупність, набір документів та їх взаємопов'язана та узгоджена система.

На малих підприємствах з простою організаційною структурою процес планування здійснюється в залежності від попиту на перевезення і наявних в розпорядження підприємства транспортних засобах.

Отже, планування діяльності ТОВ «ІНРАЙС» має наступні характеристики:

- визначення стратегії і тактики планування послуг;
- розробка стратегії розвитку, зокрема стратегії інноваційного розвитку.

Стратегія і тактика планування послуг ТОВ «ІНРАЙС» залежить від ресурсної бази підприємства, зокрема від кількості авто на балансі підприємства, які відповідають вимогам (умовам) замовника. Ці умови оцінюють параметри маршруту та обсяги вантажів, що підлягають транспортуванню і можуть бути:

- випадковими через випадковий характер процесу появи попиту;
- постійними через те, що підприємства мають постійних клієнтів.

Стратегічне планування в організації здійснюється на основі методів стратегічного аналізу. Стратегічний аналіз потрібен для того, щоб забезпечити менеджерів потрібною інформацією для розроблення стратегії підприємства.

Ефективний стратегічний аналіз, як функція управління, вирішує такі три завдання:

- глибоке розуміння конкурентного оточення;
- реальна оцінка власних ресурсів і можливостей;
- правильний вибір стратегічних і тактичних цілей.

У стратегічному менеджменті необхідно спиратися на маркетинговий підхід, тобто аналізувати наявні та прогнозувати майбутні стратегічні потреби споживачів, виявляти стратегічні сегменти ринку, прогнозувати життєві цикли майбутніх послуг, прогнозувати їхні конкурентні переваги.

Насамперед, слід звернути увагу на систему стратегічного управління в ТОВ «ІНРАЙС», оскільки вона визначає можливості ефективної адаптації до зовнішнього, нестабільного середовища.

Система стратегічного управління підприємством побудована таким чином, що управління стратегією в рамках самого підприємства поділяється на загальне та оперативне управління. Процес роботи системи стратегічного управління на підприємстві ТОВ «ІНРАЙС» наведено на рис.2.2.

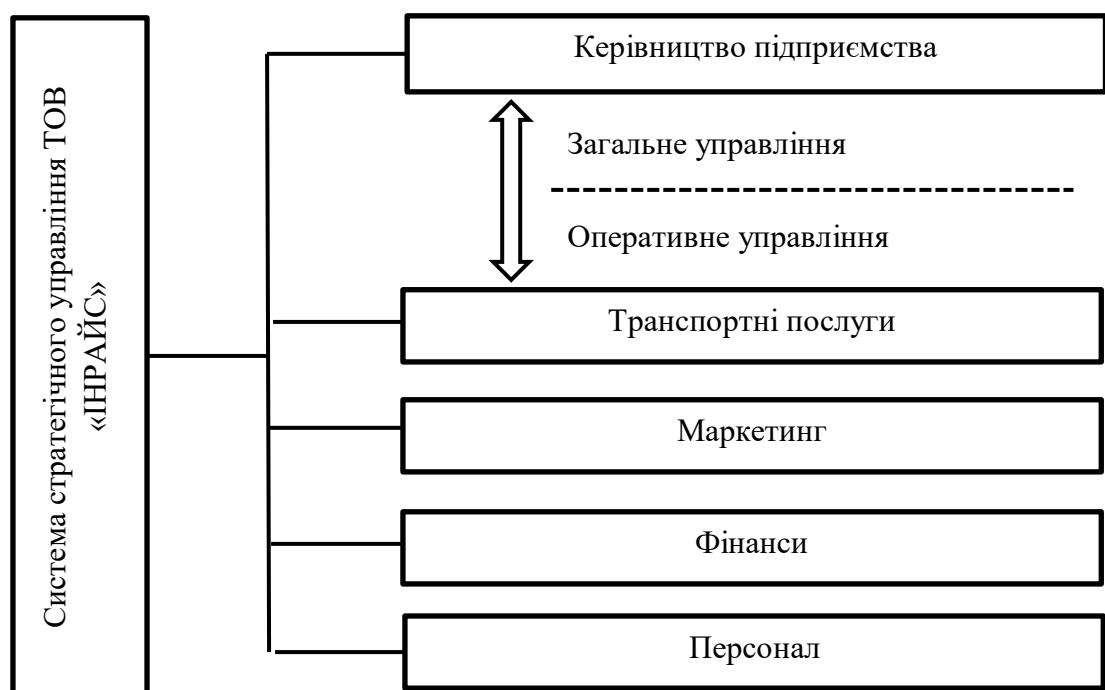


Рисунок 2.2 – Схематичне зображення системи стратегічного менеджменту ТОВ «ІНРАЙС»

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Загальне управління системою стратегічного управління підприємства ТОВ «ІНРАЙС» здійснюється керівництвом підприємства та включає в себе розробку та схвалення стратегій, прийняття управлінських рішень, проведення

коригування стратегічних цілей та рішень, пов'язаних з глобальними змінами зовнішнього і внутрішнього середовища.

Оперативне управління стратегією, включає в себе отримання необхідної інформації про стратегії функціональних підсистем підприємства, таких як стратегія надання послуг, маркетингу, фінансів, персоналу та проведення заходів щодо врегулювання поточних питань, пов'язаних з прийняттям оперативних рішень, контроль за їх виконанням.

Проведені дослідження показують, що в компанії має місце підсистема стратегічного управління, розроблено стратегію (стратегія диверсифікованого зростання), система функціональних стратегій, стратегічні цілі. Також визначено базові принципи реалізації управлінської політики, сформовано відповідну організаційно-управлінську структуру.

Фінансова стратегія підприємства орієнтована на реалізацію стратегії зростання. Основою фінансової стратегії ТОВ «ІНРАЙС» є забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства за допомогою оптимізації системи витрат і ризиків. Важливою складовою фінансової стратегії компанії є обґрунтування фінансових механізмів стимулювання надання транспортних послуг. Саме тому в організації дуже розвинені взаємовідносини з фінансовими структурами.

Операційна стратегія ТОВ «ІНРАЙС» насамперед орієнтована на швидке та якісне обслуговування клієнтів компанії. Подібна політика дає змогу розширювати клієнтську базу та ефективно конкурувати. Разом з цим, у компанії домінує орієнтація на систему пріоритетів, - якість, гнучкість і мінімізація витрат, що обмежує можливості розвитку компанії.

Маркетингова стратегія компанії - стратегія розвитку ринку. Ця стратегія чітко корелює з базовою стратегією, оскільки орієнтована на збільшення частки ринку. При цьому, в компанії використовується широкий інструментарій маркетингової політики. Особлива увага приділяється маркетинговим дослідженням, оскільки компанія функціонує в умовах нестабільного середовища.

У системі стратегічного управління компанії закладено також деякі суперечності, мають місце і слабкі сторони. Насамперед передусім, система стратегічного управління не зовсім чітко визначена в оргструктурі компанії, крім цього, спостерігається певною мірою дезінтеграція підсистем управління комплексом операцій на внутрішньому ринку. Також варто було б чітко виділити підсистему управління ризиками, оскільки компанія функціонує в дуже нестабільному середовищі.

2.3 Оцінка ефективності стратегічного менеджменту на транспортному підприємстві

Система стратегічного управління підприємством ТОВ «ІНРАЙС» містить у собі сукупність усіх служб організації, усіх підсистем і комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують задане функціонування.

При цьому ефективність стратегічного менеджменту характеризується соціально-економічної та організаційної сторони роботи. Вона побудована не тільки на спів вимірюванні витрат на її виконання та отриманого результату, а й відображає ступінь організованості роботи, задоволеність працею, загальну цілеспрямованість діяльності, економічний результат, становище організації в зовнішньому середовищі.

Ефективність стратегічного менеджменту підприємства ТОВ «ІНРАЙС» визначає стійкість і перспективність розвитку. Вивчаючи стратегічну діяльність підприємства ТОВ «ІНРАЙС», було виявлено, що основною метою діяльності підприємства ТОВ «ІНРАЙС» є діяльність у сфері надання транспортних послуг.

Проведемо вивчення чинників зовнішнього середовища на основі застосування PEST-аналізу (див. таблицю 2.8), який допоможе ширше поглянути на те, як впливає оточення на досліджуване підприємство.

Таблиця 2.8 - PEST-аналіз факторів навколишньої соціально-економічної кон'юнктури підприємства ТОВ «ІНРАЙС»

S (соціальні)	бал	T (технологічні)	бал	E (економічні)	бал	P (політичні)	бал
- зменшення рівня доходу;	9	- нове обладнання;	8	- рівень інфляції;	9	посилення законодавства, що регулює питання	9
- наявність сегментів потенційних клієнтів;	9	- досягнення в логістиці;	8	- зниження купівельної спроможності;	9	транспортного законодавства та оподаткування;	
- стійкий попит на транспортні послуги;	9	- інновації в технології виробництва транспортних послуг.	8	- коливання курсу долара і євро;	8	- посилення державного контролю за діяльністю.	
- збільшення рівня мобільності населення.	8			- збільшення безробіття;	9		
				- збільшення вартості комплектуючих;	8		
				- збільшення вартості енергоресурсів.	8		5
Всього	35		24		51		14

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

PEST аналіз навколишньої соціально-економічної кон'юнктури проведено за класичною схемою.

Для цього було вивчено політичні, правові, економічні, соціальні, технологічні, демографічні та природні чинники макросередовища проєкту. При цьому за 10-бальною шкалою оцінюємо вплив цих чинників на організацію (наприклад, 1 бал - слабкий вплив, 10 балів - сильний).

За результатами, наведеними у таблиці 2.6, найбільший вплив на проєкт мають такі фактори, як економічні (рівень впливу 51 бал) і соціальні (рівень впливу 35 балів).

Технологічні (24 бали) та політичні чинники (14 балів), хоча й важливі для розвитку, але все ж таки, мають менше значення для бізнесу даної організації на даний час. З цього випливає, що проєкт має необхідні складові для розвитку.

Серед основних конкурентів підприємства є: ТОВ «Тревел-Авто», ТОВ «Альфа - Транс», ТОВ «Юністар-Авто», ФОП Микитенко М.О., ТОВ «Фенікс-Авто». Сьогодні, на традиційних ринках країни стає тісно. Компанії «штовхаються ліктями» і намагаються зростати всередині ринку за рахунок частки конкурентів. Ключовою перевагою стає технологічність та культура компанії. Тепер проблема з конкуренцією полягає не в кількості гравців, а в їх якості. Практично на всіх ринках сформувалися лідери, котрі значно відірвалися вперед.

Тож для детальнішого опрацювання умови проведемо S.W.O.T.- аналіз, основною якого, у випадку нашого дослідження, є завдання з визначення сильних і слабких сторін компанії ТОВ «ІНРАЙС», дослідження та аналіз особливостей зовнішнього середовища й оточення проєкту, визначення найсильніших сторін, які надалі дадуть змогу досягти нових рівнів і можливостей розвитку компанії ТОВ «ІНРАЙС», а так само ефективно протистояти загрозам, що виникають.

Так само, за допомогою S.W.O.T. - аналізу спробуємо визначити масив найперспективніших і найефективніших стратегій, необхідних для успішного створення і ведення планованого бізнесу.

При цьому, враховуємо, що під основним поняттям природи S.W.O.T. - аналізу слід розуміти сукупність слів Strengths (сили), Weaknesses (Слабкості), Opportunities (можливості) і Threats (загрози).

Зовнішнє оточення організації або досліджуваного підприємства знаходить своє відображення в частині аналізу Opportunities (можливості) і Threats (загрози), а внутрішня складова оточення аналізується в частині Strengths (сили), Weaknesses (Слабкості) (див. таблицю 2.9).

Із таблиці, наведеної вище, зрозуміло, що ймовірних загроз, які мають фатальні наслідки для підприємства ТОВ «ІНРАЙС», у зовнішньому середовищі немає. Проте такі загрози як недооцінка існуючих конкурентів, зниження доходів і платоспроможності населення, високі податкові ставки,

коливання курсу євро та долара мають високу ймовірність виникнення та можуть призвести до тяжких наслідків зниження попиту, виручки та прибутку.

Таблиця 2.9 - Зведена матриця S.W.O.T. - аналізу підприємства ТОВ «ІНРАЙС»

Підприємство ТОВ «ІНРАЙС»	О (можливості)	Т (загрози)
	1. Підвищення попиту на основні види послуг. 2. Підвищення рівня життя. 3. Черга і відсутність можливості термінових замовлень. 4. Наявність особливих видів техніки.	1. Висока конкуренція. 2. Нестабільне фінансове становище клієнтів. 3. Підвищується рівень правової грамотності. 4. Зростання потреби клієнтів у сучасних послугах.
S (сильні сторони)	(SO)	(ST)
1. Якість послуг та обслуговування клієнтів. 2. Зручне розташування офісу. 3. Застосування сучасної техніки. 4. Досвідчені співробітники. 5. Робота у вихідні та святкові дні.	1. Висока якість обслуговування веде до підвищення попиту. 2. Наявність спеціальної техніки.	1. Застосування сучасної техніки. 2. Підвищуються вимоги клієнтів до якості обслуговування. 3. Постійні зміни в галузевому законодавстві.
W (слабкі сторони)	(WO)	(WT)
1. Тільки для юридичних осіб. 2. Низька популярність компанії.	1. Підвищення попиту на основні види послуг дасть змогу компенсувати відсутність послуг для певних категорій. 2. Відомість компаній конкурентів.	1. У зв'язку з підвищенням рівня уваги органів виконавчої влади, потрібне виконання низки адміністративних умовностей і обмежень.

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Відповідно виникнуть труднощі з податковими платежами та іншими обов'язковими відрахуваннями, виплатою заробітної плати співробітникам, закупівлею товару і його оплатою та інше (див. табл. 2.10).

Такі загрози зовнішнього середовища підприємства ТОВ «ІНРАЙС» як контрольні заходи з боку органів нагляду та контролю мають високу ймовірність з легкими наслідками.

Як зрозуміло з матеріалів стратегічного аналізу підприємства ТОВ «ІНРАЙС» на поточний момент яскраво виражених загроз для діяльності підприємства не виявлено.

Таблиця 2.10 - Аналіз загроз діяльності підприємства ТОВ «ІНРАЙС»

Імовірність реалізації загроз	Руйнівні наслідки загроз (Р)	Важкі наслідки загроз (В)	Легкі наслідки загроз (Л)
Висока (В)	-	Легалізація приватників (ВТ); Неприйняття нового гравця на ринку (ВТ); Високі податкові ставки (ВТ); Коливання курсу євро і долара (ВТ); Недооцінка конкурентів (ВТ)	Проведення планових та позапланових перевірок органами контролю та нагляду (ВЛ)
Середня (С)	-	-	-
Низька (Н)	-	-	-

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Однак, на нашу думку, у процес управління стратегією підприємства ТОВ «ІНРАЙС» менеджмент підприємства недостатньою мірою застосовує сучасні програмні продукти, що дають змогу з більшою ефективністю здійснювати заходи з розроблення та реалізації короткострокових і довгострокових стратегій підприємства ТОВ «ІНРАЙС».

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСОКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ІНРАЙС»

Стратегічний менеджмент - це одна з функцій управління, яка поширюється на довгострокові цілі та дії компанії. Формулювання стратегії (образу дій) та її інструментарій є ядром управління та важливою ознакою гарного менеджменту підприємства.

Стратегія та стратегічні цілі будь-якої компанії, як правило, складаються з місії. Частина менеджерів помилково вважають, що місія як щось глибоко осмислене, добре сформульоване та відоме усьому персоналу – річ не надто потрібна. Розробка місії компанії часто стикається з низкою проблем. Розглянемо докладніше помилки та недоліки у процесі розробки місії підприємства:

- 1) місія не відноситься до загальної мети компанії, швидше за все вона більше представляє функціональну мету;
- 2) найчастіше місію представляють звужено з акцентом на предмет;
- 3) у ряді випадків місія слабо усвідомлюється та розуміється співробітниками;
- 4) місія спрямовано внутрішні потреби фірми без прив'язки до зовнішніх причин існування. У центрі уваги місії повинні бути зацікавлені в ній особи: клієнти, керівництво, персонал;
- 5) на відміну від стратегії, місія не підтримується жодними системами управління фірмою.

В цілому, місія говорить про те, які потреби суспільства повинно забезпечувати підприємство, які послуги і для якого споживача випускати, але нічого не говорить про те, як повинно бути побудоване підприємство, як воно надаватиме та просуватиме свої послуги. Бачення – це уявлення підприємства – його ідеалу чи ідеальної моделі, бажаний образ, комплексне осмислення

подій та стратегічної ситуації майбутнього. Бачення об'єднує, мотивує колектив співробітників досягнення бажаного образу підприємства.

Місія підприємства ТОВ «ІНРАЙС» може звучати так: «Ми поважаємо наших клієнтів і цінуємо партнерів. Ми професіонали, і робимо свою роботу якісно».

Бачення підприємства ТОВ «ІНРАЙС»: «Ми продовжуватимемо дбати про наших клієнтів, удосконалювати сервіс, розширювати асортимент послуг та покращувати їхню якість».

Наступним важливим етапом розробки стратегії підприємства ТОВ «ІНРАЙС» є виявлення стратегічних цілей. Система стратегічних цілей якраз і відображатиме реалізацію місії.

Аналіз конкурентного становища підприємства ТОВ «ІНРАЙС» на ринку транспортних послуг України, а також Інтернет-сайту та інших звітних документів та матеріалів дозволив виділити його основні цілі в галузі стратегічного розвитку, на основі чого відповідно побудувати наступне дерево цілей, представлене на рисунку 3.1.

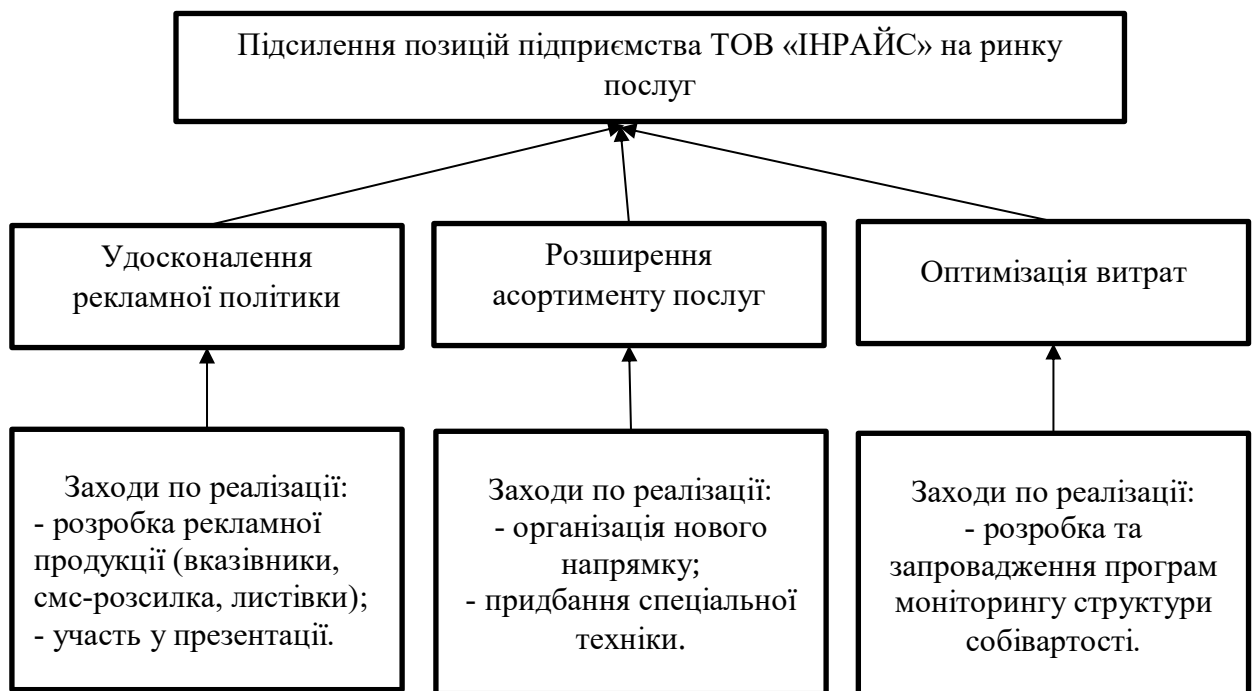


Рисунок 3.1 – Дерево цілей ТОВ «ІНРАЙС»

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Загалом, головна стратегічна мета підприємства ТОВ «ІНРАЙС» може звучати так: «покращення конкурентних позицій на ринку за допомогою реалізації функціонального, ефективного, конкурентоспроможного, орієнтованого на клієнта бізнесу, що враховує та поважає потреби своїх співробітників».

Досягти реалізації поставленої мети можна вирішуючи такі задачі:

- формування вимог клієнтів на підставі постійного аналізу реальних та майбутніх потреб та очікувань;
- покращення якості послуг на основі вимог та очікувань клієнта;
- розширення асортименту послуг;
- ефективне використання наявних ресурсів;
- створення та підтримання єдиної корпоративної культури підприємства ТОВ «ІНРАЙС», робота однією командою з метою підвищення результативності діяльності;
- постійне підвищення кваліфікації та компетентності персоналу, створення ефективної системи мотивації.

На основі проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства ТОВ «ІНРАЙС» можна дійти висновку, що найбільш підходящими стратегіями для неї є стратегії концентрованого зростання, а також стратегія оптимальних витрат. Так, стратегія концентрованого зростання полягає в тому, що підприємство ТОВ «ІНРАЙС» прагне покращити наявні послуги та застосовувати нові, не змінюючи при цьому галузі та шукаючи можливості для покращення свого становища на ринку. Стратегія раціональних витрат, своєю чергою, орієнтована на задоволення потреб клієнтів у вигляді надання їм величезного діапазону послуг за цінами, нижчими, ніж аналогічні послуги конкурентів.

Виходячи з вибору базових стратегій, підприємство ТОВ «ІНРАЙС» у якості головних довгострокових цілей мають стати посилення конкурентної позиції та вдосконалення пропонованих послуг. Загальна стратегія розвитку підприємства ТОВ «ІНРАЙС», у свою чергу, може бути сформульована так:

«формування довгострокових відносин з нашими клієнтами за допомогою введення нових послуг та покращення якості обслуговування».

При реалізації стратегії підприємство ТОВ «ІНРАЙС» варто дотримуватися таких принципів, як професіоналізм, безперервний розвиток, турбота про безпеку клієнтів, відкритість для всіх.

Загалом виділимо ключові моменти стратегії розвитку підприємства ТОВ «ІНРАЙС»:

- підвищення якості та оновлення асортименту пропонованих послуг (кожні півроку слід запроваджувати 2-3 нові програми);
- постійне підвищення рівня кваліфікації персоналу;
- проведення програм лояльності та активної рекламної кампанії;
- щомісячний контроль витрат підприємства ТОВ «ІНРАЙС» та коригування витрат за результатами моніторингу.

Процеси розробки конкурентних стратегій підприємства ТОВ «ІНРАЙС» мають бути підкріплені відповідним методичним інструментарієм. До такого інструментарію слід віднести 5 конкурентних сил Портера для аналізу сприятливих можливостей та небезпек, з якими може зіткнутися підприємство у галузі, а також матриця І. Ансоффа.

Розглянемо цей інструментарій докладніше.

Застосовуючи модель М. Портера можна оцінити величину кожної з 5 конкурентних сил: товари-замінники, оцінка загрози входу нових гравців, ринкова влада покупця, загрози з боку постачальників і рівень внутрішньогалузевої конкуренції. За допомогою даної моделі можна виявити, які з факторів найбільше впливають на діяльність підприємства, і на які слід звернути пильну увагу при розробці стратегії.

Основні конкурентні сили підприємства на галузевому ринку:

1. Загроза появи послуг замінників. Загроза появи послуг-замінників є, оскільки на сьогоднішній день існує безліч способів придбати послугу за рівноважну ціну, не вдаючись до послуг транспортних компаній. Наприклад, можна домовитися безпосередньо з приватними перевізниками.

2. Загроза появи нових конкурентів. У масштабах діяльності, що стрімко розширюються, неможливо уникнути появи нових учасників, які приносять на ринок нові, високоякісні послуги, що призводить до посилення конкуренції серед організацій. Для того, щоб не втратити свій бізнес та утримати споживачів, існуючі гравці знижують ціни за рахунок покращення організації праці та економії ресурсів, постійно працюють над удосконаленням своїх послуг та способів просування продукту на ринку, розширюють асортимент.

3. Загрози постачальників. Влада постачальників та її вплив визначається тим, що підприємство ТОВ «ІНРАЙС» змушене спочатку купувати автотранспорт, матеріали, технології, обладнання.

4. Ринкова влада покупця. Споживачі послуг можуть чинити тиск на підприємство ТОВ «ІНРАЙС». Якщо послуги досить схожі на послуги конкурентів, то споживач може переключитися з одного постачальника на іншого без особливих витрат. Кожен споживач особливо цінний, оскільки керівництво підприємства ТОВ «ІНРАЙС» чудово розуміє перевагу деяких конкурентів в асортименті послуг, їх якості та ціні. Перспектива втрати клієнтів, особливо постійних, може спонукати керівництво підприємства піти на додаткові поступки.

5. Рівень внутрішньогалузевої конкуренції. Діяльність підприємства ТОВ «ІНРАЙС» проходить в умовах жорсткої конкурентної боротьби, яка носить локальний, регіональний та національний характер.

Отже, чинник конкуренції у галузі особливо значимий. І щоб забезпечити перевагу над конкурентами, компаніям необхідно розробити успішну стратегію. Результати аналізу 5 сил конкуренції підприємства ТОВ «ІНРАЙС» наведено у таблиці 3.1.

В цілому нині, в галузі транспортних послуг рівень конкуренції досить високий, і утримувати свої позиції підприємству ТОВ «ІНРАЙС» доводиться з допомогою розширення спектра послуг, поліпшення їхньої якості, просування послуг на ринку, і навіть оптимізації витрат.

Таблиця 3.1 - Результати аналізу 5 сил конкуренції для підприємства ТОВ «ІНРАЙС»

Параметр	Значення	Опис	Напрямок робіт
Загроза з боку товарів-замінників	Середнє	Загроза появи послуг-замінників може впливати на посилення конкуренції	1. Рекомендується дотримуватись стратегії підтримки високого рівня якості послуг та концентруватися на такому цільовому ринку, для якого важливі такі характеристики, як якість та ціна. 2. Для збереження конкурентоспроможності необхідно постійно проводити моніторинг пропозицій конкурентів та появи нових гравців. 3. Швидке та якісне впровадження нових послуг, що відповідають останнім інноваціям індустрії. 4. Рекомендується зниження витрат підприємства ТОВ «ІНРАЙС», які впливають на вартість послуг. 5. Зосередитись на усуненні слабких сторін компанії. 6. Проведення гнучкої цінової політики.
Загрози внутрішньогалузевої конкуренції	Високе	Ринок є висококонкурентним. Компанії конкурують одна з одною ґрунтуючись як на ціновій, так і на неціновій політиці	
Загроза з боку нових гравців	Середнє	Загроза появи нових конкурентів є, і цей фактор може впливати на силу конкуренції на місцевому сегменті ринку	
Загроза втрати поточних клієнтів	Високе	Вплив покупців чинить тиск на конкурентоспроможність.	
Загроза нестабільності постачальників	Високе	Залежність від постачальників може суттєво позначитися на якості послуг і на всій діяльності компанії ТОВ «ІНРАЙС» в цілому	

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

У цьому ключовим чинником, у якому слід зосередити аналіз стратегії – це розробка комплексу послуг, що дозволяє залучити нових клієнтів, переманивши в основних конкурентів. Крім того, підприємству слід вжити заходів для того, щоб нові та діючі відвідувачі підвищили свою лояльність та почуття приналежності до підприємства ТОВ «ІНРАЙС».

Далі зазначимо, що дуже важливим елементом стратегій є зв'язок товар-ринок. Вона визначає формат виробничої програми. Для цього слід побудувати матрицю І. Ансоффа (див. табл. 3.2 та рис. 3.2).

Таблиця 3.2 - Матриця «товар-ринок» для підприємства ТОВ «ІНРАЙС»

		Ринки	
		Поточний ринок (транспортна індустрія в Запоріжжі та Запорізькій області)	Новий ринок (транспортна індустрія в сусідніх регіонах України)
Т о в а р и	Поточний товар (транспортні послуги та супутні з ними послуги)	Посилення позицій на ринку через оптимізацію витрат і впровадження нових технологій галузі, маркетингової політики.	Розвиток у регіоні присутності (як у основному, так і у нових регіонах).
	Новий товар (надання спеціальної техніки)	Лідерство на ринку завдяки диференціації послуг.	Розширення асортименту, зміцнення позицій на нових ринках, збільшення обсягів продажу послуг.

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Таким чином, після проведеного у попередньому розділі роботи S.W.O.T. - аналізу, а також побудови моделі 5 конкурентних сил Портера та матриці Ансоффа для підприємства ТОВ «ІНРАЙС», можна зробити висновок, що обрані стратегії розвитку для підвищення конкурентоспроможності досліджуваної компанії є найбільш підходящими.

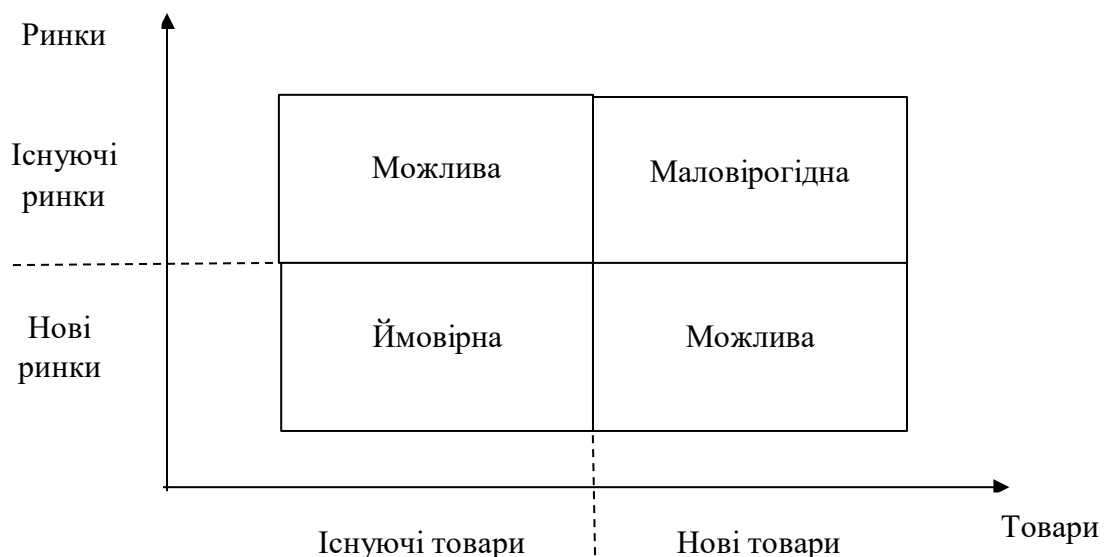


Рисунок 3.2 – Стратегія розвитку в матриці «товар-ринок» для підприємства ТОВ «ІНРАЙС»

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Заходи щодо реалізації стратегії розвитку підприємства ТОВ «ІНРАЙС» відображені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Заходи щодо реалізації обраної стратегії підприємства

Стратегія	Стратегічні цілі	Мери по реализации
Концентрованого зростання	Вдосконалення рекламної політики	Розробка рекламної продукції (вказівники; смс-розсилки; листівки)
		Участь у презентації
	Розширення асортименту послуг	Придбання унікальної техніки
Оптимальних витрат	Надання клієнтам великого спектру послуг за нижчими цінами	Розробка та впровадження програм моніторингу структури собівартості

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Отже, стратегічне управління можна розглядати як сукупність п'яти взаємозалежних процесів, які логічно впливають одне із одного. При цьому існує стійка зворотний зв'язок та відповідно зворотний вплив кожного процесу на інші та всю їх сукупність. У цьому полягає важлива особливість структури стратегічного управління.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі наведено рішення низки теоретичних і практичних шляхів щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції підприємства, що дає нам змогу зробити певні висновки.

1. У кожного підприємства повинен бути чітко розроблений план його діяльності, оскільки наявність плану сприяє зростанню показників прибутковості й ефективності. За відсутності такого плану підприємству важко реагувати на швидкі зміни в зовнішньому середовищі та приймати вірні управлінські рішення, неповне усвідомлення значимості планування може бути ознакою того, що управління підприємством проводиться неякісно. Система стратегічного управління підприємством, яка є ефективно побудованою, забезпечує йому фінансову стійкість, конкурентоспроможність і ефективне функціонування на ринку.

Тож, впровадження стратегічного менеджменту підприємствами дає їм змогу оцінити економічні, технічні та організаційні перспективи виробництва, їхні максимальні можливості і своєчасно координувати роботу щодо формування бізнес-планів корпоративного розвитку.

2. Фірма Товариство з обмеженою відповідальністю «ІНРАЙС» зареєстрована за юридичною адресою Україна, 69057, Запорізька обл., місто Запоріжжя, вулиця Седова, будинок 8. Товариству присвоєно індивідуальний податковий номер: 421718008293. Основним видом діяльності (КВЕД) - 49.41 «Вантажний автомобільний транспорт», але окрім цього у товариства ще зареєстровано 10 додаткових видів діяльності.

3. Транспортні послуги перевезення вантажів здійснюються з одного населеного пункту в інший по всій території України, в т.ч. і по основних містах, і по віддалених від обласних. Компанія виконує повний спектр транспортних послуг в форматі “документ”, “посилка”, “ящик” по всій території України. Транспортні послуги мають на увазі: виїзд на склад

відправника; доставку до дверей одержувача; експрес-доставку; надання в оренду транспорту.

4. Планування діяльності ТОВ «ІНРАЙС» має наступні характеристики: визначення стратегії і тактики планування послуг; розробка стратегії розвитку, зокрема стратегії інноваційного розвитку.

Стратегія і тактика планування послуг ТОВ «ІНРАЙС» залежить від ресурсної бази підприємства, зокрема від кількості авто на балансі підприємства, які відповідають вимогам (умовам) замовника. Ці умови оцінюють параметри маршруту та обсяги вантажів, що підлягають транспортуванню і можуть бути: випадковими через випадковий характер процесу появи попиту; постійними через те, що підприємства мають постійних клієнтів.

5. Система стратегічного управління підприємством побудована таким чином, що управління стратегією в рамках самого підприємства поділяється на загальне та оперативне управління.

Загальне управління системою стратегічного управління підприємства ТОВ «ІНРАЙС» здійснюється керівництвом підприємства та включає в себе розробку та схвалення стратегій, прийняття управлінських рішень, проведення коригування стратегічних цілей та рішень, пов'язаних з глобальними змінами зовнішнього і внутрішнього середовища.

Оперативне управління стратегією, включає в себе отримання необхідної інформації про стратегії функціональних підсистем підприємства, таких як стратегія надання послуг, маркетингу, фінансів, персоналу та проведення заходів щодо врегулювання поточних питань, пов'язаних з прийняттям оперативних рішень, контроль за їх виконанням.

6. PEST аналіз навколишньої соціально-економічної кон'юнктури проведено за класичною схемою. За його результатами найбільший вплив на проєкт мають такі фактори, як економічні (рівень впливу 51 бал) і соціальні (рівень впливу 35 балів). Технологічні (24 бали) та політичні чинники (14 балів), хоча й важливі для розвитку, але все ж таки, мають менше значення для

бізнесу даної організації на даний час. З цього випливає, що проєкт має необхідні складові для розвитку.

7. За допомогою S.W.O.T.-аналізу визначили масив найперспективніших і найефективніших стратегій, необхідних для успішного створення і ведення планованого бізнесу. Ймовірних загроз, які мають фатальні наслідки для підприємства ТОВ «ІНРАЙС», у зовнішньому середовищі немає. Проте такі загрози як недооцінка існуючих конкурентів, зниження доходів і платоспроможності населення, високі податкові ставки, коливання курсу євро та долара мають високу ймовірність виникнення та можуть призвести до тяжких наслідків зниження попиту, виручки та прибутку.

8. На основі проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства ТОВ «ІНРАЙС» можна дійти висновку, що найбільш підходящими стратегіями для неї є стратегії концентрованого зростання, а також стратегія оптимальних витрат. Так, стратегія концентрованого зростання полягає в тому, що підприємство ТОВ «ІНРАЙС» прагне покращити наявні послуги та застосовувати нові, не змінюючи при цьому галузі та шукаючи можливості для покращення свого становища на ринку. Стратегія раціональних витрат, своєю чергою, орієнтована на задоволення потреб клієнтів у вигляді надання їм величезного діапазону послуг за цінами, нижчими, ніж аналогічні послуги конкурентів.

9. В галузі транспортних послуг рівень конкуренції досить високий, і утримувати свої позиції ТОВ «ІНРАЙС» доводиться з допомогою розширення спектра послуг, поліпшення їхньої якості, просування послуг на ринку, і навіть оптимізації витрат. У цьому ключовим чинником, у якому слід зосередити аналіз стратегії – це розробка комплексу послуг, що дозволяє залучити нових клієнтів, переманивши в основних конкурентів. Крім того, підприємству слід вжити заходів для того, щоб нові та діючі відвідувачі підвищили свою лояльність та почуття приналежності до підприємства ТОВ «ІНРАЙС».



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойко Р. В. Формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. С. 19-24.
2. Бондарчук Л.В. Удосконалення організаційної структури підприємства в системі ефективного менеджменту персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. №1. С. 101-103.
3. Василюга С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121–125. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.1.121 (дата звернення 04.10.2024).
4. Власенко Д.О. Формування раціональної структури стратегічного плану автотранспортного підприємства. URL : <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/1828/1/Vlasenko.pdf> (дата звернення: 29.04.2024).
5. 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. 20-32.
6. Гринько Т. В., Настиченко Ю. В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 53-57.
7. Деречинський Ю.Н., Рудавка Н.В., Аспекти стратегічного управління діяльністю автотранспортних підприємств у сучасних умовах. URL : <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/11257/1/%d0%94%d0%b5%d1%80%d0%b5%d1%87%d0%b8%d0%bd%d1%81%d0%ba%d0%b8%d0%b9.pdf> (дата звернення: 20.04.2024).
8. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 38 (1). С. 107-113.
9. Клименко А. І., Дашутіна Л. О. Розвиток стратегічного управління підприємством. *Збірник наукових матеріалів СХV міжнародної науково-практичної інтернет - конференції*. 2022. С. 125-127.

- 10.Клименко А. І. Мотивація як фактор стратегічного управління. *Матеріали Всеукраїнської наукової конференції студентів і аспірантів, присвяченої Міжнародному дню студента – (13-17 листопада 2023 р.).* – Суми, 2023. С. 280.
- 11.Костецька Н. І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7-8 [85]. С. 65-71.
- 12.Красностанова Н. Сучасні технології та інструменти стратегічного аналізу. *Економічний дискурс*. 2021. № 3-4. С. 115-127.
- 13.Лазута Н. М. Стратегічне планування розвитку підприємства. Тернопіль. 2020. С. 80.
- 14.Литвиненко А.Ф. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю продукції аграрного підприємства. Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції “Майбутнє-аудит”. Кривий Ріг, 2024. С. 110.
- 15.Мартиненко М. О. Сутність стратегічного розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 121-125.
- 16.Морозова М. Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування. *Virtus: scientific journal*. 2019. № 35. С. 267-270.
- 17.Прокопенко О. В. Менеджмент як система управління для забезпечення стратегічного розвитку підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 206. С. 396-403.
- 18.Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656> (дата звернення: 02.05.2024).
- 19.Сокурєнко І. А. Технологія прийняття управлінських рішень малими підприємствами щодо вибору стратегічних альтернатив. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. 2020. № 3-4 (74-75). С. 146-159.

20. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

21. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296> (дата звернення: 22.04.2024).

22. Liudmyla Dashutina, Svitlana Turchina, Yana Klymenko. The main directions of strategic management of the enterprise in the conditions of sustainable development. Science and education for sustainable development. Edited by Aleksander Ostenda and Valentyna Smachylo. Series of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts University of Technology, Katowice Monograph 50. Publishing House of University of Technology, Katowice, 2022. Page 96-104.

23. Mescon H., Albert M., Khedouri F. Management. New York : Harper & Row. 2018. 777 p.

24. Semeniuk N. SWOT-аналіз – система аналізу в умовах кризових ситуацій. Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference. 2023. Pp.16-20.

ДОДАТКИ