

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
«ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГНУЧКОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ»

Виконала:

ст. гр. МЕНз-41

Головацька Н.

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Демків І.О.

ТЕРНОПІЛЬ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГНУЧКОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	5
1.1. Гнучкість організації в системі економічних категорій ринкової економіки	5
1.2. Методичний інструментарій оцінювання та управління гнучкістю організації.....	13
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТЕЙ І ВИЯВЛЕННЯ ПЕРСПЕКТИВ ГНУЧКОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	25
2.1. Аналіз динаміки ринкового середовища та передумови гнучкості досліджуваної організації.....	25
2.2. Оцінка конкурентної позиції організації на цільовому ринку для забезпечення її гнучкості.....	39
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГНУЧКОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	50
Висновки до розділу 3	59
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64

ВСТУП

Актуальність проблеми. Середовище управління ринком акцентує увагу на проблемі забезпечення ефективного функціонування організації та її швидкої адаптації до нових умов. Актуальність проблеми зростає у зв'язку з інтеграцією України у світовий ринок, що зобов'язує національні організації, а розвиток спроможності ефективно ним управляти ускладнюється необхідністю оперативного реагування на зміни конкурентного середовища. Освіта та розвиток Науково обґрунтована і високоефективна модель управління організаційною гнучкістю доречна, так як показує готовність організації до змін на основі принципово нової сутності змін умов і методів управління, а також потенціалу внутрішнього середовища організації. Це підтверджує, що актуальність теми кваліфікаційної роботи безперечна.

Аналіз результатів поточних досліджень та наукових статей. Найвідомішими дослідженнями з проблем управління організаційною гнучкістю в зарубіжній науковій думці є праці Д. Аакера, І. Ансоффа, Р. Акоффа, А. Баклі, М. Брейніс, В. Васильєв, А. Гамба, К. Гронхаг, А. Дамодаран, Б. Дреєр, Дж. Келлог, В. Мудро, Р. Санчес, А. Тріантіс, П. Фернандес, Г. Хемель і багато інших. Важливий внесок у вирішення цих проблем внесли вітчизняні вчені, зокрема: І. Бланк, Т. В. Божидарник, О. Грачов, В. Гончаров, В. Гриньова, І. Демків, М. Дороніна, В. Забродський, М. Кизим, В. Козловський, С. Комаринець, Т. Лепейко, З. Митрофанова, Л. Мачкур, М. Пантелєєв, В. Петров, В. Пономаренко, І. Отенко, Н. Тарнавська, О. В. Тридід, О. Шатілова, Н. Шматько. Водночас проблема гнучкості управління, зокрема її економічний аспект, недостатньо висвітлена в наукових джерелах. Наявність прогалин в науковій базі і відсутність надійних інструментів управління гнучкістю організації привели до висновку про необхідність продовження даного дослідження з точки зору міждисциплінарного підходу, використовуючи новітні досягнення теорії управління, інновацій та конкурентної переваги.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є формування

теоретичних основ і методичних підходів до розробки системи управління гнучкістю організації, а також обґрунтування практичних заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності організації за допомогою інноваційних методів управління гнучкістю.

Досягнення поставленої мети вимагало вирішення наступних завдань:

–охарактеризувати наукові підходи до виявлення сутнісних характеристик організаційної гнучкості, з метою забезпечення теоретичної бази системи управління цією гнучкістю;

–дослідження методологічного інструментарію оцінки та управління організаційною гнучкістю;

–проаналізувати динаміку ринкового середовища і виявити умови гнучкості досліджуваної організації.

–оцінити конкурентну позицію організації на цільовому ринку для забезпечення гнучкості;

–запропонувати шляхи впровадження інструментів управління для забезпечення гнучкості в управлінні організацією.

Об’єктом дослідження є процес управління гнучкістю організації в умовах нестабільного ринкового середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти управління організаційною гнучкістю.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використано комплекс спеціальних загальнонаукових і дослідницьких методів: теоретичне узагальнення, дедуктивні та індуктивні методи, аналіз і синтез, системний аналіз, групування, рівняння; статистичне групування та бенчмаркінг, інтерв'ю та експертиза (для виділення груп показників організаційної гнучкості); доказовий аналіз (аналіз складових організаційної гнучкості; виявлення перешкод і штучних перешкод швидкому реагуванню організації на зміни).

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГНУЧКОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Гнучкість організації в системі економічних категорій ринкової економіки

Сучасні тенденції розвитку економіки України та об'єктивні прояви глобалізації світової економіки вимагають від підприємств розробки функціональних механізмів управління як єдиної умови їх виживання на ринку, заснованих на принципах інноваційної моделі розробки та впровадження управлінських інновацій на практиці.

«Об'єктивно необхідною умовою і в той же час природним способом адаптації компанії до мінливого і складного ринкового середовища є її гнучкість. Основною причиною потреби компанії в гнучкості є досягнення її конкурентоспроможності як цілісності конкурентних переваг, які визначають її здатність брати безпосередню участь у конкуренції на ринку в певному виді економічної діяльності» [31].

Поняття «гнучкість» в бізнесі трактується по-різному. Систематизація всіх трактувань гнучкості підприємства дозволила виділити з їх визначень чотири групи, а саме: гнучкість як параметр; як інструмент впливу; як можливість або можливість; як власність компанії.

Надалі ми будемо характеризувати ці групи визначень в тому порядку, який визначає ступінь проникнення формулювань за сутнісними характеристиками спритності бізнесу.

«Таким чином, до першої групи визначень гнучкості фірми як параметра ми віднесли інтерпретацію В. Мортікова, який вважає, що гнучкість є параметром схильності фірми до змін і пристосування до них» [31, с. 31]. Подібним до цього визначення є трактування «Т. Божидарником гнучкості фірми як параметра

навмисних змін елементів фірми як економічної та виробничої системи, сумісної зі змінами попиту» [6, с. 167].

«До другої групи належать визначення, які трактують гнучкість як інструмент впливу. О. В. Шатілова визначає гнучкість як інструмент впливу, що виявляє готовність займатися стратегічним передбаченням і пристосовується до глибоких і тонких змін, які в кінцевому підсумку загрожують існуванню основної діяльності компанії і можуть грати все більш важливу роль у визначенні конкурентних переваг» [50, с. 135].

«Д. Хезер, Б. Ренде стверджують, що одним з інструментів впливу на організацію є гнучкість, яка дозволяє своєчасно реагувати на попит з мінімальними витратами часу і ресурсів, створюючи при цьому корисну цінність» [59, с. 35].

«І.П. Отенко розглядає гнучкість як інструмент впливу, що надає динамічний характер стратегічному потенціалу підприємства і відображає здатність змінюватися (в структурі, процесах, функціях, якісному і кількісному складі співробітників) у відповідь на зміни зовнішнього середовища з метою реалізації обраної стратегії, збереження конкурентних позицій і створення умов для довгострокової ефективності» [33].

Третя група визначень об'єднує визначення дослідників, які трактують гнучкість як здатність або здатність фірми адаптуватися або впливати на ринок. В.В. Гармаш «визначає гнучкість бізнесу як здатність відкритої соціально-економічної системи оптимізувати свою структуру у відповідь на швидкі та непередбачувані зміни при забезпеченні прибутковості, конкурентоспроможності та постійного зростання створення вартості. На нашу думку, вчений дещо обмежує поняття гнучкості, оскільки кожне підприємство націлене на досягнення різних цілей» [8].

С.О. Комаринець вважає, що «гнучкість бізнесу – це здатність реагувати або змінювати мінливість середовища шляхом створення нових можливостей без надмірних витрат, втрати часу та продуктивності. На наш погляд, таке трактування є загальним для підприємства, що характерно для економічної, технічної та

технологічної гнучкості» [23, с. 87]. С.О. Комаринець акцентує увагу на організаційній гнучкості та трактує її як «можливість для компанії задовольнити різні потреби споживачів, спосіб відкриття нових ринків, інструмент збільшення конкурентних переваг та покращення фінансових перспектив, що дозволяє, з одного боку, адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища та активно впливати або адаптуватися до змін. з іншого боку» [22]. Це роз'яснення з точки зору організаційної гнучкості має важливе значення і значно розширює істотний аспект гнучкості бізнесу.

Т. І. Лепейко і Н. М. Шматько пропонують визначати «гнучкість як здатність швидко реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища шляхом здійснення оборотного переходу в правильний стан з метою забезпечення досягнення цілей своєї діяльності» [26]. Т.І. Лепейко у співавторстві з М.С. Пантелєєвим трактує «гнучкість як здатність швидко адаптуватися до змін (саме від гнучкості залежить попит на продукцію, компанії, ступінь конкурентоспроможності та ефективності і, отже, життєдіяльність фірми)» [27].

Н.П. Тарнавської, яка розуміє «гнучкість як здатність компанії як відкритої економічної системи успішно функціонувати в конкурентному середовищі на основі підтримки відносно динамічної рівноваги, впровадження продуктових, технологічних, фінансових та управлінських інновацій, які не передбачають зміни організаційного статусу цього суб'єкта господарювання» [46].

Як бачимо, визначення третьої групи найбільш поширені у вітчизняних і зарубіжних джерелах, але останнім часом з'явилися дослідження, які слідують ще одному аспекту дослідження - а саме - обліку гнучкості фірми як форми власності. Б.З. Мільнер розглядає «гнучкість як властивість органів апарату управління відповідно до нових завдань змінювати свою роль в процесі прийняття рішень і встановлювати нові зв'язки, не порушуючи при цьому порядку відносин, властивого цій структурі» [29]. Р. Чейз, Н. Еквілінова «гнучкість трактується як кінцевість організації пропонувати споживачам широкий асортимент товарів в залежності від часу, необхідного для їх освоєння і трансформації виробничих

процесів до їх випуску» [49, с. 37].

Критичний аналіз окреслених груп визначень, а також виявлення причинно-наслідкових зв'язків основних визначень, що описують сутність управління гнучкістю підприємства, удосконалили трактування цього поняття. Ми трактуємо гнучкість фірми як її здатність маневрувати і змінювати характер ринкової поведінки на основі очікуваних змін в операційному середовищі для підвищення конкурентоспроможності і підвищення вартості бізнесу (рисунок 1.1).

З урахуванням процесів глобалізації економічного зростання, коли внаслідок загострення конкуренції між підприємствами значно ускладнюється механізм формування та використання конкурентних переваг, гнучкість і стійкість підприємства через функціонування механізмів адаптації та підтримки стають основою реалізації конкурентоспроможності.

Адаптаційні механізми готують компанію до змін, створюють напруженість, а також сприяють активному реагуванню на зовнішні та внутрішні виклики, створюючи всі умови для ефективного функціонування компанії.

Механізми підтримки, з іншого боку, заважають компанії вносити швидкі зміни, які можуть її розбалансувати. Механізми підтримки можуть призвести до стагнації та гальмувати зростання бізнесу.

Згідно з традиційними підходами до управління, стабільність компанії розглядається як здатність нівелювати наслідки свого впливу на компанію при збереженні власної цілісності і структурної рівноваги.

Стабільність компанії виражається в збалансованому використанні ресурсів, сталому розвитку компанії на основі зростання прибутковості, підвищення платоспроможності і зміцнення конкурентних позицій з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

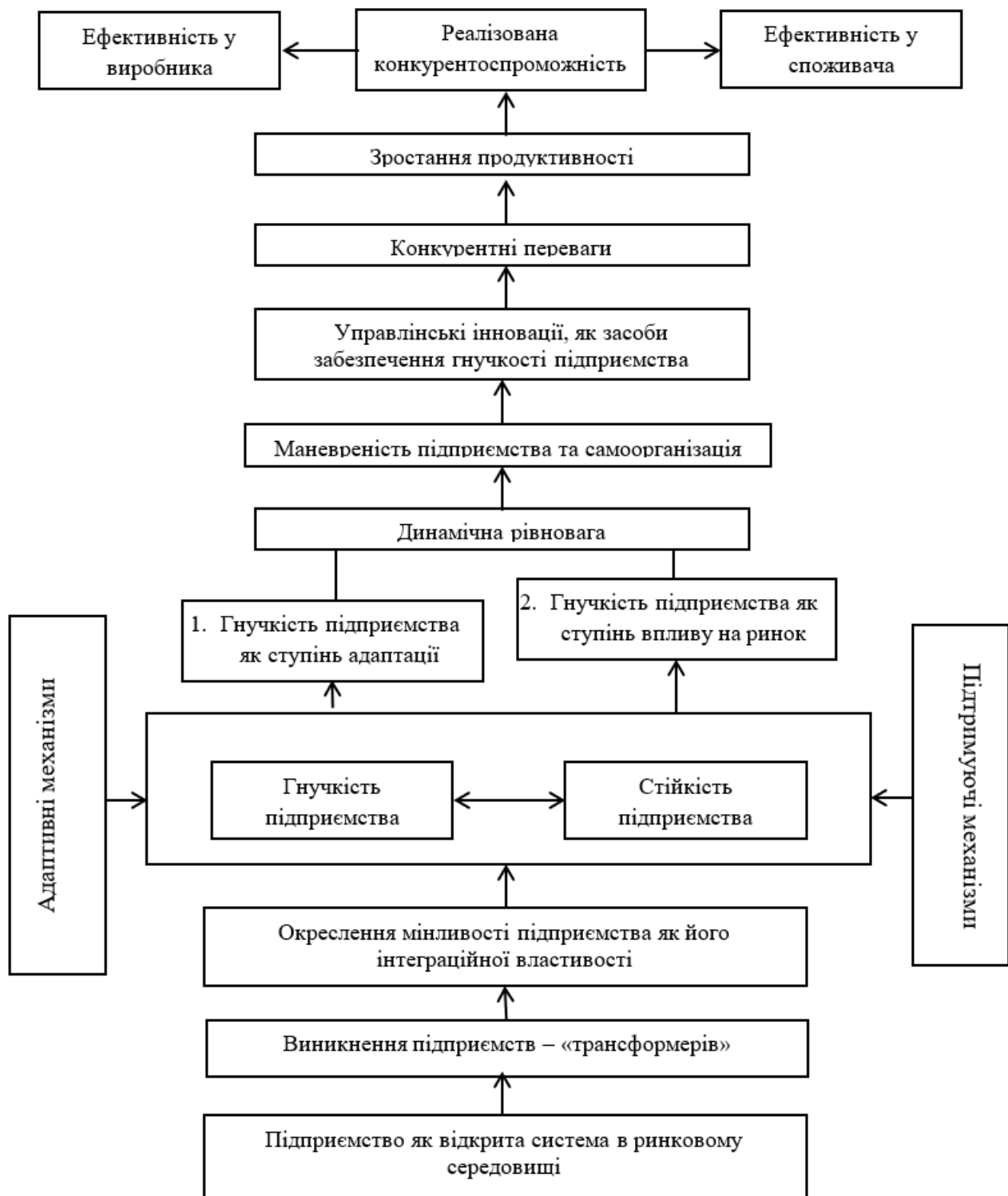


Рис. 1.1. Взаємозв'язок основних і споріднених дефініцій гнучкості підприємств
Примітка: складено автором на основі [12]

Тому для забезпечення стійкості підприємства необхідно передбачити такий механізм управління, який дозволить знизити вплив зовнішніх факторів на умови і параметри діяльності відповідно до принципів ефективності. В даному випадку стабільність і гнучкість компанії служать орієнтовними параметрами ефективності

компанії.

За функціональної спрямованості гнучкість компанії найбільш близька до її адаптивності, оскільки операційна, фінансова, інвестиційна та організаційна структура компанії здатна адаптуватися і реагувати на зміни зовнішнього середовища. Згідно з таким підходом, деякі вчені розглядають «адаптивність як тенденцію функціонування об'єктивної системи, яка визначається відповідністю між її цілями, які досягаються в процесі діяльності і виражаються в узгодженні цілей і результатів» [2]. Однак, на наш погляд, такий підхід трактує поняття адаптивності досить широко і вкладає в його зміст можливості розвитку бізнес-систем в перспективному напрямку.

На нашу думку, адаптивність підприємства - це, скоріше, результат, власність, кінцева здатність змінювати форму підприємства в організаційно-функціональному забезпеченні його діяльності. Адаптивність, на наш погляд, термін більш вузький, і існують ієрархії понять нижчого рівня, що показано на рис. 1.1.

За логікою наших досліджень, динамічний баланс можна забезпечити за рахунок управлінських інновацій. Ми поділяємо думку, що управлінські інновації є основою для виробництва інших інновацій. У виробництві управлінських інновацій основні сфери інтересів зміщуються: від типових класичних технологій до інновацій і творчості в менеджменті, які дозволяють створювати виняткові конкурентні переваги на основі виявлення додаткових зовнішніх і внутрішніх можливостей, а також мобілізації організаційних ресурсів.

Тому створення і швидке використання конкурентних переваг передбачає акцент на гнучкості бізнес-одиниці як економічної системи і, одночасно, оновлення нових аспектів гнучкості, а саме поєднання асортиментних механізмів, фінансової гнучкості, виробництва і управління.

Аналізуючи позиції різних авторів щодо змісту гнучкості у виробничій системі та процесах управління підприємством, стають зрозумілими такі характерні тенденції економічної думки для її трактування:

- гнучкість - властивість організації, придбане нею в зв'язку зі змінами в середовищі її функціонування, а тому її можна придбати, регулювати сферу застосування, що передбачає необхідність управління нею,
- гнучкість передбачає оптимальне використання наявних ресурсів і визначає важливість наявності організаційних і технологічних умов для їх створення або розвитку;
- гнучкість - це спосіб адаптації до мінливих потреб споживачів. Тому гнучкість зазвичай ґрунтується на кейнсіанському підході до формування поведінки організації на ринку, де об'єктивно необхідною умовою її функціонування є адаптація до попиту.

Тому гнучкість компанії має на увазі досягнення динамічного балансу для успішного функціонування в конкурентному середовищі за рахунок впровадження продуктивних, технологічних, управлінських і фінансових інновацій, спрямованих на придбання, підтримку і розвиток гнучкості в залежності від тих чи інших умов роботи компанії. Для того щоб отримати гнучкість з боку компанії, необхідно, щоб всі елементи асортименту, виробничої, фінансової системи і системи управління були гнучкими і об'єднаними для досягнення синергетичного ефекту. Як правило, основні елементи виробничої системи компанії, виробничі потужності і транспортні засоби гнучкі і мають високий ступінь байдужості до виду, дизайну і асортименту продукції, що випускається. Однак певні елементи виробничої системи фірми на етапі придбання підприємством гнучкості вимагають підвищеної універсальності або розширення меж застосування. Елементи внутрішнього середовища компанії, які безпосередньо піддаються впливам системи управління на управління, пропонують більший потенціал для придбання і розвитку гнучкості. У цьому сенсі ми маємо на увазі, перш за все, фінансові та людські ресурси.

Вищесказане вимагає вивчення гнучкості потенціалу підприємства як сукупного властивості елементів його виробничих і управлінських підсистем з метою переходу з одного функціонального стану в інший з метою виконання завдань, породжених елементами зовнішнього середовища його функціонування.

Аналіз роботи дослідників, які займаються питаннями гнучкості бізнесу,

виявив чіткі періоди зміни економічних поглядів на ознаки видів гнучкості. Очевидно, в 90-х рр. ХХ ст. В основу характеристики критеріїв типу гнучкості компанії лягла упор на вдосконалення виробничого процесу за рахунок підвищення ефективності рівня оперативного управління, тому пріоритетними стало:

- технологічна гнучкість (можливість модифікувати всю виробничу систему або окремі деталі при збереженні саморегуляції);
- економічна гнучкість (здатність виробничої системи багаторазово змінювати номенклатуру продукції зі збереженням ключового технологічного обладнання);
- структурованість, гнучкість (змінювати власника елементів компанії, її внутрішню структуру і характеристики її компонентів без кардинальних змін загальної структури).

Сучасні вчені при вивченні видів гнучкості дотримуються поняття мультикристалічності і неоднорідності поняття гнучкості підприємства в залежності від завдань, які воно вирішило на певному етапі свого розвитку. В основі цих поглядів лежить неможливість сформулювати стійкі ознаки видів гнучкості з урахуванням різноманіття технологічних, виробничих і управлінських завдань, вирішити які можна тільки за допомогою гнучкості практично всіх елементів організаційно-функціонального забезпечення підприємства.

На нашу думку, класифікаційні характеристики «гнучкості підприємств повинні ґрунтуватися на її функціональній спрямованості, тобто використання її видів має бути спрямоване на досягнення кінцевої мети - конкурентоспроможності підприємства» [31]. У цьому контексті види гнучкості підприємства слід розглядати як складну систему його взаємопов'язаних і взаємозалежних типів, застосування якої здійснюється в різних сферах функціонування компанії з метою досягнення її гнучкості власності. Іншими словами, види гнучкості відображають різні комбінації елементів внутрішнього середовища компанії з метою ефективної адаптації до зовнішньої функціональної області (виробництво, технології, маркетинг, проект, персонал, інформація, збут, дистрибуція, фінанси, інвестиції, асортимент).

Для впровадження різних видів гнучкості в діяльність компанії необхідно відстежувати коротко- і довгострокові зміни зовнішнього і внутрішнього середовища в плані комплексного використання з метою досягнення синергії. «Аналіз мікро- та макросередовища підприємства дає можливість розробити комплекс відповідних заходів, спрямованих на формування конкурентної позиції підприємства та його конкурентоспроможності в короткостроковій та довгостроковій перспективі за умови адекватного маніпулювання екзогенними та ендогенними факторами гнучкості» [31].

Для більш широкого розуміння категоріального апарату гнучкості бізнесу доцільно розрізняти його зовнішні і внутрішні прояви. «Зовнішня гнучкість компанії проявляється в її здатності оптимізувати поведінку в стратегічній сфері управління з метою повної реалізації своїх конкурентних переваг. Зовнішня гнучкість синтезує використання інструментів управління для реалізації ресурсів, інвестицій і гнучкості продажів. Внутрішня гнучкість відображає можливості внутрішнього механізму організації, виробництва та управління компаніями і пристосовується до коливань зовнішнього середовища його функціонування» [31].

Таким чином, можна сказати, що істотним показником конкурентоспроможності компанії на ринку є її гнучкість і конкурентні переваги, оскільки вони дають можливість пропонувати споживачам цінні товари і зберігати свою прихильність продукції цієї фірми протягом тривалого періоду часу.

1.2. Методичний інструментарій оцінювання та управління гнучкістю організації

Переплетення підприємницької гнучкості з рядом інших характеристик і характеристик його діяльності, ефективність яких визначається ефективністю управління ним, вимагає систематизації підходів, інструментів підтримки організаційно-функціонального управління.

Науковий аналіз і систематизація методичного інструментарію оцінки та управління гнучкістю підприємств дозволили встановити, що фахівцями не

вироблено єдиного загальноприйнятого підходу до оцінки цієї важливої складової управлінської діяльності в умовах нестабільної і агресивного ринкового середовища. Ми з'ясували, що «гнучкість компанії в цілому оцінюється з точки зору здатності підприємства оновлювати продукцію за рахунок підвищення ступеня механізації та автоматизації виробництва, впровадження гнучких виробничих систем, вдосконалення організації виробництва шляхом орієнтації на широкий спектр продукції» [31].

Відомо, що якість впливу менеджменту на фактори гнучкості підприємства, його доцільність і його здатність використовувати оптимальні методи і важелі управління в конкретній ситуації і умовах залежить від ступеня наукової обґрунтованості і об'єктивності методів, використовуваних для оцінки мети управління - гнучкості підприємства. Для цього ми проаналізували відомі методичні підходи до оцінки гнучкості підприємств, на основі яких було сформовано п'ять їх основних груп, окреслених за певними критеріями:

- «Перша група об'єднує технології оцінки гнучкості підприємств на основі інтегрального показника, який акумулює вплив часткових або узагальнених показників за різними критеріями (В. М. Васильєв, О. В. Грачов, В. А. Козловський, Л. А. Мачкур, Р. А. Сатановський)» [31];

- Другу групу «складають методологічні підходи, об'єднані баченням гнучкості підприємства з точки зору оцінки його фінансової гнучкості (або вартості гнучкості) як пріоритетної в загальній системі видів гнучкості» [31] (А. Гамб, К. Гронхаг, А. Дамодаран, Б. Дреєр, В. О. Клеверлі, С. О. Комаринець, А. Тріантіс, П. Фернандес);

- «Третя група методичних підходів до оцінки гнучкості підприємств акцентує увагу на побудові мультиплікативних моделей інтегрального показника гнучкості підприємств з обов'язковим виділенням блоку фінансового забезпечення для їх гнучкості» (В.М. Самочкін);

- Четверта група управлінських технологій оцінки гнучкості бізнесу фокусується на розгляді цього питання з позиції всього бізнес-процесу, забезпечує

комплексний аналіз всіх складових і впроваджує новітні управлінські технології для оптимізації бізнес-процесів (Т. І. Лепейко, І. П. Отенко, М. С. Пантелєєв, Н. М. Шматько);

- П'ята група методологічних підходів до оцінки гнучкості фірми включає ряд питань, пов'язаних з багатofакторною оцінкою гнучкості на основі кореляційно-регресійного аналізу та побудовою регресійних моделей залежності показників, отриманих на основі факторних аргументів (Грачов, С.О. Комаринець, Н.В. Хлистунова, О.В. Шатілова).

«Типовим представником технологій оцінки гнучкості підприємств першої групи є методичний підхід, запропонований Л. А. Мачкур, який використовує емпіричну формулу для розрахунку інтегрального показника гнучкості підприємства, при якій субпоказники раніше поділялися на три групи - внутрішня гнучкість, зовнішня оборонна гнучкість і зовнішня наступальна гнучкість» [28, с. 11]:

$$FI = W_1(w_{11} \cdot K_{11} + w_{12} \cdot K_{12} + \dots + w_{1n} \cdot K_{1n}) + W_2(w_{21} \cdot K_{21} + w_{22} \cdot K_{22} + \dots + w_{2n} \cdot K_{2n}) + W_3(w_{31} \cdot K_{31} + w_{32} \cdot K_{32} + \dots + w_{3n} \cdot K_{3n}), \quad (1.1)$$

Застосовується наступне: FI – інтегральний показник гнучкості бізнесу;

W_1 – комплексний ваговий коефіцієнт (КВН) для групи показників внутрішньої гнучкості; w_{11}, w_{12}, w_{1n} – коефіцієнти часткового зважування (СМП) для внутрішніх показників гнучкості;

W_2 – КВН для групи індикаторів гнучкості зовнішнього захисту; – КПД для індикаторів зовнішньої оборонної гнучкості; w_{21}, w_{22}, w_{2n}

W_3 – КВН для групи індикаторів гнучкості зовнішнього наступу; – ПВК за індикаторами зовнішньої наступальної гнучкості; w_{31}, w_{32}, w_{3n}

$K_{11}, K_{12}, \dots, K_{1n}$ – внутрішні показники гнучкості;

$K_{21}, K_{22}, \dots, K_{2n}$ – індикатори гнучкості зовнішньої оборони;

$K_{31}, K_{32}, \dots, K_{3n}$ – Показники гнучкості зовнішнього наступу.

Комплексне зважування груп показників гнучкості отримано шляхом знання власних значень кожного фактора, обраного за результатами аналізу основних

компонентів. На думку автора цього методологічного підходу, в залежності від значення показника інтегральної гнучкості можна спрогнозувати тенденцію розвитку бізнесу при реалізації обраної стратегії і на цій основі сформулювати можливості для вдосконалення. W_i

«О. В. Грачов пропонує, використовуючи виявлені фактори, що контролюють розвиток гнучкості підприємства, розрахувати загальний показник його рейтингу (G_{nj}), який розраховується як середня геометрична оцінка фінансової спроможності підприємства для оновлення продукції (K_{fsj}) і оцінка організаційно-технологічних умов створення гнучкого виробництва (K_{z0j})» [11]:

$$G_{nj} = \sqrt{K_{fsj} * K_{z0j}} \quad (1.2)$$

Вибір середнього геометричного методу О.В. Грачова обґрунтовує наступні переваги: чітка межа вимірювання показника від 0 до 1; простота пояснення отриманого результату значенням комплексного показника; з урахуванням впливу субпоказників на зміну фактичного показника.

При позитивній оцінці авторського уявлення про підхід, передбачений для визначення ступеня гнучкості підприємства з урахуванням зокрема його фінансової спроможності, відзначимо в якості негативного аспекту перетворення субпоказників в сукупність показників, деякі з яких лише приблизно характеризують гнучкість підприємства (коефіцієнт відповідності нормам часу; щомісячний фонд робочого часу працівника при роботі в пелюшка; Загальна трудомісткість програми виробництва продукції).

Вчені також обґрунтовують підхід до оцінки гнучкості підприємств з пріоритетним використанням критерію ступеня механізації та автоматизації виробничих процесів. З цим можна тільки погодитися, адже швидко оновити асортимент і випустити якісну продукцію можна тільки на високотехнологічному обладнанні, яке не вимагає тривалого переходу. Відмінності в підходах до оцінки гнучкості фірми (випуску продукції) в даній ситуації можна побачити в орієнтації на виробничі системи, які відносяться до категорії повністю або частково автоматизованих. На жаль, такий підхід до оцінки гнучкості бізнесу фокусується

виключно на внутрішньому середовищі управління.

«Б. М. Жуков, який спрямовує механізм оцінки гнучкості підприємств у бік створення узагальнюючого показника, пропонує визначати його як функцію чотирьох факторів» [17]:

- ряд факторів виробництва, необхідних для виробництва кінцевого продукту (в грошовому вираженні);
- збитки (втрачені можливості для бізнесу);
- розмір готового виробу;
- Додана вартість завдяки використанню інноваційних інструментів.

Загальною позитивною рисою досліджуваних методів є вибір і використання необхідної і достатньої кількості субпоказників (окремих показників), що характеризують різні аспекти гнучкості підприємства (випуск продукції, управління, персонал, фінанси, асортимент) з подальшою їх агрегацією з використанням сум, середньгеометричних і точкових методів оцінки. Отримані результати потребують певних узагальнень та абстракцій в інтерпретації отриманих результатів, а також визначення пріоритетних напрямів управління гнучкістю, зокрема фінансової підтримки та стимулювання інвестицій, що особливо важливо в сучасних економічних умовах.

Друга група методичних підходів до оцінки гнучкості фірми включає рекомендації дослідників, які розглядають фінансову складову як пріоритетний аспект дослідження гнучкості фірми. Вивчення сутнісних характеристик цих методів дозволило зробити висновок, що вони не повною мірою відображають всі аспекти гнучкості і фактори, які їх визначають, хоча на нашу думку їх можна вважати пріоритетними в управлінні гнучкістю: вони складають основу (умову) для реалізації всіх інновацій в системі управління гнучкістю. Таким чином, індекс фінансової гнучкості, запропонований Кіпою, «включає сім показників, які характеризують загальне фінансове становище компанії (операційна рентабельність, рентабельність, грошовий потік, основні засоби, структура капіталу) і розраховується як середнє арифметичне» [20]. Аналогічну позицію щодо джерел формування фінансової гнучкості та їх оцінки висловила С.О. Комаринець. Запропоновано коефіцієнт, «підхід до оцінки гнучкості, який включає розрахунок

показників щодо стану власності підприємств, видів господарської діяльності, рентабельності, фінансової стійкості та ліквідності» [23]. При цьому передбачається, що частка кожної з цих груп показників для розрахунку показника фінансової гнучкості однакова і що сам показник гнучкості є результатом суми оцінок цих груп. В. Dreyer і К. Gronhag дають дещо різні показники, які, на їхню думку, дозволяють оцінити фінансову гнучкість компанії (ліквідність, коефіцієнт інвестиційного ризику) [58].

Недоліком цих підходів є те, що вони враховують тільки внутрішні резерви формування гнучкості компанії, що перешкоджає прояву характеристик гнучкості в силу зовнішніх можливостей. Розглянуті підходи до оцінки фінансової гнучкості фірм не враховують зовнішніх факторів, що визначаються станом економіки і стадією ділового циклу, в якій вона знаходиться. «Існуючі недоліки цих методів дещо нівелюються в роботах А. Гамби і А. Трианта, які доводять, що вартість фінансової гнучкості визначається не тільки внутрішніми факторами, але і зовнішніми факторами: доступністю зовнішнього фінансування, податковими ставками» [57]. Також слід зазначити, що існує велика кількість підходів, заснованих на використанні прийомів і методів теорії реальних опціонів. У той же час фінансова гнучкість ототожнюється з опцією як інтегрована здатність коригувати управлінські рішення в процесі впровадження.

«Наведені вище підходи до оцінки фінансової гнучкості компаній на основі реальних опціонів не дозволяють оцінити ступінь гнучкості з точки зору подальшого управління, а лише визначити її величину, тобто ефективність її реалізації в даний момент часу і за обставин» [57].

Як вже було зазначено, третя група методичних підходів до оцінки «гнучкості підприємств спрямована на створення мультиплікативної моделі інтегрального показника гнучкості підприємства як продукту різних факторних показників з обов'язковим виділенням блоку фінансового забезпечення для їх гнучкості. Загальна формула оцінки гнучкості підприємства на основі запропонованого підходу була розроблена Грачовим О. В.» [11]:

$$\Gamma = f(Y_{OH}, C_{OH}) = \left[\frac{ЧП}{РП} \frac{РП}{А} \frac{А}{ВА} \frac{ПО}{ЧП} : \frac{T_{он}}{T_{пр}} n \right] = [(R_n \cdot O \cdot ФВ \cdot Н) / (K_o n)] = f[Y_{OH}, N], \quad (1.3)$$

де: Γ – показник оцінки гнучкості підприємства; Y – стійкість фірми до інновацій (економічного потенціалу); $C_{OH}(N)$ – здатність компанії до оновлення (приблизна кількість продукції, що розробляється); $ЧП$ – чистий прибуток; $РП$ – обсяг продажів; $А$ – середня вартість активів за звітний період; $ВА$ – середня вартість власних активів за звітний період; $Програмне\ забезпечення$ – прибуток за інновації; $T_{он}$ – період розробки і розвитку продукту; $T_{пр}$ – період виготовлення продукції; n – номенклатура продукції, що випускається підприємством; R_n – рентабельність продажів; O – оборотність активів; $ФВ$ – фінансовий леверидж; $Н$ – повернення на продовження; K_o – коефіцієнт оновлення.

Специфікою запропонованого методичного підходу до оцінки гнучкості підприємства, відображеного у формулі (1.3), є віднесення пріоритетної ролі фінансового забезпечення до гнучкості фірми, що стає особливо актуальним в умовах ринкової нестабільності, а також зіставлення (з урахуванням інфляції) регулювання і реальних значень складових гнучкості фірми.

«Спорідненість підходу до оцінки гнучкості фірми, на наш погляд, характерна для рекомендацій Т. І. Лепейко, яка пропонує оцінювати гнучкість фірми за такою формулою» [27, с. 181]:

$$\Gamma_3 = f(N_i; \Gamma_i; dF_i; dCC_i), \quad (1.4)$$

де - показник гнучкості підприємства з урахуванням гнучкості системи; – здатність компанії оновлювати себе протягом і-го циклу; – гнучкість компанії в першому циклі; – фактори, що визначають готовність підприємства до умов нестабільності; – значення слабких і сильних сигналів. $\Gamma_3 N_i \Gamma_i dF_i dCC_i$

Орієнтація на врахування умов нестабільності та «слабких» сигналів є безумовно позитивною рисою підходу ТІ Лепейко, оскільки його можна адаптувати до використання компаніями в поточних економічних умовах.

Четверта група управлінських технологій оцінки гнучкості бізнесу, як уже

було сказано, фокусується на погляді на це питання з позиції всього бізнес-процесу. Таке бачення забезпечує комплексний аналіз всіх складових бізнес-процесу і впроваджує новітні управлінські технології для оптимізації бізнес-процесів.

До четвертої групи належать методи таких вчених, як Н. М. Шматько, І. П. Отенко, М. С. Пантелєєв. Оскільки компанія є складною соціально-економічною системою, її гнучкість залежить як від гнучкості її складових, так і від характеру зв'язків між ними. Сьогодні бізнес-процеси все частіше розглядаються як складові бізнесу, а процесний підхід до управління бізнесом стає пріоритетним застосуванням в теорії і практиці управління. Використання процесного підходу також підходить для управління гнучкістю бізнесу. При цьому гнучкість компанії залежить від гнучкості її бізнес-процесів, а також гнучкості їх складу і структури.

Такий фактор гнучкості, як ступінь гнучкості в складі і структурі своїх бізнес-процесів, можна вважати загальносистемною характеристикою, яка не є невід'ємною частиною окремих елементів системи (бізнес-процесів). З іншого боку, цей фактор є організаційною характеристикою підприємства і може визначатися функцією організації, яка є однією зі складових системи управління бізнесом. Якщо, в свою чергу, компанією вважати сукупність (мережу) бізнес-процесів, то функцію організації на рівні підприємства в цілому можна віднести до функцій процесу управління бізнесом. При цьому гнучкість підприємства може виражатися з точки зору гнучкості його бізнес-процесів, а формула (1.5) розглядається наступним чином:

$$Гм = \sqrt{K_u * K_m * K_{ГС}}, \quad (1.5)$$

де K_u – коефіцієнт універсальності бізнес-процесу;

K_m – коефіцієнт мобільності бізнес-процесу;

$K_{ГС}$ - це коефіцієнт, який враховує здатність і готовність бізнес-процесу і його співробітників задовольняти мінливі потреби клієнтів.

Якщо розглядати гнучкість компанії як її здатність швидко реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища за допомогою оборотного переходу у відповідний стан з метою забезпечення досягнення цілей своєї діяльності, то доцільно

володіти частиною компонентів, що визначають ступінь гнучкості компанії. Виділимо кількість станів системи (підсистеми), гнучкість яких оцінюється, і тривалість часу, необхідного для переходу з одного стану в інший. Еволюція цих аспектів управління гнучкістю бізнесу, а також тих, які є пріоритетними для управління, буде врахована в майбутніх дослідженнях, щоб обґрунтувати готовність компаній до змін і тривалість цих змін.

П'ята група методологічних підходів до оцінки гнучкості фірми охоплює ряд питань, пов'язаних з багатофакторною оцінкою гнучкості на основі кореляційно-регресійного аналізу і побудовою регресійних моделей залежності отриманого показника від аргументаційних факторів. Створені регресійні моделі дозволяють проводити комплексний аналіз і, виходячи з цього, прогнозувати результуючі значення показників для будь-якого типу гнучкості, використовуваного при розрахунку загального показника. Таким чином, С. О. Комаринець привів до побудови регресійної моделі організаційної гнучкості для визначення рівня продуктивності праці (рентабельності операційної діяльності). Запропонована модель відображає залежність змінної від ряду незалежних змінних і визначає характер і спрямованість впливу невизначеності, динаміки і складності зовнішнього економічного середовища, а також загальний ступінь організаційної гнучкості фірми з точки зору її продуктивності. Грачов О.В. при побудові регресійної моделі враховує, що результуючим фактором є рентабельність продукції компанії і (змінними) факторами - субіндикаторами фінансового становища підприємств. Запропонована автором регресійна модель призначена для вибору показників для оцінки фінансової спроможності фірм перед оновленням продукції. О.В. Шатілова, яка для створення моделі використовує регресійний аналіз, пропонує як результуючий показник використовувати обсяг ринку нової продукції. Ця модель визначає тенденції ринку. У своїх дослідженнях Н.В. Хлістунова використовує регресійну модель для вибору найважливіших факторів оцінки стратегічної гнучкості компаній. Автор вважає, що ця модель підвищує якість управлінських рішень.

«Беручи до уваги гнучкість підприємства як синергетичне поєднання здатності

керівництва використовувати відповідні методи та інструменти управління у відповідь на мінливі обставини зовнішнього середовища підприємства, з метою забезпечення цілісності підприємства як системи та ефективності його функціонування за допомогою таких методів та інструментів» [31]. Ми поставили собі за мету розробити методичний підхід, оцінити гнучкість підприємства на основі поєднання новітніх досягнень теорії менеджменту, інновацій та конкурентних переваг у використанні загальних і специфічних наукових методів дослідження.

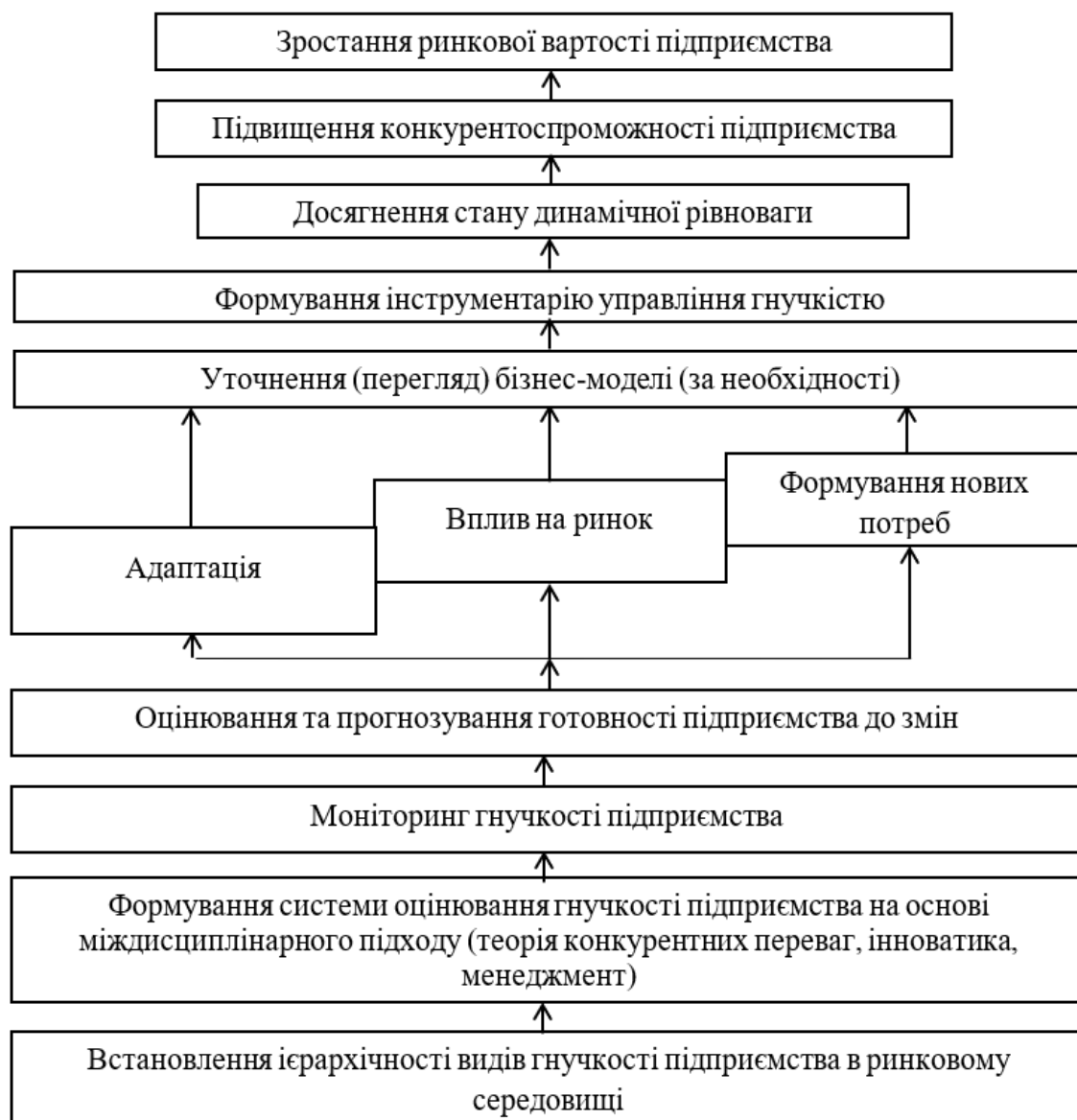


Рис.1.2. Гіпотеза формування системи управління гнучкістю підприємства

Примітка: складено автором на основі [13]

У зв'язку з цим запропоновано гіпотезу нового пояснення сутності гнучкості

підприємства, засновану на міждисциплінарному баченні проблеми, поперечною ідеєю якої має стати теза про безальтернативність реалізації інноваційної моделі розвитку на основі розробки та впровадження інновацій у сфері управління гнучкістю підприємства (рис. 1.2).

Таким чином, класичні постулати і новітні досягнення економічної думки стали основою для підтримки гіпотези формування гнучкості систем управління компаніями.

Пропонується, що на основі міждисциплінарного підходу можна виявити готовність компаній до змін з подальшим вибором варіанту їх поведінки на ринку (адаптація до змін, вплив на ринок, формування нових потреб) з орієнтацією на гнучкість системи управління з метою реалізації обраної бізнес-моделі та підвищення ринкової вартості компанії. Інші дослідження свідчать про набір традиційних і нових технологій управління, які забезпечують надійну інформаційну базу для підтримки інноваційних способів управління гнучкістю бізнесу.

Висновки до розділу 1

Систематизація основних положень, на основі яких формується теоретична база побудови та впровадження механізмів управління гнучкістю підприємств в системі управління підприємством і забезпечується їх розвиток, дозволила сформулювати наступні висновки:

1. Необхідність підвищення гнучкості підприємства як відкритої економічної системи у зв'язку зі зростаючою інтенсивністю конкуренції і прагненням забезпечити стійке положення на ринку, а досягнення високого ступеня гнучкості можливе за рахунок формування і використання узгоджених управлінських технологій та інновацій: огляд (коригування) бізнес-стратегій і конкурентних стратегій за допомогою механізмів випередження змін, оновлення (оптимізація) номенклатури продукції на основі моніторингу конкурентного середовища і

координації життєвого циклу продукції, оптимізації структури капіталу і забезпечення платоспроможності і ліквідності підприємства, побудова взаємовигідних партнерських відносин з постачальниками, споживачами та інститутами ринкової інфраструктури, організаційні перетворення тощо.

2. Систематизація трактувань гнучкості підприємства дозволила виділити з їх визначень чотири групи, а саме: гнучкість як параметр; як інструмент впливу; як можливість або можливість; як власність компанії. Вивчення специфіки кожного з цих підходів дозволило виявити тенденцію в розумінні гнучкості компанії: кількісні та якісні параметри і аспекти, що застосовуються до сутнісних характеристик - характеристикам керованості та інтегративності при формуванні нового типу змін.

3. Робота доводить, що фірму, як відкриту систему, що бореться за конкурентоспроможність і зростання ринкової вартості підприємства, слід розглядати, по суті, як «трансформера» з контурами інтегративної характеристики - мінливості. Прояви цієї сутності, в свою чергу, є передумовою формування адекватного рівня гнучкості підприємства, який, створюючи умови для динамічної рівноваги, гарантує його стійкість.

4. У роботі з урахуванням узагальнення наукових джерел з проблем управління гнучкістю підприємства відведено чотири основні складові - асортимент, виробництво, фінанси, управління, які в сукупності один з одним характеризують ступінь гнучкості підприємства і, як наслідок, трансформації теоретичних положень на рівні прикладних розробок, дозволяють сформулювати якісну характеристику фірми як відкриту систему з певним ступенем гнучкості.

5. У дослідженні запропоновано використовувати структурно-логічну схему дослідження процесів та механізмів управління гнучкістю бізнесу, яка передбачає вибір методологічного підходу до оцінки гнучкості серед п'яти присвоєних груп методів, а також включає низку традиційних та нових управлінських технологій, що забезпечують надійну інформаційну базу для підкріплення інноваційних способів управління гнучкістю бізнесу.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТЕЙ І ВИЯВЛЕННЯ ПЕРСПЕКТИВ ГНУЧКОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Аналіз динаміки ринкового середовища та передумови гнучкості досліджуваної організації

Сучасний рівень розвитку економіки України характеризується постійною зміною умов функціонування підприємств, що орієнтує підприємства на підвищену гнучкість та швидке реагування на зміни.

«Нестабільність ринкового середовища внаслідок економічної кризи призводить до необхідності перегляду цілей діяльності підприємств, використання найсучасніших методів управління, а також детального аналізу впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на конкурентоспроможність підприємств і досягнення стратегічного успіху» [31]. У цих умовах основними критеріями оцінки якості управління підприємством на мікроекономічному рівні є: здатність підприємства виявляти загрози своєму існуванню в мінливому ринковому середовищі; здатність компанії реалізовувати ідеї антикризового управління, бути гнучкою і стійкою до різких змін ринкового середовища; вміння виявляти нові ринкові можливості, а також вміння скористатися виявленими можливостями. При встановленні цих критеріїв особливу увагу слід приділити проблемам управління гнучкістю підприємств як відкритою економічною системою, здатною реагувати як на позитивні, так і на негативні екологічні виклики. Ці питання слід вирішувати в контексті використання моделей і механізмів стратегічного аналізу, основним завданням якого є визначення привабливості галузі та окремих її товарних ринків на основі вивчення структури і динаміки галузі, її характерних можливостей та існуючих загроз, а також визначити важливі фактори успіху, які уможливають стратегію комерційної поведінки на ринку. Вирішення цих проблем є необхідною умовою формування і правильного функціонування системи управління для гнучкості підприємства і досягнення конкурентоспроможності.

«Глобалізація світової торгівлі товарами призвела до деякого скасування системи тарифного протекціонізму вітчизняної промисловості. Вільний рух товарів і капіталів, рівномірне споживання в усьому світі, негайно усуває дефіцит промислових товарів на ринку і легко заповнює прогалину в розвитку вітчизняної промисловості за рахунок імпорту»[67] У цих умовах ринки видобувних галузей представляють як продукцію відповідних галузей економіки, так і активи транснаціональних корпорацій; При цьому складовою і сполучною ланкою в багатьох випадках виступають вантажні автомобілі. Автомобільні організації виступають на ринках видобувних галузей як об'єкт поставки того чи іншого товару - автомобільно-транспортних послуг, формуючи власний ринок, накладаючись на інші ринки. Зокрема, транспортні послуги, на відміну від інших послуг, не можуть бути експортовані, а можуть надаватися тільки в певній сфері. Як наслідок, спектр проблем на ринку послуг автомобільних перевезень значно ширший, а завдання створення необхідної інфраструктури набагато складніші, ніж для інших промислових ринків. «Рішення цих завдань і завдань залежить від самих різних умов, включаючи глобальні виклики і загальний стан економіки країни, що проводиться економічну політику, наявність конкурентного середовища в країні» [63] і рівень розвитку економічних галузей і територій країни.

Слід зазначити, що при здійсненні своєї основної функції в економіці - координатора обмінних процесів - кожен ринок (і ринок транспортних послуг не виняток) не є самостійним і досконалим, але в той же час виступає організаційним і дестабілізуючим фактором, однаково ефективним в дії, збільшення позитивних і негативних зовнішніх факторів в економіці. «Вона не для всіх однакова і функціонування її механізмів не завжди призводить до передбачуваних результатів, час від часу до іманентних «помилки», пов'язаних з природою самих ринків, до яких в економічній літературі відносяться «монополії, недосконала (асиметрична) інформація, зовнішні ефекти, суспільні блага» [56].

«До цього переліку для країн, що розвиваються (і України зокрема) слід додати ринкову владу (організаційну, політичну, бюрократичну) окремих економічних суб'єктів, які в процесі своєї діяльності « активно нападають (або

загрожують) насильством з метою концентрації багатства і ресурсів у своїх руках» [61].

Ринок підпорядкований певним інститутам, які контролюють економіку і визначають основні правила обміну, це система соціально-економічних відносин, опосередкована певними інститутами - тобто інститут, в якому організації формують правила, що обмежують їх взаємодію або створюють нові можливості.

Виходячи з цього, на ринку послуг автомобільних перевезень ми розуміємо систему інституційних відносин, з якими взаємодіють між собою держава, експедитори, вантажовідправники і вантажоодержувачі. Ця система визначає поведінку організацій автомобільного транспорту в таких сферах, як визначення умов експлуатації, цінова та інвестиційна політика, ступінь відкритості угод між організаціями і впливає на формування стратегій цих організацій в різних сегментах галузі.

«Стан ринку вантажоперевезень в Україні залежить від трьох основних факторів. Це зовнішня торгівля, валовий внутрішній продукт і виробництво. Якщо всі ці показники будуть розвиватися, буде розвиватися і логістика, а разом з нею і транспортування по висхідній лінії» [67].

На структуру ринку автотранспортних послуг впливають три групи факторів, пов'язаних з тенденціями глобалізації і внутрішньогалузевими факторами економічного розвитку. До першої групи належать показники лібералізації торгівлі та економічних відносин, починаючи від спрощення міжнародної торгівлі до зниження тарифів і зниження тарифів до повного усунення тарифних бар'єрів у взаємній торгівлі. До другої групи належать макроекономічні фактори розвитку народного господарства, кількісні та якісні показники попиту на транспортні пасовища галузей народного господарства. Вони безпосередньо впливають на рівень активності споживачів – суб'єктів господарювання та домогосподарств. Третя група показників - це сукупність показників, що характеризують ступінь задоволеності виробників товарів і послуг наявними на ринку транспортними послугами і умови взаємодії ринкових питань.

Особливість ринку послуг автомобільного транспорту полягає в тому, що він

повинен функціонувати таким чином, щоб не тільки вантажі перевозилися від виробників до споживачів, але і щоб потреби клієнтів (вантажовідправників і вантажоодержувачів) були повністю задоволені в найкоротші терміни і з найменшими витратами.

Аналізуючи ринок послуг автомобільного транспорту, в першу чергу необхідно визначити його місце серед інших видів транспорту на ринку вантажних перевезень. У 2021 році український ринок автомобільних вантажних перевезень долав кризи, спричинену коронавірусною хворобою. Але російсько-українська війна стала джерелом нових викликів і ризиків для нашої країни. До війни автомобільний транспорт був лідером вантажних перевезень. Основними перевагами перед іншими видами транспорту є мобільність і доступність.

Зображені на рисунку 2.1 показані переваги автомобільного транспорту на вантажному транспорті.

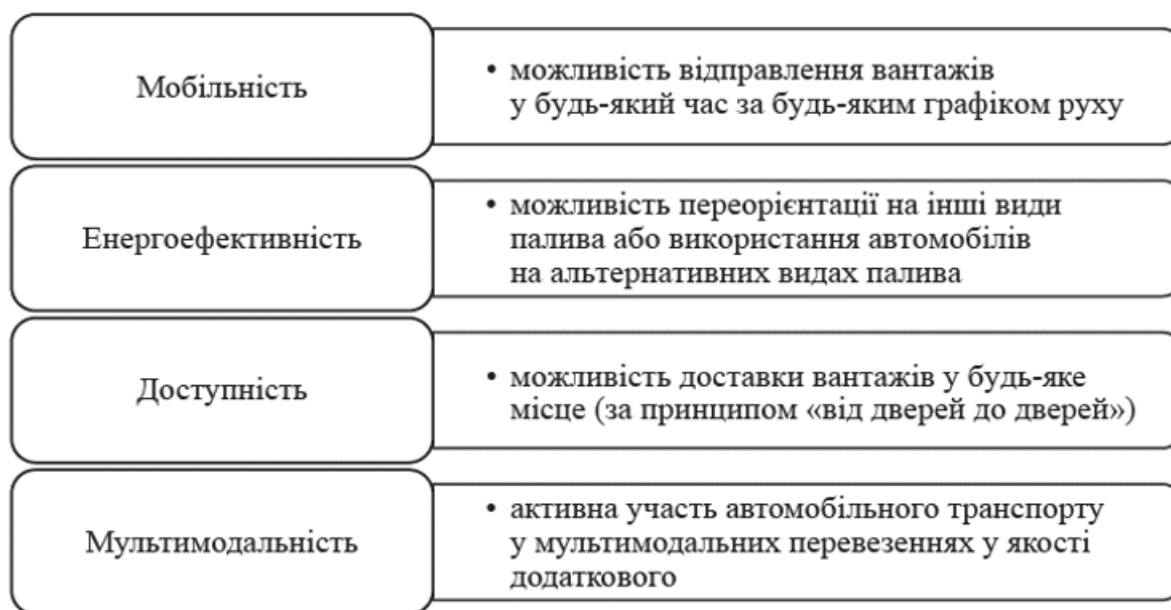


Рис. 2.1. Переваги автомобільного транспорту у вантажоперевезеннях [

Примітка. Сформовано автором за [21, с. 64]

Правове регулювання перевезень вантажів автомобільним транспортом забезпечується нормативно-правовими актами та угодами національного та міжнародного рівнів.

Функціонування європейського ринку автомобільних перевезень базується на відносинах між основними суб'єктами: замовниками послуг, перевізниками,

брокерськими фірмами, органами державної та місцевої влади, неурядовими організаціями та асоціаціями. У більшості випадків клієнтами послуг виступають компанії, які одночасно виконують роль відправника. «Експедитори - це транспортні компанії, які мають власні вантажні автомобілі або орендують вантажні автомобілі. Кількість машин може варіюватися в середньому від 10 до 300 штук. Торговці цінними паперами виступають посередниками в наданні послуг автомобільного транспорту, сприяючи зближенню ключових учасників ринку і співпраці на взаємовигідних умовах» [67].

У цифровій економіці купівля-продаж послуг автомобільного транспорту найчастіше здійснюється онлайн, завдяки спеціалізованим сайтам, де можна знайти товари та автомобілі, доступні для їх перевезення. Через банківські установи всі розрахунки за операціями між покупцями і продавцями послуг здійснюються безпосередньо або за участю факторингових компаній. Останні, в свою чергу, «сприяють хорошій комунікації між двома сторонами, надаючи відповідні документи, що підтверджують поставку товару з одного боку, і своєчасні платежі - з іншого. Крім того, факторингові компанії пропонують послуги оперативної оплати перевезення вантажів терміном на 1-2 дні, коли, наприклад, клієнт або брокерська фірма може перерахувати гроші до 90 днів з моменту поставки. При цьому факторингова компанія стягує з одержувача коштів певний відсоток за власні послуги» [31].

«Страхові агентства на ринку автомобільних перевезень займаються страхуванням життя і здоров'я водіїв, залізничних транспортних засобів і вантажів, що підлягають перевезенню. Ці компанії також можуть розслідувати причини страхових випадків.

Крім міжнародних угод, існують також двосторонні угоди, коли країна укладає угоду з іншою країною-партнером про перевезення вантажів автомобільним транспортом через територію цих держав» [37].

«Офіційні дані Державної служби статистики України свідчать, що автомобільний транспорт був лідером вантажних перевезень у 2020 році» [37] (рис. 2.2).

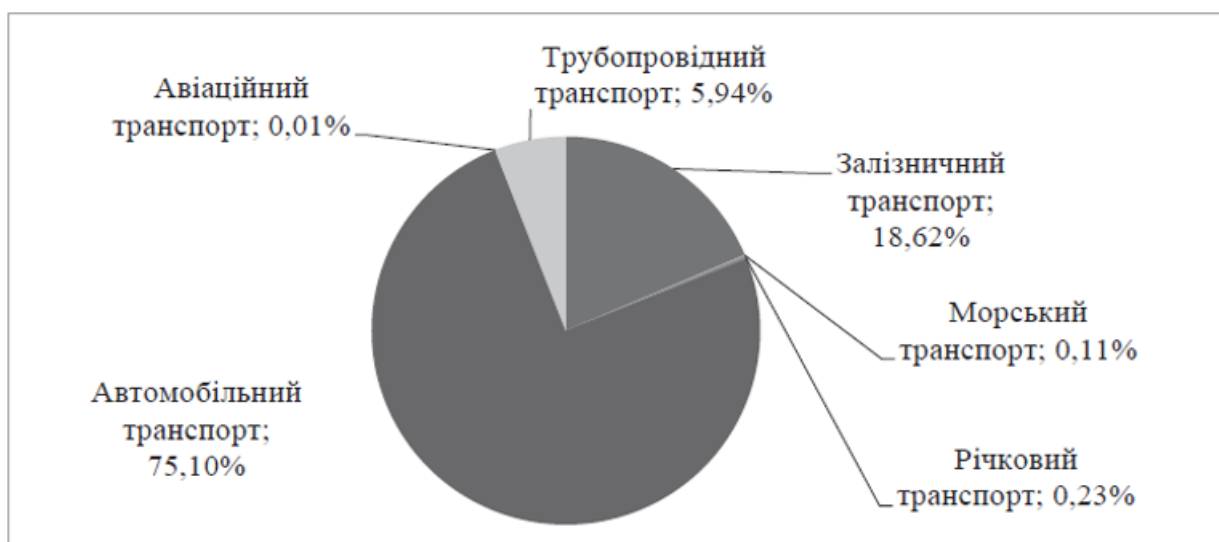


Рис. 2.2. Обсяги перевезення вантажів за видами транспорту

Примітка. Створено автором за [37]

На розвиток ринку автомобільних перевезень сильно впливає кількість автомобільних маршрутів, їх якість і доступність. За інформацією Міністерства інфраструктури України, дорожня мережа побудована наступним чином (рис. 2.3).

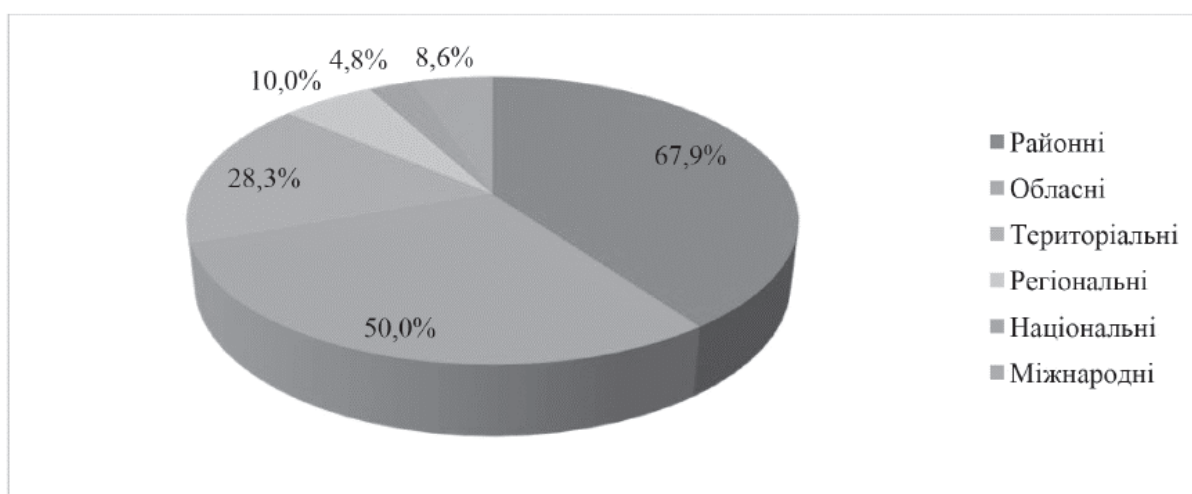


Рис. 2.3. Мережа автомобільних доріг в Україні

Примітка. Створено автором за [38]

Дороги місцевого значення в Україні становлять близько 118 тис. км, на дорогах державного значення - близько 52 тис. Кілометр.

Зображені на рисунку 2.4 показані обсяги автомобільних вантажних перевезень.

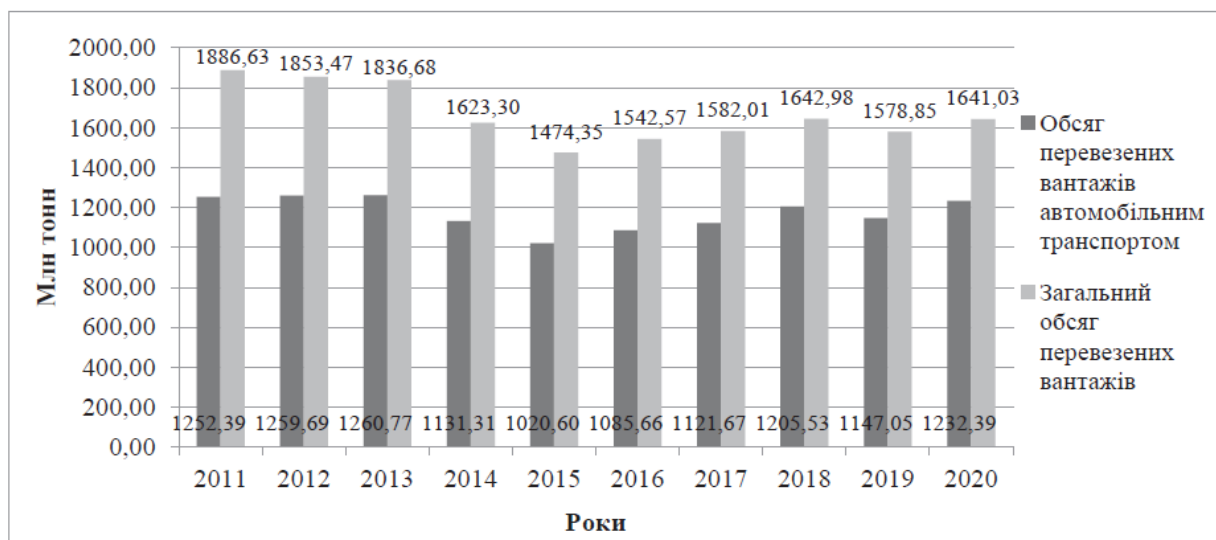


Рис. 2.4. Загальний обсяг перевезених товарів та обсяги перевезених вантажів автомобільним транспортом в Україні у період з 2011 по 2020 рік

Примітка. Створено автором за [37]

На рисунку 2.5 представлена структура автомобільних вантажних перевезень в Україні у 2020 році.



Рис. 2.5. Структура вантажних автомобільних перевезень в Україні у 2020 році

Примітка. Створено автором з [37]

Як видно з графіка, «найбільшим попитом в автомобільних вантажних перевезеннях користувався видобуток корисних копалин, із загальним обсягом перевезень 33% у 2020 році. Друге і третє місця ділять сільська промисловість і харчова промисловість, причому на вантажному транспорті відповідно 14% і 13%.

Для здійснення господарської діяльності на ринку вантажних автомобільних перевезень України підприємствам мають право підприємства, які виконали необхідні етапи реєстрації власної компанії. За даними українського Міністерства інфраструктури, у 2020 році Україна значно відставала від європейських сусідів за кількістю офіційно зареєстрованих транспортних засобів. В Україні було близько 40 000 вантажівок, близько 300 000 у Польщі, зазвичай близько 900 одиниць у Європі» [18, с. 22].

«Важливим показником, що впливає на розвиток ринку автомобільних вантажних перевезень, є щільність доріг на 1000^{км2} національної території (співвідношення між загальною протяжністю автомобільних доріг і площею країни). На рис 2.6. наведено порівняльні дані щодо щільності українських доріг та окремих країн Європи» [18, с. 22].

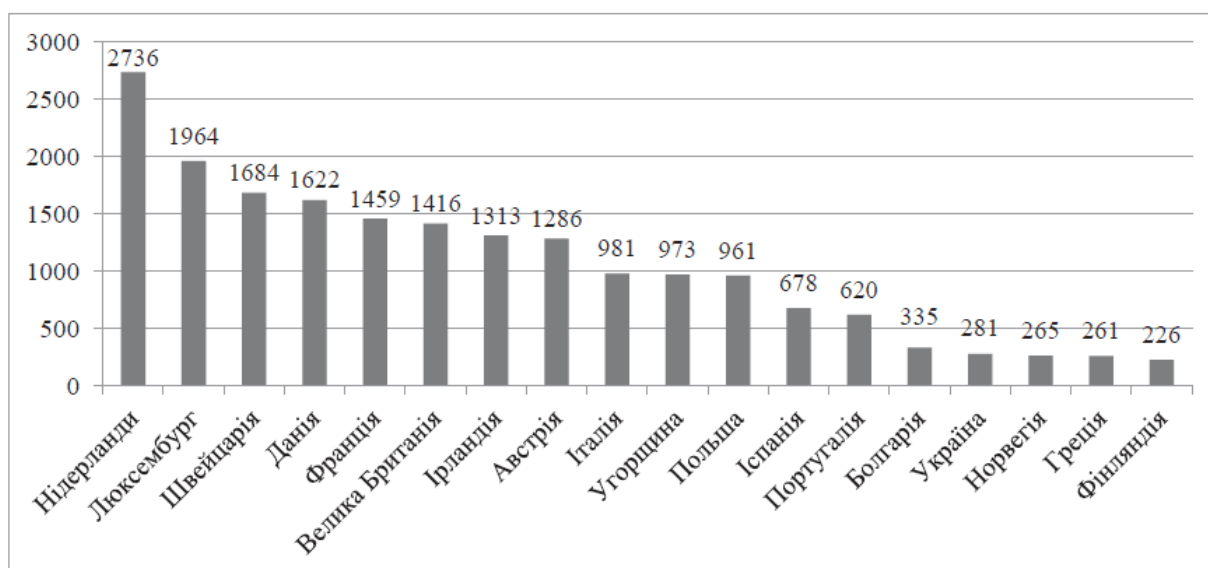


Рис. 2.6. Щільність доріг на 1000 км² країни у 2020 році

Примітка. Створено автором за [66]

Як бачимо, за щільністю автомагістралей Україна займає одне з останніх місць серед європейських країн, майже в 10 разів випереджаючи Нідерланди - лідера в цьому рейтингу.

Ціна на вантажні автомобільні перевезення на території України постійно змінюється, в залежності від різних факторів: ваги вантажу, погодних умов, сезонності, роздрібної ціни палива, напрямку транспорту і т.д. Знайти товари, доступні для перевезення по території України або за кордон, можна на

спеціальних біржах вантажів і перевезень. Їх використання засноване на простому пошуку товарів і перевізників, невеликій абонентській платі, постійному оновленні даних і т.д. Функціонування українського ринку автомобільних перевезень передбачає укладення договорів, як безпосередньо між вантажовідправниками і перевізниками, так і за участю посередників в особі перевізників. Діяльність останнього пов'язана з організацією перевезення конкретного вантажу, його орієнтацією на всіх етапах, оформленням відповідних документів і вирішенням проблем.

На сьогоднішній день на українському ринку автомобільних вантажних перевезень існує ряд проблем, які необхідно вирішити для того, щоб ця галузь продовжувала успішно функціонувати в рамках євроінтеграції. По-перше, недостатній розвиток мультимодальних транспортних потужностей в Україні, що призводить до низької конкурентоспроможності вітчизняної продукції на світових ринках (транспортні витрати можуть доходити до 40%). По-друге, недостатня якість вітчизняних транспортних послуг, особливо в міжнародних (експортних) перевезеннях вантажів. По-третє, бюрократія процедури реєстрації та допуску нових учасників на ринок автомобільних перевезень.

«До невирішених інфраструктурних питань належать:

– технологічна відсталість внутрішнього транспорту, відсутність сучасних технологій та інноваційної транспортної політики відповідно до міжнародних стандартів;

– недосконала технологія виготовлення штукатурки;

– відсутність контролю над параметрами і масою транспортного засобу;

– відсутність належного рівня відповідальності за перевищення допустимих параметрів і допустимих значень осьових навантажень;

– перевезення важкого транспорту по дорогах загального користування;

– високий ступінь фізичного і розумового зносу транспортних засобів» [44, с. 16].

Актуальною проблемою є відсутність налагодженої системи аутсорсингу в цій сфері. Більшість компаній, які володіють товарами і планують перевозити його

самостійно власним автотранспортом, тобто існує рівень 1PL (First Party Logistics) для логістичних послуг (інтерналізація логістики) або вказують цей процес на частковий аутсорсинг за участю транспортної компанії (рівень 2PL). Менше 1% компаній на ринку України мають право надавати комплексні послуги транспортно-логістичного аутсорсингу, тобто вони зареєстровані як 3PL і 4PL провайдери. «Основним завданням перших є доставка товарів, але їх послуги не включають планування ланцюга поставок переміщення товарів, другі, в свою чергу, спеціалізуються на комплексному логістичному аутсорсингу з виконанням проектних і планувальних робіт в ланцюгах поставок. На сьогоднішній день немає офіційних даних про провайдерів рівня 5PL в Україні, які управляють темпами доставки ЛВС високотехнологічними продуктами ІТ-індустрії» [51, с. 105].

Слід зазначити, що в Україні створені умови для відкриття нових філій та аутсорсингу роботи багатьох великих європейських транспортних і брокерських компаній. Цьому може сприяти відносна простота ведення бізнесу, значна економія на заробітній платі співробітників, сервіс і робота 24/7, звільнення від оплати понаднормових годин і т.д. Українська сторона також може отримати власні переваги – вищі зарплати порівняно із середнім показником по країні, покращення знання іноземних мов, можливість працювати в різних країнах тощо.

Криза, спричинена війною, призвела до зменшення кількості перевізників: слабкі малі підприємства та окремі компанії розглядали можливість закриття своєї діяльності, тоді як сильніші гравці були готові розширюватися.

«Згідно з опитуванням Dive & Discovery Research, більше половини (58%) власників автопарків (експедиторів і експедиторів з власними вантажними автомобілями) прогнозують стагнацію ринку, але намагаються залишатися оптимістами і вірять, що працювати на ринку завжди можна буде» [35]. Лише 12% вважають, що ринок вантажоперевезень стане більш прибутковим порівняно з довоєнним періодом (рис. 2.7).

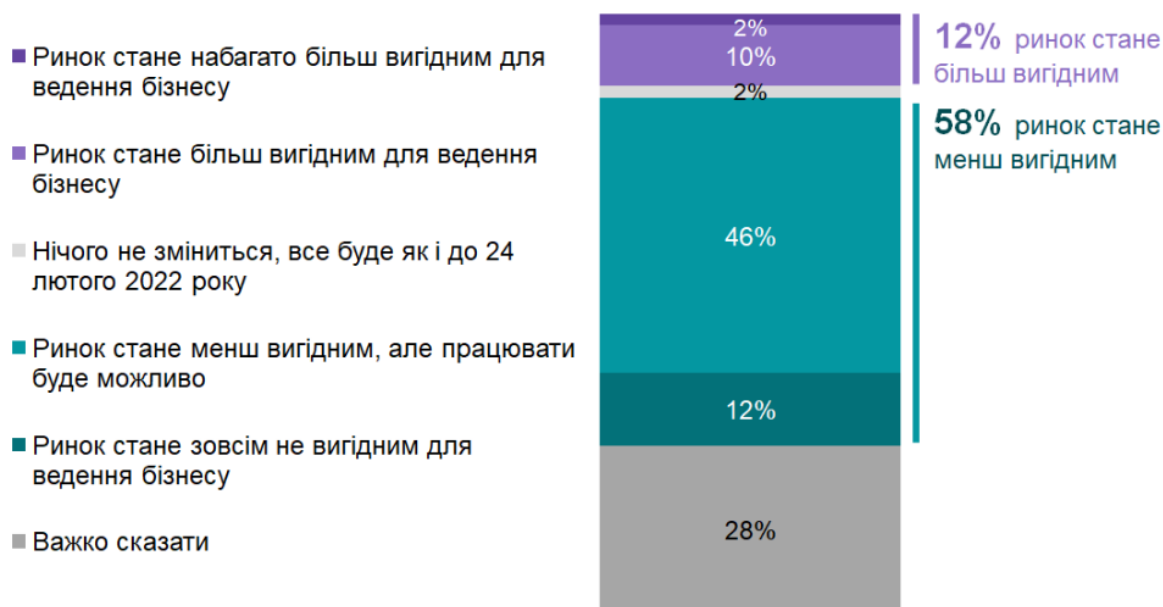


Рис. 2.7. Дані дослідження ринку товарів

Примітка. Сформована автором на основі [35]

«На кінець липня 2022 року потужність переважної більшості компаній (72%) не перевищувала від 50 до 70% від довоєнного рівня. 16% опитаних підприємств були змушені припинити або припинити свою діяльність (їхня потужність не перевищує 20% довоєнного рівня)» [18] (рисунок 2.8).

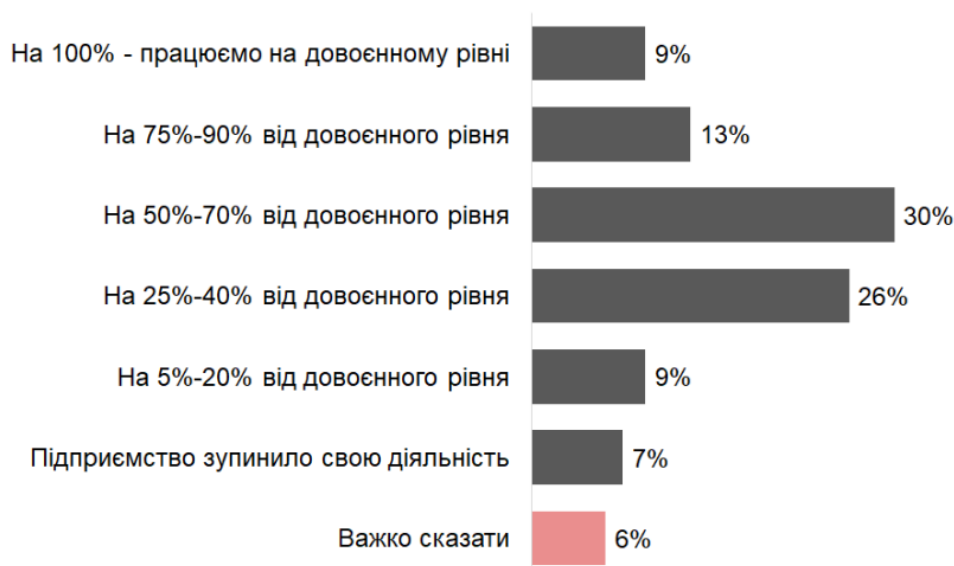


Рис. 2.8. Обстеження даних про діяльність автотранспортних підприємств

Примітка. Сформована автором на основі [35]

Основні труднощі роботи на ринку автомобільних перевезень пов'язані зі зменшенням доходів від цього виду діяльності: вищі витрати на паливно-

мастильні матеріали, менша кількість та обсяг замовлень, низька вартість послуг (більшість клієнтів не готові індексувати витрати на фрахт) (рисунок 2.9).



Рис. 2.9. Основні проблеми ринку автомобільних перевезень

Примітка. Сформована автором на основі [35]

«Труднощі мобілізують керівників, і 91% з них починають шукати нових клієнтів і ринки збуту. Ще 22% шукали фінансові інвестиції, а 19% розширюють власний автопарк. Однак вимушених скорочень не відбулося – 28% керівників були змушені скоротити чисельність (частково через скорочення автопарку – продаж комерційних автомобілів та пошкодження автомобілів внаслідок військових дій) та 19% знизили рівень заробітної плати працівників» [35] (рисунок 2.10).

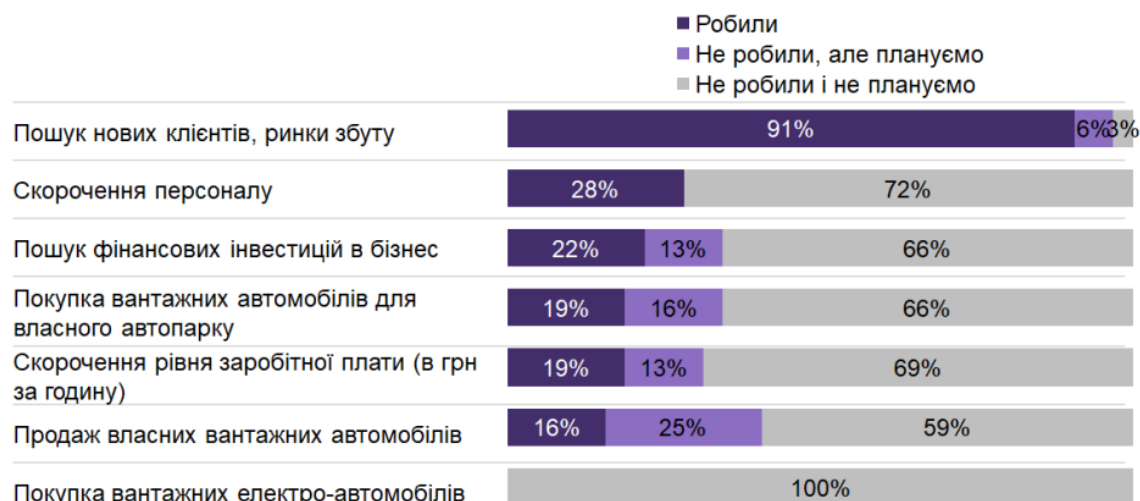


Рис. 2.10. Заходи щодо подолання труднощів ринку автомобільних перевезень

Примітка. Сформована автором на основі [35]

Зниження операційної маржі призводить до того, що слабші компанії йдуть з

ринку (21% ФОПів і власників допускають ідею закриття бізнесу, а 6% готові це зробити найближчим часом) і планують закрити бізнес. Водночас 51% планують розширювати бізнес (13% – найближчим часом, 21% одразу після закінчення війни та 17% – планують без часових зобов'язань) (рисунки 2.11, 2.12).

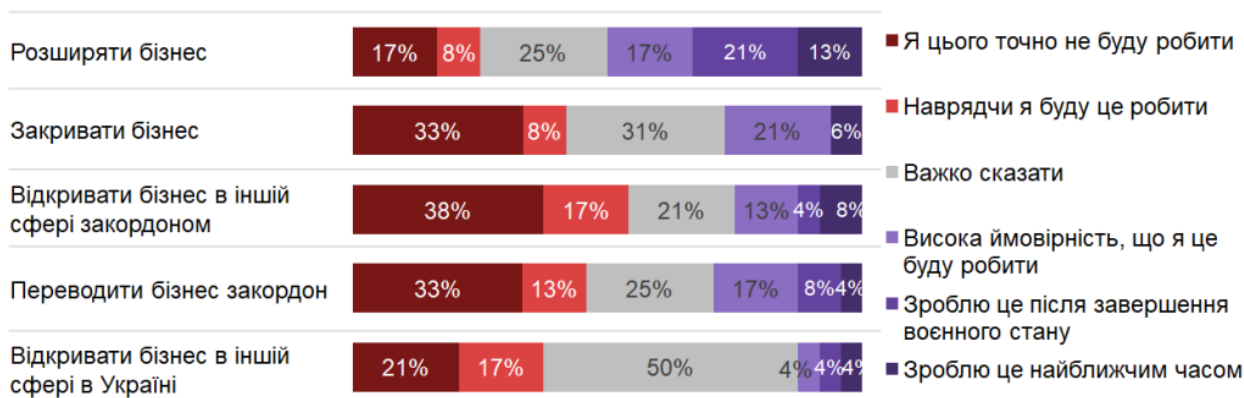


Рис. 2.11. Дані опитування щодо діяльності на ринку автомобільно-транспортних послуг

Примітка. Сформована автором на основі [35]

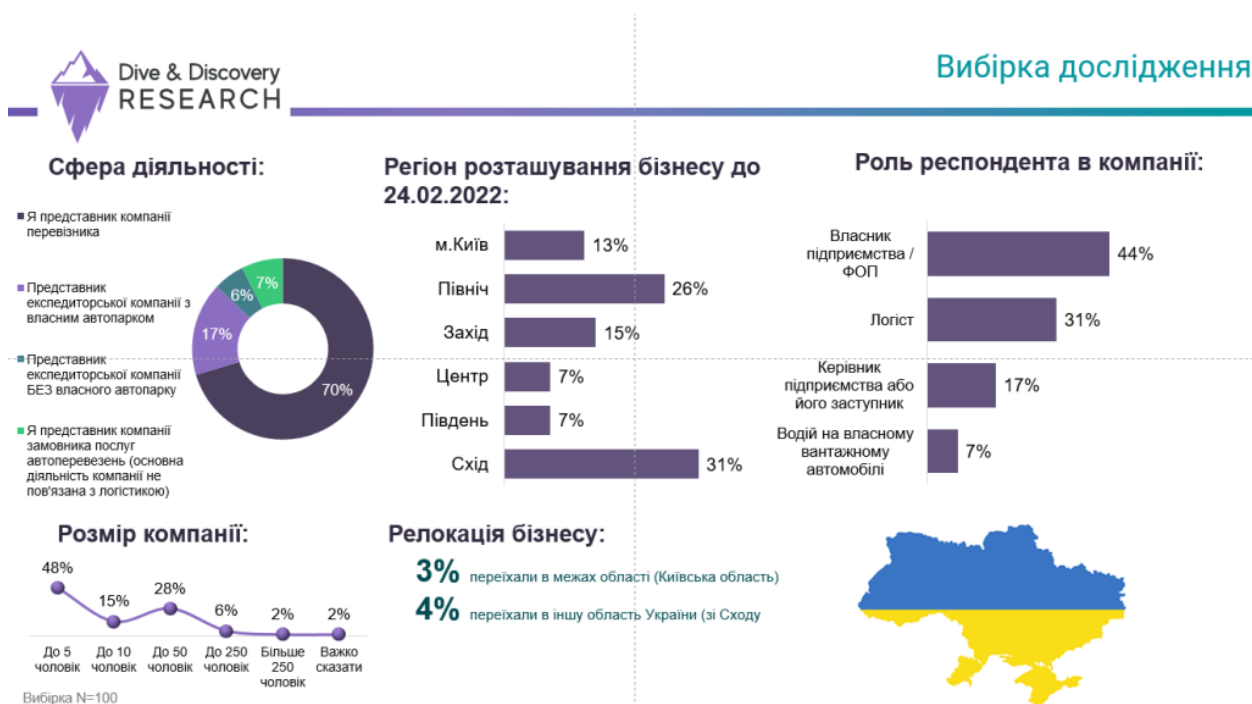


Рис. 2.12. Зразок дослідження комерційної діяльності на ринку автомобільно-транспортних послуг

Примітка. Сформована автором на основі [35]

«Сектор автомобільних перевезень на ринку вантажних перевезень в Україні відіграв ключову роль у доставці продуктів харчування, будівельних матеріалів,

хімікатів, палива, товарів народного споживання, гуманітарних вантажів для боротьби з важкодоступними районами та населеними пунктами» [35] (рис. 2.13).

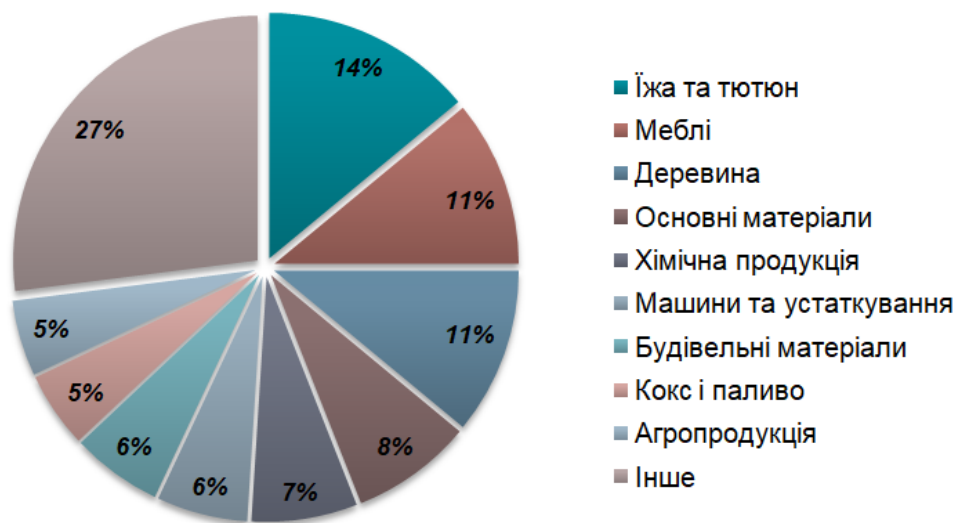


Рис. 2.13. Структура експорту товарів у 2022 році у %

Примітка. Сформована автором на основі [36]

«Аналіз ринку вантажоперевезень в Україні за березень-серпень 2022 року показує, що обсяги в обох секторах скоротилися приблизно на 50%. Основною причиною колапсу вантажних перевезень стало пов'язане з війною падіння економіки нашої країни, наслідком якого стало падіння валового внутрішнього продукту на 33%» [35]. Ринок логістики одним з перших відчув наслідки військової переваги, що негативно вплинуло на торгівлю, викликавши структурні збої та зростання цін на паливо.

«У разі припинення або локалізації бойових дій очікується поступове зростання ринку вантажних перевезень в Україні в середньому щорічними темпами 5% у міру відновлення економіки» [35].

На ринок вантажних перевезень в Україні продовжує впливати зобов'язання нашої країни щодо Європейського зеленого курсу, який зобов'язується скоротити шкідливі викиди та використання викопного палива. У цьому відношенні залізничний транспорт займає більш сприятливе становище, ніж автомобільний, і, отже, більший потенціал для розвитку. Енергоефективність залізничного транспорту на світовому ринку вантажних перевезень у 8 разів перевищує аналогічний показник автомобільних перевезень на одну тонну вантажу.

2.2. Оцінка конкурентної позиції організації на цільовому ринку для забезпечення її гнучкості

Метою нашого дослідження є діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «КУХАРУКТРАНС» (ТОВ «КУХАРУКТРАНС»). Компанія займається перевезенням вантажів по території України. Об'єктом діяльності компанії є всі «види автомобільних вантажних перевезень, включаючи перевезення деревини, перевезення великогабаритних вантажів, рефрижераторні перевезення, перевезення великовагових вантажів, перевезення неупакованих вантажів (насипних або насипних), перевезення автоцистернами, включаючи забір молока з фермерських господарств, перевезення автомобілів, перевезення відходів і сміття без заходів по їх збору або утилізації; міжнародні вантажні перевезення; логістична діяльність; судноплавна діяльність і т.д» [30]. Компанія має досить просту організаційну структуру, яка виникає в результаті економії коштів на кількості співробітників і максимальної ефективності в організації роботи компанії. За своїми технічними характеристиками рухомий склад відповідає європейським стандартам, спеціалізований і орієнтований на виконання різних специфічних завдань.

ТОВ «КУХАРУКТРАНС» постійно співпрацює з такими партнерами, як ТОВ «МЕТ ІНВЕСТ»; САРЛ «АТФ АГРОДІЛО»; САРЛ "АГРОЛОГІСТИКА".

Основними клієнтами компанії є:

ПрАТ «Тера» – виробник крекерів та сухого печива; виробництво борошна, випічки та кондитерських виробів тривалого зберігання;

ТОВ «Інвестпак» - лідер України з виробництва скотча та пакувальних матеріалів;

ТОВ «Локрі» - виробник бетонних, гіпсових та цементних виробів;

ПП «Карпатські зорі» – торгівля агропромисловою продукцією та мінеральними добривами;

ТОВ «ПТК Шабо» є виробником алкогольних напоїв.

Die Hauptkonkurrenten von KUKHARUKTRANS LLC sind: Royal Company

LLC, ПП Черник П.П., ФОП Стефанишин І.К

Підбір транспортного засобу здійснюється з акцентом на отримання якісних показників за транспортні послуги, найважливішими з яких є транспортні витрати, без втрат і в разі повноти транспортних замовлень (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні маршрути ТОВ «КУХАРУКТРАНС»

Місто відправлення	Місто призначення	Вантаж котрий перевозиться	Кількість разів на місяць
м. Тернопіль	м. Запоріжжя	Скотч, плівка	7-10
с. Шабо	м. Львів-м. Вінниця	Алкоголь	3-5
м. Тернопіль	м. Харків-м. Одеса	Кондитерські вироби	2-4
м. Черкаси	м. Суми-м. Київ	Будівельні матеріали	2-4
м. Ужгород	с. Жорницька -с. Чішки-с. Купчинці	Агропромислова продукцію, міндобрива	3-4

Примітка. Сформовано автором за матеріалами ТОВ «КУХАРУКТРАНС»

Вибір типів транспортних засобів залежить від обсягу транспорту, габаритів і фізико-хімічних властивостей вантажів, відстані і напрямку їх руху. Необхідна кількість транспортних засобів кожного типу повинна враховувати щоденне перевезення вантажів, вантажопідйомність транспортних засобів і кількість рейсів за добу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Обсяг перевезення продукції за місячний період ТОВ «КУХАРУКТРАНС»

Вантаж котрий перевозиться	Маса вантажу котра перевозиться за місяць, т.	Кількість рейсів на місяць
Агропромислова продукцію, міндобрива	9500-15000	3-4
будівельні матеріали	8000-20000	2-4
Кондитерські вироби	10000-40000	2-4
Алкогольна продукція	5000-12000	3-5
Скотч, плівка	7000-10000	7-10

Примітка. Сформовано автором за матеріалами ТОВ «КУХАРУКТРАНС»

Для кращого розуміння діяльності компанії доцільно проаналізувати фактори зовнішнього впливу на ринок автомобільних вантажних перевезень в Україні за допомогою PEST-аналізу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

PEST-аналіз ринку автомобільних вантажних перевезень в Україні

Р – політичні фактори	Вплив, +/-	Е – економічні фактори	Вплив, +/-
Законодавство щодо автомобільних перевезень та їх регулювання Прийняття нових законів та правил щодо безпеки на дорозі та екологічних вимог Реєстраційні та ліцензійні вимоги до підприємств, що займаються вантажними перевезеннями Регулювання цін на послуги вантажних перевезень Міжнародні договори та угоди з сусідніми країнами. Воєнний стан в Україні		Загальний стан економіки України та тенденції зростання ВВП Зростання цін на паливо та інші витрати на утримання автопарку Рівень інфляції та вартість палива. Залежність від імпорту та експорту товарів. Ставки податків та дотацій для сектору вантажних перевезень.	- - - - -
S – Соціальні фактори	Вплив, +/-	T – технологічні фактори	Вплив, +/-
Зміна демографічної ситуації та вплив на ринок праці. Соціальна свідомість стосовно екологічної безпеки та вплив на попит на еко-перевезення. Рівень заробітної плати та професійної кваліфікації водіїв. Споживчі вподобання та вимоги щодо якості перевезень.	+ + +	Впровадження нових технологій у вантажні перевезення (наприклад, GPS-слідкування, автономні вантажівки). Розвиток альтернативних джерел енергії (електричні вантажівки, гібриди). Інновації в логістичних системах та оптимізація маршрутів перевезень. Використання інформаційних технологій для забезпечення прозорості та ефективності управління перевезеннями. Застосування інтернету речей (IoT) та розвиток комунікаційних технологій для підтримки взаємодії між різними ланками логістичного ланцюга. Технології безпеки та моніторингу для зниження ризиків аварій та крадіжок.	+ +

Примітка. Розроблено на основі [12, с. 114]

PEST-аналіз є одним з інструментів стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити політичне, економічне, соціальне і технологічне середовище впливу на ринок. Давайте розглянемо ці фактори для ринку автомобільних вантажних перевезень в Україні:

Політичний фактор: Нормативно-правова база української влади має значний вплив на ринок автомобільних перевезень. Реформа дорожньої інфраструктури, зміни податкової політики, відкритість для іноземних інвесторів, умови доступу на митну територію та укладення міжнародних угод є важливими політичними

факторами, що впливають на ринок вантажоперевезень в Україні.

Економічний фактор: Ступінь економічного розвитку, зміни валютних курсів, рівня заробітної плати, безробіття та ринкові тенденції також мають значний вплив на ринок вантажоперевезень. Розмір транспортної інфраструктури, паливні та інші експлуатаційні витрати, наявність кредиту та інші фактори в економічному середовищі впливають на прибутковість і конкурентоспроможність галузі.

Соціальний фактор: Зміни в демографії, культурних звичках і рівні освіти населення можуть вплинути на ринок вантажоперевезень. Наприклад, збільшення кількості інтернет-магазинів і електронної комерції може привести до збільшення обсягів вантажоперевезень, але і до зміни споживчих звичок, що впливає на вибір транспортних компаній і їх послуг. Соціальні фактори також можуть впливати на вимоги до якості та безпеки транспорту, що може вимагати від компаній додаткових інвестицій для задоволення вимог.

Технологічний фактор: Розвиток технологій, особливо автомобілів, може вплинути на ринок вантажоперевезень. Наприклад, впровадження нових енергозберігаючих технологій може допомогти знизити витрати на паливо, а впровадження системи GPS може поліпшити контроль транспорту і знизити ризик втрати вантажу. Розвиток інформаційних технологій також може сприяти автоматизації логістичних процесів і управління вантажоперевезеннями.

Тому на основі PEST-аналізу можна зробити висновок, що ринок автомобільних вантажних перевезень в Україні дуже чутливий до змін політичного, економічного, соціального та технологічного середовища. Для того, щоб підтримувати конкурентоспроможність на ринку, транспортним компаніям необхідно бути готовими до змін і покращувати свої послуги відповідно до вимог ринку і клієнтів.

В управлінні гнучкістю ТОВ «КУХАРУКТРАНС» одне з найважливіших місць займає оцінка зовнішнього середовища. Протягом усього свого життя компанія повинна вміти підлаштовуватися під зміни факторів, які безпосередньо впливають на стабільність її функціонування і частки факторів, які побічно впливають на її гнучкість.

«Елементи зовнішнього середовища є прямими і непрямими факторами впливу, які впливають на діяльність фірми в цілому» [12]. До основних екологічних

факторів, що мають опосередкований вплив на ТОВ «КУХАРУКТРАНС», відносяться: економічні, соціокультурні, екологічні, політичні, природні, міжнародні заходи, профспілки, НТП, засоби масової інформації. Безпосередній вплив на стабільність бізнесу викликають такі групи факторів, як споживачі (клієнти), конкуренти, постачальники, інвестори та нормативно-правові акти (рис. 2.1, 4).



Рис. 2.14. Взаємодія ТОВ «КУХАРУКТРАНС» із зовнішнім середовищем
Примітка. Розроблено автором самостійно

Непрямі фактори навколишнього середовища характеризуються високим ступенем мінливості, невизначеністю і непередбачуваністю, тому, щоб цього уникнути, необхідно уважно стежити за ними і завжди правильно оцінювати пов'язані з ними загрози. З цією метою була проведена оцінка впливу факторів, що мають опосередкований вплив на ТОВ «КУХАРУКТРАНС» (табл. 2.4).

Таблиця 2. 4

Оцінка впливу факторів непрямого впливу на ТОВ «КУХАРУКТРАНС»

Група факторів	Фактор	Прояв впливу фактора (зміна фактора, стан)	Вплив фактора на підприємство (+,-)	Оцінка ступеня впливу, у балах
1	2	3	4	5
Економічні	- рівень платоспроможного попиту; - інфляційні процеси; - податкова система.	- скорочення купівельної спроможності;	-	10
		- знецінення грошових ресурсів;	-	9
		- можливість гри на курсі валют;	+	4
		- складність ведення законної форми бізнесу.	-	5
Політичні	- політична стабільність; - методи державного регулювання економіки.	- політична нестабільність.	-	3
Правові	- законодавча база для регулювання підприємницької діяльності.	- недоліки законодавства в цілому негативно впливають на функціонування галузі.	-	6
Демографічні	- наявна потенційна кількість робочої сили; - кваліфікаційні характеристики робочої сили.	- можливість вибору та поповнення персоналу високо-кваліфікованою робочою силою.	+	8
Природні	- доступність сировини; - забруднення довкілля.	- зростання витрат на транспортування та перевезення	-	7
		- дефіцит енергоносіїв;	-	7
Інноваційні	- темпи НТП - скорочення життєвого циклу технологій; - питома вага наукомістких виробництв.	- відсутність перспективи налагодження вітчизняного виробництва;	-	4
		- необхідність створення системи швидкого реагування на зміни в технології та стандартах продукції.	-	9
Соціально-культурні	- відданість традиціям; - мода; - рівень життя населення.	- здійснення соціальної відповідальності бізнесу;	+	8
		- зростання іміджу;	+	8
		- соціальний добробут.	+	5

Примітка. Складено автором на основі [7]

«Згідно з цим дослідженням, «+» – це 33 бали, «-» – 60 балів, і можна зробити висновок, що на ТОВ «КУХАРУКТРАНС» найбільше впливає купівельна спроможність клієнтів, інфляційні процеси та швидкість НТП. Імідж і поведінка корпоративної соціальної відповідальності також важливі для ефективного

функціонування компанії. Найменший вплив на компанію мають політичні фактори» [28].

Екологічні фактори непрямої дії значно варіюються від країни до країни. Це повинні враховувати компанії, що займаються міжнародним бізнесом, особливо при створенні спільних підприємств, і набагато менше при інвестуванні.

Основні непрямі фактори впливу, які необхідні для розуміння зовнішнього бізнес-середовища, складаються з трьох напрямків (рис. 2.15).

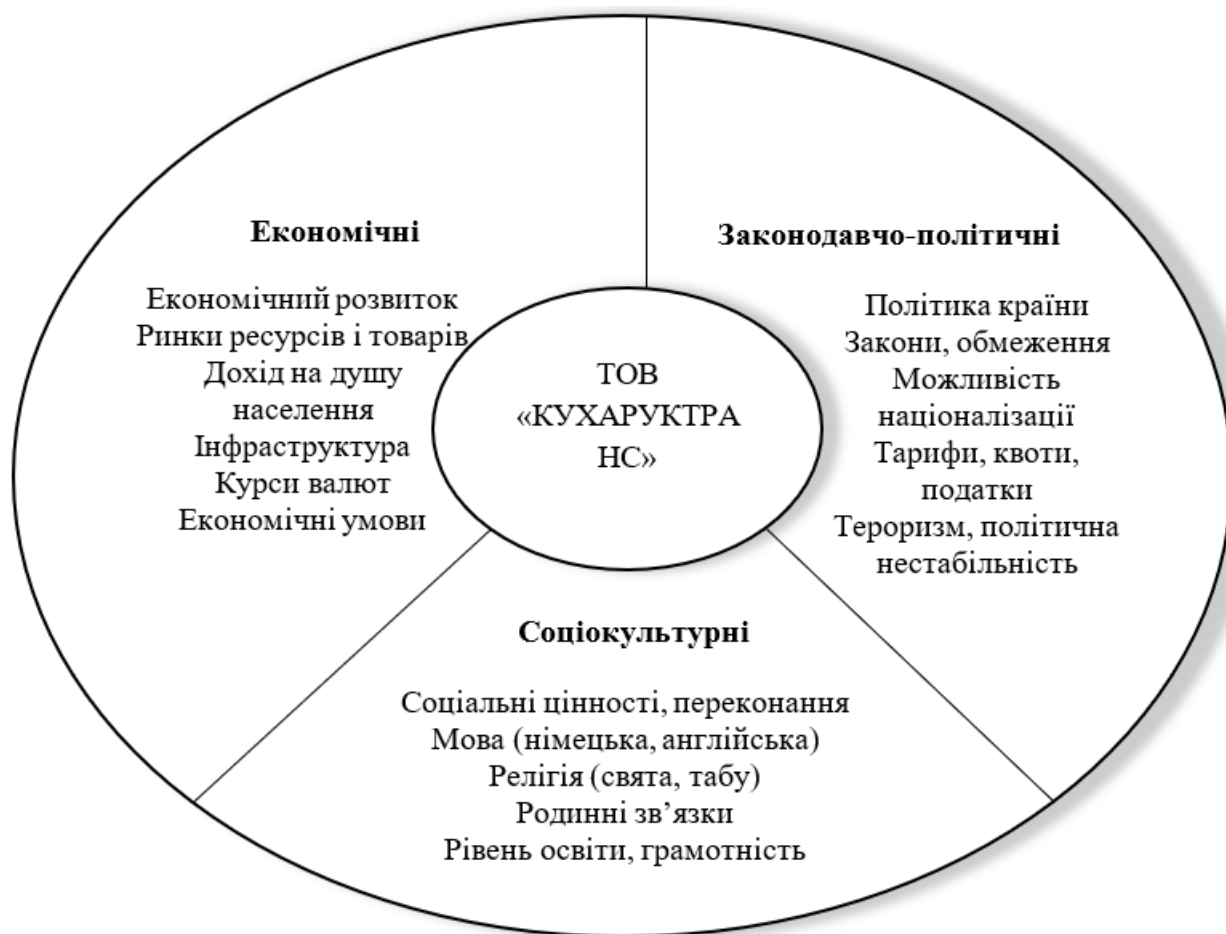


Рис. 2.15. Основні фактори непрямого впливу зовнішнього середовища на ТОВ «КУХАРУКТРАНС»

Примітка. Згруповано автором за [7]

Ефективний менеджмент на міжнародному рівні вимагає від менеджерів як знайомства з власними культурними цінностями, так і вміння правильно інтерпретувати культуру країни, з якою вони працюють, з урахуванням релігії, традицій і мови.

Факторами середовища прямої дії є конкретне середовище конкретної

компанії. Вона включає в себе елементи, з якими компанія постійно спілкується, для ТОВ «КУХАРУКТРАНС» це: клієнти, конкуренти, постачальники, інвестори і закони.

Die Hauptkunden von KUKHARUKTRANS LLC sind Tera, ТОВ «Інвестпак», ТОВ «Локрі», ПП «Карпатські зорі».

У ТОВ «КУХАРУКТРАНС» мало конкурентів, так як підприємство ще досить молоде. Конкуренти мають значний вплив на ТОВ «КУХАРУКТРАНС». Тому важливим завданням для компанії по відношенню до основних конкурентів є підвищення конкурентоспроможності шляхом аналізу конкурентів, збільшення ринків збуту продукції та розробки і реалізації ефективної конкурентної стратегії.

Аналіз операційного середовища ТОВ «КУХАРУКТРАНС» показав нам, що на нього впливає безліч факторів зовнішнього середовища, які призводять до непередбачуваності різних ситуацій і ризиків.

Для того щоб оцінити конкурентоспроможність підприємства на ринку, необхідно визначити інтегральний показник конкурентоспроможності товарів (послуг). Інтегральний показник конкурентоспроможності товару вказує на ступінь привабливості для покупця. З точки зору продавця, ця привабливість ототожнюється з чистим прибутком. Економічний зміст показника інтегральної конкурентоспроможності і показника питомого впливу вказує на те, що дослідження конкурентоспроможності товарів повинно проводитися безперервно, цілеспрямовано і комплексно, з орієнтацією на задоволення потреб споживачів. Конкуренція вимагає для своєї оцінки системи показників, що характеризують конкурентну позицію фірми на ринку. Аналіз конкурентної позиції компанії на ринку включає в себе виявлення її сильних і слабких сторін, а також факторів, більшою чи меншою мірою впливають на ставлення покупців до компанії і, отже, на еволюцію її частки продажів на конкретному товарному ринку.

Якщо оцінювати потужності компанії виходячи з цих факторів, то можна побудувати полігон конкурентоспроможності. Для кожної осі використовується певна шкала вимірювань (наприклад, точкові оцінки) для представлення значення кожного з факторів, що вивчаються в багатокутнику. Відображаючи конкурентні полігони

декількох торгових компаній на одному малюнку, можна проаналізувати їх рівень конкурентоспроможності за конкретними факторами. «Якщо оцінювати конкурентоспроможність компаній однаково і нав'язувати один одному нормативні акти, можна виявити сильні і слабкі сторони однієї компанії в порівнянні з іншою, а також орієнтувати рівень кожного параметра, досягнутого конкуруючою компанією. Головне – побачити поступову зміну критеріїв, що відображає тенденцію до погіршення при русі від периферії до центру. Більша частина цифри відповідає більшій конкурентоспроможності компанії. Потім вони можуть взяти заходів для консолідації сильних сторін і усунення слабких сторін» [1, 5].

Цей метод використовується для розрахунку конкурентоспроможності послуги ТОВ «КУХАРУКТРАНС». «В якості ринкового орієнтира ми визначаємо основного конкурента в даному секторі – ТОВ «Роял Компані», яка має стійку позицію на ринку автомобільних вантажних перевезень. В якості оцінки була обрана шкала з 10 балів (1 – найменше значення, 10 – найбільше значення)» [1] (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Вихідні дані для розрахунку конкурентоспроможності товару ТОВ «ВП-ТРАНС»

№	Показник	Значення показників товару ТОВ «Роял Компані»	Значення показників товару ТОВ «КУХАРУКТРАНС»
1	2	3	4
1.	Показники якості:		
1.1	Потужність	8	5
1.2	Екологічність	7	8
1.3	Ергономічність	10	8
2	Вартісні показники:		
2.1	Ціна (ціна на рейс), грн.	6	5
3	Маркетингові показники:		
3.1	Імідж підприємства	8	6
3.2	Рівень усвідомленості про підприємство	9	6
3.3	Доставка (строки доставки)	7	7
3.4	Передпродажний сервіс	6	7
3.5	Надання знижок	8	6

Примітка. Сформовано автором за матеріалами ТОВ «КУХАРУКТРАНС»

Побудуємо полігон конкурентоспроможності за маркетинговими показниками для ТОВ «Королівська компанія» та ТОВ «КУХАРУКТРАНС» (рис. 2.16).

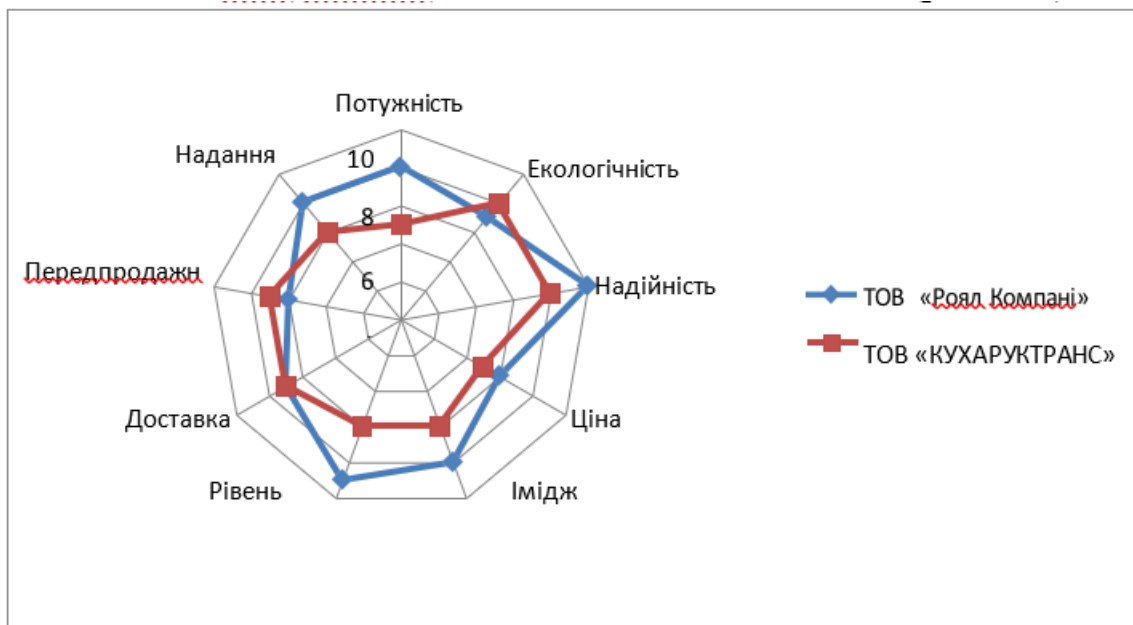


Рис. 2.16. Багатокутник конкурентоспроможності

Примітка. Сформовано автором за матеріалами ТОВ «КУХАРУКТРАНС»

Цей полігон наочно показує відстань між значеннями ТОВ «КУХАРУКТРАНС» і його основного конкурента, який на даний момент виконує функції еталону.

Можна сказати, що сервіс ТОВ «КУХАРУКТРАНС» не відрізняється високим ступенем конкурентоспроможності і не перевищує рівень стандарту. Однак це показує, що в її бізнесі потрібно щось змінити з точки зору транспортних показників компанії в порівнянні з конкурентом.

Висновки до розділу 2

При встановленні нових критеріїв оцінки якості управління особлива увага приділяється проблемам менеджменту як відкритої економічної системи, здатної реагувати як на позитивні, так і на негативні екологічні виклики. Ці питання слід вирішувати в контексті використання моделей і механізмів стратегічного аналізу, основним завданням якого є визначення привабливості галузі та окремих її товарних ринків на основі вивчення структури і динаміки галузі, її характерних можливостей та існуючих загроз, а також визначити важливі фактори успіху, які уможливають стратегію комерційної поведінки на ринку. Вирішення цих завдань є необхідною умовою формування та належного функціонування системи

управління гнучкістю компанії.

Ринок послуг автомобільного транспорту - це специфічний ринок, який формує систему соціально-економічних відносин у всіх галузях економіки країни, на якій організації, як і інші соціальні інститути, виробляють правила, що обмежують їх взаємодію або створюють нові можливості. На структуру впливають три групи факторів, пов'язаних з тенденціями глобалізації та між- і внутрішньогалузевими факторами економічного розвитку.

Європейський ринок автомобільних вантажних перевезень нарощує обсяги та долає вплив пандемії COVID-19. Найважливішим фактором її розвитку є новітні цифрові технології. Відродження післявоєнного ринку автомобільних вантажних перевезень в Україні передбачає відновлення ділової активності у сфері транспорту на новій техніко-технологічній основі. Євроінтеграційний вектор розвитку України передбачає доступ до якісних та екологічно чистих транспортних послуг, чого неможливо досягти без змін у цифровій трансформації. LTL вантажі призначені для поліпшення екологічного стану навколишнього середовища та підвищення ефективності автомобільних вантажних перевезень в Україні. Цифрові технології можуть стати фактором підвищення конкурентоспроможності цієї галузі, підвищення ефективності роботи та формування відповідної системи управління на ринку автомобільних вантажних перевезень України. В умовах європейської інтеграції України актуальним залишається питання постійного вдосконалення нормативно-правової бази у цій сфері.

На основі PEST-аналізу можна зробити висновок, що ринок автомобільних перевезень в Україні є високочутливим до змін політичного, економічного, соціального та технологічного середовища. Для того, щоб підтримувати конкурентоспроможність на ринку, транспортним компаніям необхідно бути готовими до змін і покращувати свої послуги відповідно до вимог ринку і клієнтів.

Аналіз операційного середовища ТОВ «КУХАРУКТРАНС» показав нам, що на нього впливає безліч факторів зовнішнього середовища, які призводять до непередбачуваності різних ситуацій і ризиків.

РОЗДІЛ 3.

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГНУЧКОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

«Сучасна парадигма менеджменту фокусується на зростанні ринкової вартості компаній на протигагу концептуальним принципам управління кінця ХХ століття. Свого часу професор Гарвардської бізнес-школи М. Портер у новаторській книзі «Стратегія конкуренції» зазначив, що першочерговим завданням керівництва є встановлення влади компанії над її постачальниками і клієнтами, а також пошук способів не допустити існуючих і потенційних конкурентів в її бізнес з метою захисту стратегічних переваг компанії і максимізації вигод» [41]. Тому, з огляду на цю позицію, головним завданням менеджерів було зосередитися на кращих методах захоплення будь-якої створюваної в ній цінності.

З іншого боку, аналіз багаторічного досвіду функціонування учасників ринку в сучасних економічних умовах привів І. Отенко до висновку, що в таких умовах «інтереси підприємства несумісні з інтересами суспільства» [33, с. 197], що не сприяє його гармонійному розвитку.

Реальність сучасного суспільства стала передумовою перегляду основних положень усталеної парадигми управління, що поєднує останні тенденції розвитку управлінського мислення з формуванням критеріїв оцінки якості управління по відношенню до зростання вартості компанії. Це визначення обґрунтовує необхідність визначення теперішньої вартості майбутніх вигод, що виникають від володіння бізнесом, і суми дисконтованих грошових потоків, що генеруються бізнесом. За допомогою вартісного показника підприємства визначається довгостроковий стан підприємства, яке в достатній мірі відповідає поточним значенням підприємства.

Ефективність роботи компанії багато в чому залежить від професійного і гнучкого способу, яким ведеться процес управління, суть якого полягає у формуванні певної системи взаємовідносин між кожним з підрозділів компанії, що дозволяє їм ефективно співпрацювати і досягати поставлених цілей, вибираючи для

цього правильні засоби. Питання підвищення ефективності діяльності підприємств потребує послідовного і планомірного вдосконалення методологічного, методичного та практичного управління їх гнучкістю, що має сприяти підвищенню ефективності роботи в ринкових умовах.

«Сьогодні ринок транспортних послуг представлений великою кількістю компаній, що займаються вантажними перевезеннями. Здебільшого перевезення вантажів здійснюється автомобільним транспортом, що збільшує кількість конкурентів на даному ринку» [33].

Тому підвищення ефективності та якості вантажних перевезень є однією з найважливіших комплексних проблем на автомобільному транспорті, і керівники і співробітники автовиробників повинні приділяти особливу увагу вирішенню завдань, пов'язаних з організацією та управлінням автомобільним транспортом з метою підвищення ефективності перевезень.

Для забезпечення досягнення цілей і необхідності гнучкого реагування на екологічні виклики необхідні певні інструменти впливу, зокрема методи управління. Існують економічні, соціально-психологічні та організаційно-розпорядчі методи управління діяльністю компанії і забезпечення її гнучкості.

Вони ставлять за мету вести компанію і її колектив в певному напрямку і мають ряд недоліків: не покращують управління і ефективність роботи компанії, не завжди ефективні і не оцінюють загальні результати діяльності. Сучасний підхід - це управління, засноване на збалансованій системі показників, написаної Девідом Нортоном і Робертом Капланом. Це система управління організацією, заснована на вимірюванні та оцінці її ефективності за допомогою ряду показників, обраних для врахування всіх суттєвих аспектів її діяльності (клієнти, внутрішні процеси, фінанси та аспект навчання та розвитку).

«Для обґрунтування вибору інтегрованого методу управління було обрано 7 критеріїв: ступінь впливу на окремого співробітника, вплив на досягнення цілей ТОВ «КУХАРУКТРАНС», цінність для співробітників, ефективність використання, можливість оцінки загальних результатів, можливість реалізації. Використовуючи таблицю 3.1, тепер обґрунтуємо вибір методу контролю» [33].

Критеріальна таблиця вибору методу управління

Методи управління	Критерії						
	Ступінь впливу на окремого працівника	Вплив на досягнення цілей АТП	Цінність для працівників	Можливість застосування для всіх категорій працівників	Висока ефективність використання	Можливість оцінити загальні результати діяльності	Можливість самореалізації в колективі
Економічні	+	+	+	+	+		
Організаційно-розпорядчі	+	+		+			
Соціальні	+		+	+			
ЗСП	+	+	+	+	+	+	+

Примітка. Сформовано автором за [3]

Тому ЗСП - кращий з усіх методів. Цей метод дозволяє підлаштувати операційну діяльність співробітників під загальні цілі. Вона служить шкалою для оцінки результатів своєї роботи за набором взаємопов'язаних критеріїв. Великою перевагою є те, що ЗСП об'єднує всі процеси в одне ціле. Вона дозволяє керівникам швидко отримувати цінну і загальну інформацію про діяльність компанії з метою підвищення якості процесу прийняття рішень.

В Україні наразі дуже рідкісні випадки впровадження та використання СПА як методу управління. Однак використання досвіду західних компаній може бути корисним для українських компаній, особливо для автомобільних перевезень, та підвищити їх конкурентоспроможність на світових ринках.

«Система збалансованих показників (англ. Збалансована система показників (BSC) – це система управління, яка спрямована на більш чітке формулювання стратегічних планів та їх виконання» [60, с.17].

«Збалансована система показників - це система управління організацією, заснована на вимірюванні та оцінці її ефективності через сукупність показників, обраних для обліку всіх істотних аспектів її діяльності (фінансових, виробничих, маркетингових)» [60].

Тому система Norton і Kaplan дозволяє представляти компанію в чотирьох проекціях (рис. 3.1).

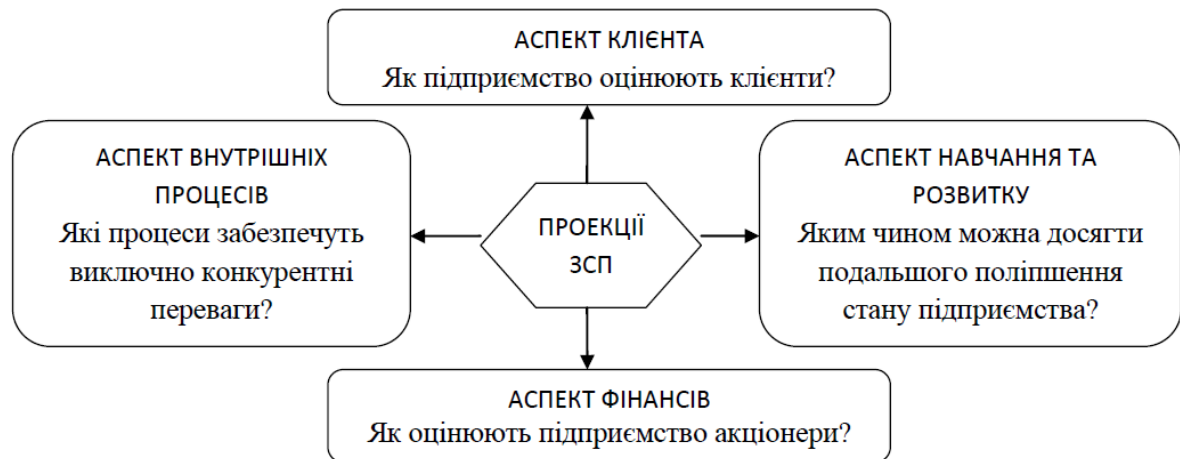


Рис. 3.1. Чотири прогнози зі збалансованої системи показників

Примітка. Створено автором на [60]

«Фінансова складова та її показники зберігаються в ЗСП, оскільки оцінюють економічні наслідки вжитих заходів і є показниками відповідності цілям та їх реалізації для оздоровлення діяльності ТОВ «КУХАРУКТРАНС» в цілому. Фінанси ТОВ «КУХАРУКТРАНС» - це грошові відносини, які виникають в процесі його діяльності. Здійснення такої діяльності вимагає наявності фінансових ресурсів в рамках ТОВ «КУХАРУКТРАНС». Фінансові показники дозволяють створити «основу» для вибору показників у складі інших компонентів СПА» [14]

Споживчий вигляд ЗСП характеризується як споживча база і сегмент ринку, в якому ТОВ «КУХАРУКТРАНС» конкурує, а також показники його діяльності в цільовому сегменті ринку. Клієнтами ТОВ «КУХАРУКТРАНС» можуть бути підприємства, організації та приватні особи як в самому регіоні, так і за його межами. Даний розділ містить декілька основних показників результатів успішної трансформації цілей ТОВ «КУХАРУКТРАНС»: утримання клієнтів, задоволення потреб клієнтів, залучення нових клієнтів тощо. Клієнтська складова також повинна містити конкретні показники цінності пропозицій, які споживач цільового сегмента отримує від ТОВ «КУХАРУКТРАНС». Це фактори, які мають найбільше значення для споживача, коли мова йде про підтримку лояльності.

«Аспект внутрішніх бізнес-процесів повинен визначати найбільш важливі процеси» [5], які ТОВ «КУХАРУКТРАНС» має привести до стану досконалості. Показники компоненту зосереджені на оцінці внутрішніх процесів, від яких

залежить задоволеність клієнтів та досягнення фінансових цілей ТОВ «КУХАРУКТРАНС». Внутрішні процеси ТОВ «КУХАРУКТРАНС» відображені в розрізі наступних ключових елементів: вантажні перевезення та технічне обслуговування (ТО) та ремонт транспортних засобів (П). Послуги автомобільного транспорту Vol повинні працювати таким чином, щоб потреби клієнтів були повністю задоволені за мінімально можливою вартістю.

Четверта складова ЗСП визначає інфраструктуру, яка буде створена для забезпечення довгострокового зростання та вдосконалення ТОВ «КУХАРУКТРАНС» в цілому. Показники навчання і розвитку - це сукупність загальних критеріїв (задоволеність роботою, плинність кадрів) і конкретних факторів (набір навичок і умінь).

«Освіта і навчання персоналу - це комплексне і багатовимірне поняття, яке охоплює широкий спектр взаємопов'язаних психологічних, освітніх, соціальних і економічних проблем. Розвиток персоналу підвищує інтелектуальний рівень особистості, розширює його ерудицію і коло спілкування» [14].

«Виконання завдань з розвитку персоналу вимагає значних витрат ресурсів. Проблеми, пов'язані з інвестуванням в людський розвиток, відображені в концепції людського капіталу» [3]. Світова практика показала, що інвестиції в людський капітал найбільш ефективні.

Таким чином, збалансована система показників допомагає вирішити наступне завдання: ефективно оцінити ефективність діяльності організації.

Проаналізуємо доцільність використання ЗСП як методу оцінки ефективності транспортного процесу ТОВ «КУХАРУКТРАНС». З цією метою розглянемо альтернативні методи оцінки ефективності транспортного процесу в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Аналіз методів оцінки ефективності

Методи 1	Сутність 2	Переваги та недоліки 3
Матричний	Орієнтований на оцінювання фінансового результату і дозволяє провести порівняльний аналіз ефективності діяльності у динаміці і визначити значення узагальненого показника	Дозволяє отримати комплексну характеристику стану підприємства і динаміки його розвитку, дає змогу визначити зміни в процесі та результатах роботи, виявити резерви підвищення ефективності виробництва.
Порівняння	Отримання результатів порівняння показників, що відображають ефективність діяльності. Виділяють метод динамічного і просторового порівняння. Ці методи спрямовані на вивчення всієї сукупності показників і допомагають дати характеристику рівня ефективності діяльності безпосередньо за виявленими відхиленнями фактичних значень від базових.	Неоднозначна інтерпретація рівня ефективності діяльності у разі одночасного поліпшення кінцевих результатів за одними показниками і погіршення за іншими.
Факторного аналізу	Комплексне та системне вивчення і оцінка впливу факторів на зміну результативного показника.	Дозволяє виявити об'єктивно існуючі фактори та встановити причинно-наслідкові зв'язки, що впливають на зміну ефективності процесу перевезень. Недолік полягає в необхідності великої кількості даних для обчислень
Кореляційного аналізу	Дослідження взаємозалежності ознак у генеральній сукупності, які є випадковими величинами з нормальним характером розподілу.	Основними вимогами до застосування кореляційного аналізу є достатня кількість спостережень, сукупності факторних і результативних показників, а також їх кількісний вимір і відображення в інформаційних джерелах. Завдяки кореляційному аналізу є можливість глибше дослідити взаємозв'язки економічних явищ і процесів, виявити вплив факторів на результати господарської діяльності, виявити і підрахувати резерви підвищення ефективності виробництва.
	Являє собою впорядкований спосіб розгляду предмета та отримання систематизованої інформації по всім можливим рішеннями досліджуваної проблеми. У процесі аналізу всі об'єкти розбиваються на групи, кожна з яких підлягає ретельному вивченню.	Перевага цього методу полягає в тому, що він здійснюється при наявності малого обсягу інформації з досліджуваної проблеми. Основний принцип методу не дозволяє виключати з розгляду, відкидати об'єкти і процеси, джерела ризику без попереднього вичерпного аналізу.

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Ранговий метод	Нормативна система показників, яка упорядковує показники шляхом привласнення їм відповідних закономірностей співвідношень темпів їх зростання. Чим вище має бути темп зростання одного показника по відношенню до темпів зростання інших, тим вищий його ранг	Не дозволяє однозначно оцінити рівень ефективності перевезень. В умовах нестабільності через не здійснення закономірностей економіки зникає можливість побудувати систему показників.
Збалансованої системи показників	Є джерелом інформації як щодо внутрішніх процесів на підприємстві в цілому, так і щодо їхніх зовнішніх наслідків. Ефективність оцінюється в чотирьох проекціях.	Дає змогу дати оцінку ефективності не лише фінансової складової, а комплексну як по процесам, так і по діяльності всього підприємства. Можливість автоматизації, але потребує деяких витрат на це.
Експертної оцінки	Виявлення причин, що викликали незадовільний стан підприємства, можливість моделювання механізму мислення людини щодо вирішення завдань у відповідній предметній галузі. Базується на евристичних підходах щодо отримання результатів	Базується на аналізі та діагностиці фінансових показників, тобто має кількісне вираження. При оцінці ефективності процесу перевезень виникає потреба в оцінці і якісних показників.

Примітка. Сформовано автором за [14]

Методика оцінки ефективності транспортного процесу визначається на основі наступних критеріїв: трудомісткість, простота розрахунків, фінансові витрати, об'єктивність, можливість автоматизації розрахунків (автоматизація) і наявність програмного забезпечення, переважне використання показників, наявних у звітах або показників на їх основі, може розраховуватися достовірність і точність отриманих результатів, повнота, сенс. Дані аналізу методів за цими критеріями представлені в таблиці 3.3.

На підставі проведеного аналізу можна говорити про доцільність використання ЗСП як методу оцінки ефективності діяльності ТОВ «КУХАРУКТРАНС». Цей метод дозволяє інтерпретувати рівень ефективності роботи компанії, зробити комплексну оцінку ефективності на основі наявних даних у звітах і дає можливість скоротити інтенсивність і робочий час.

Таблиця 3.3

Відповідність методів оцінювання ефективності процесу перевезень за визначеними критеріями

Критерії	Методи								
	Матричний	Порівняння	Факторного аналізу	Кореляційного аналізу	Морфологічного аналізу	Ранговий	ЗСП	Експертної оцінки	Нечіткої логіки
Мінімальна трудомісткість	-	-	-	-	-	+	+	-	+
Мінімальні витрати часу	-	-	-	-	+	+	+	-	-
Простота розрахунків	+	+	-	-	-	+	-	+	+
Мінімальні фінансові витрати	-	-	-	-	-	-	-	-	+
Об'єктивність	+	+	+	+	-	-	+	-	+
Можливість автоматизації	+	+	+	+	-	+	+	-	-
Використання показників наявних в звітностях	+	+	+	+	+	+	+	-	+
Достовірність, точність	+	+	+	+	-	-	+	-	+
Інтерпретація результатів	+	-	+	+	+	-	+	+	+
Комплексність, оцінка різних аспектів	+	-	+	-	+	-	+	-	-
Інформативність	+	-	+	-	+	-	+	+	+
Кількість збігів	8	5	7	5	5	5	9	3	8
Рейтинг	2	4	3	4	4	4	1	5	2

Примітка. Сформовано автором за [16]

Таким чином, з впровадженням ЗСП в компанії з'являються можливості досягнення очікуваного результату незалежно від цілей, відбуваються і зміни в організаційній структурі підприємства (рис. 3.2)

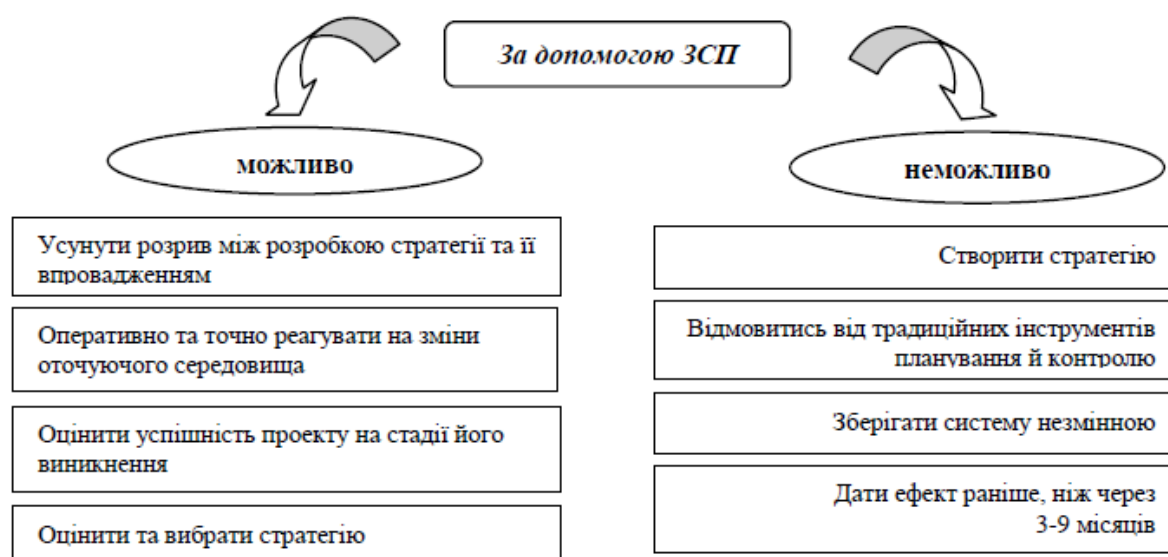


Рис. 3.2. Потенціал збалансованої системи показників для досягнення очікуваного результату в бізнесі

Примітка. Створено автором на [16]

Керівництву компанії необхідні інструменти, що наповнюють процес прийняття рішень адекватною і достатньою інформацією. Ці інструменти є ключовими показниками ефективності (KPI). «KPI – це система фінансових і нефінансових показників, які впливають на кількісні або якісні зміни результатів по відношенню до стратегічної цілі (або очікуваного результату). Збалансована система показників містить необхідні KPI для кожного об'єкта управління (виробничого підрозділу або структурного) і методику його оцінки. Ці системи або методики складають основу прийняття рішень, засновані на оцінці ефективності діяльності підприємства і спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації» [18]. Набір ключових фігур лягає в основу проектування корпоративної стратегії і містить кількісні характеристики з метою інформування співробітників про найважливіші фактори успіху сьогодні і в майбутньому. Компанія формулює очікувані результати, ставить мету і створює умови для її реалізації, а керівництво направляє енергію, навички і знання співробітників на вирішення довгострокових завдань. Ключові цифри складаються на основі стратегічних карт. Карта стратегії є відносно простим і наочним способом представлення стратегії, цілей і напрямків розвитку організації (рисунк 3.3). Однак це не тільки чудовий спосіб проілюструвати стратегію, але й потужний інструмент для передачі цієї стратегії від співробітників.

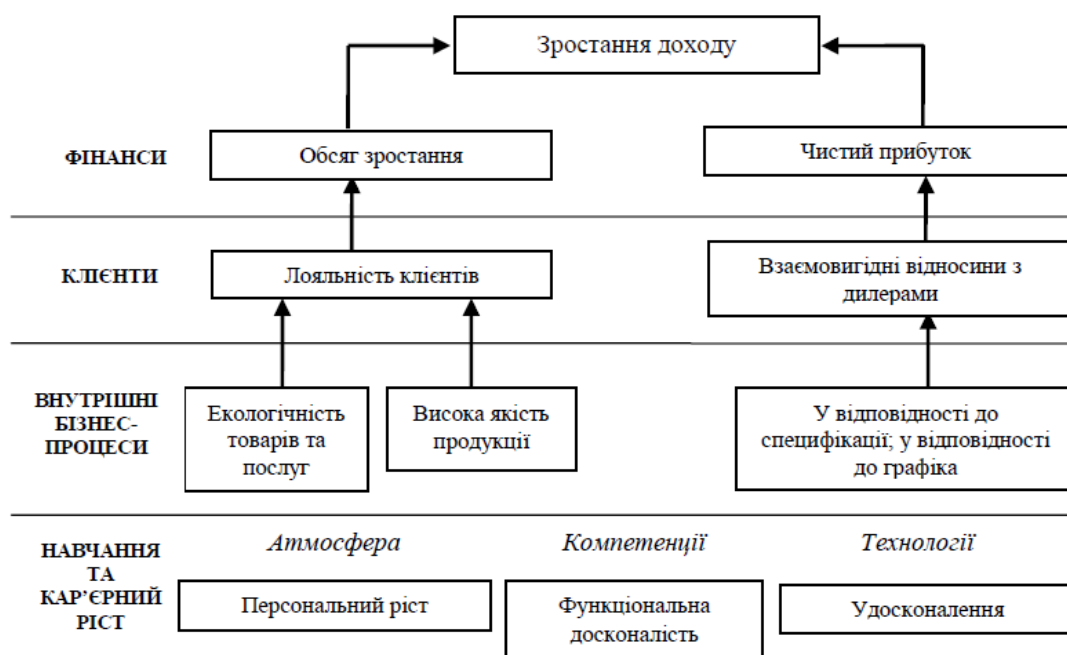


Рис. 3.3. Модель створення стратегічної карти організації

Примітка. Створено автором за [50]

Після підтвердження стратегічної карти компанії розробляються карти для дочірніх підприємств, регіональних пунктів і відділень.

Позитивний ефект від впровадження системи КРІ обумовлений загальною ефективністю компанії, адже якщо система ефективна, кожен співробітник в компанії усвідомлює зв'язок між своїми конкретними обов'язками і стратегічними цілями компанії. Керівники, які мають механізм підтримки рішення, мають можливість вимірювати ефективність кожного відділу і впливати на процес реалізації стратегій компанії.

Висновки до розділу 3

Систематизація основних положень, на основі яких формуються механізми управління гнучкістю підприємства і забезпечується їх розвиток, дозволила зробити наступні висновки:

У світлі мінливого ринкового середовища та критеріїв оцінки корпоративного управління актуалізовано питання, поставлені концептуальними засадами управління гнучкістю підприємства. Важливість питань, пов'язаних з управлінням гнучкістю бізнесу, в сучасних економічних умовах підтверджується їх підвищенням в рейтингу пріоритетних критеріїв оцінки якості управління та ключових факторів успішності бізнесу.

Компанії, які намагаються пристосуватися до економічних умов, потребують особливого економічного механізму, здатному адекватно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Реалізація економічного механізму управління гнучкістю підприємства формує внутрішнє середовище відповідно до вимог ринку, що, як об'єкт ринкових відносин, надає йому ряд переваг, зокрема - своєчасне та ефективне реагування на зміни; здатність прогнозувати ризики; можливість раціонального використання ресурсів компанії; можливість диверсифікації виробництва з метою розширення асортименту і поліпшення якості продукції; підвищення конкурентоспроможності та зміцнення існуючих ринкових позицій і їх розширення.

Для забезпечення досягнення цілей і необхідності гнучкого реагування на екологічні виклики необхідні певні інструменти впливу, зокрема методи управління. Вони ставлять за мету вести компанію і її колектив в певному напрямку і мають ряд недоліків: не покращують управління і ефективність роботи компанії, не завжди ефективні і не оцінюють загальні результати діяльності. Сучасний підхід полягає в управлінні збалансованою системою показників. На підставі проведеного аналізу можна говорити про доцільність використання ЗСП як методу оцінки ефективності діяльності ТОВ «КУХАРУКТРАНС». Цей метод дозволяє інтерпретувати рівень ефективності роботи компанії, зробити комплексну оцінку ефективності на основі наявних даних у звітах і дає можливість скоротити інтенсивність і робочий час.

Таким чином, збалансована система показників надає організації принципово новий інструмент управління, який дозволяє перевести бачення і стратегію організації в набір взаємопов'язаних збалансованих показників, які оцінюють критичні фактори не тільки для поточного розвитку, але і для майбутнього розвитку організації.

Тому управління гнучкістю підприємства можна розглядати як сукупність інноваційних інструментів управління, взаємодія яких проявляється в окремих функціональних механізмах підприємства з метою адаптації до зовнішніх і внутрішніх умов його функціонування або до формування нових потреб (створення нових сегментів ринку) і спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Узагальнення результатів дослідження дозволило сформулювати наступні висновки:

Беручи до уваги актуалізацію проблем виживання та гарантії належного функціонування підприємств в умовах турбулентного ринкового середовища, зміну парадигми управління шляхом перетворення конвергентного розвитку підприємств у дискретний розвиток, а також з урахуванням переходу підприємств до інноваційної моделі розвитку, сутність гнучкості бізнесу визначається як його властивість. Ринкова поведінка повинна маневрувати і модифікуватися відповідно до очікуваних змін в операційному середовищі з метою підвищення конкурентоспроможності і зростання ринкової вартості бізнесу.

Вивчення досвіду успішних компаній і стратегічних невдач аутсайдерів на ринку показало, що гнучкість компанії стала реальним об'єктом впливу керівництва, а досягнення високого ступеня маневреності компанії і її здатності змінюватися в умовах принципово нової суті змін вимагає впровадження інноваційних технологій в систему управління бізнесом. Ця проблема вирішується в рамках системи управління гнучкістю компанії, яка представляє себе комплексом заходів, спрямованих на превентивний вплив на зростання ринкової вартості компанії в умовах змін і трансформує бізнес-процес через механізми власної ідентифікації, саморозвитку та інтеграції за всіма складовими гнучкості.

Ринок послуг автомобільного транспорту - це специфічний ринок, який формує систему соціально-економічних відносин у всіх галузях економіки країни, на якій організації, як і інші соціальні інститути, виробляють правила, що обмежують їх взаємодію або створюють нові можливості. На структуру впливають три групи факторів, пов'язаних з тенденціями глобалізації та між- і внутрішньогалузевими факторами економічного розвитку.

Європейський ринок автомобільних вантажних перевезень нарощує обсяги та долає вплив пандемії COVID-19. Найважливішим фактором її розвитку є новітні цифрові технології. Відродження післявоєнного ринку автомобільних вантажних

перевезень в Україні передбачає відновлення ділової активності у сфері транспорту на новій техніко-технологічній основі. Євроінтеграційний вектор розвитку України передбачає доступ до якісних та екологічно чистих транспортних послуг, чого неможливо досягти без змін у цифровій трансформації. LTL вантажі призначені для поліпшення екологічного стану навколишнього середовища та підвищення ефективності автомобільних вантажних перевезень в Україні. Цифрові технології можуть стати фактором підвищення конкурентоспроможності цієї галузі, підвищення ефективності роботи та формування відповідної системи управління на ринку автомобільних вантажних перевезень України. В умовах європейської інтеграції України актуальним залишається питання постійного вдосконалення нормативно-правової бази у цій сфері.

На основі PEST-аналізу можна зробити висновок, що ринок автомобільних перевезень в Україні є високочутливим до змін політичного, економічного, соціального та технологічного середовища. Для того, щоб підтримувати конкурентоспроможність на ринку, транспортним компаніям необхідно бути готовими до змін і покращувати свої послуги відповідно до вимог ринку і клієнтів.

Аналіз операційного середовища ТОВ «КУХАРУКТРАНС» показав нам, що на нього впливає безліч факторів зовнішнього середовища, які призводять до непередбачуваності різних ситуацій і ризиків.

У світлі мінливого ринкового середовища та критеріїв оцінки корпоративного управління актуалізовано питання, поставлені концептуальними засадами управління гнучкістю підприємства. Важливість питань, пов'язаних з управлінням гнучкістю бізнесу, в сучасних економічних умовах підтверджується їх підвищенням в рейтингу пріоритетних критеріїв оцінки якості управління та ключових факторів успішності бізнесу.

Компанії, які намагаються пристосуватися до економічних умов, потребують особливого економічного механізму, здатному адекватно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Реалізація економічного механізму управління гнучкістю підприємства формує внутрішнє середовище відповідно до вимог ринку, що, як об'єкт ринкових відносин, надає йому ряд переваг, зокрема -

своєчасне та ефективне реагування на зміни; здатність прогнозувати ризики; можливість раціонального використання ресурсів компанії; можливість диверсифікації виробництва з метою розширення асортименту і поліпшення якості продукції; підвищення конкурентоспроможності та зміцнення існуючих ринкових позицій і їх розширення.

Для забезпечення досягнення цілей і необхідності гнучкого реагування на екологічні виклики необхідні певні інструменти впливу, зокрема методи управління. Вони ставлять за мету вести компанію і її колектив в певному напрямку і мають ряд недоліків: не покращують управління і ефективність роботи компанії, не завжди ефективні і не оцінюють загальні результати діяльності. Сучасний підхід полягає в управлінні збалансованою системою показників. На підставі проведеного аналізу можна говорити про доцільність використання ЗСП як методу оцінки ефективності діяльності ТОВ «КУХАРУКТРАНС». Цей метод дозволяє інтерпретувати рівень ефективності роботи компанії, зробити комплексну оцінку ефективності на основі наявних даних у звітах і дає можливість скоротити інтенсивність і робочий час.

Таким чином, збалансована система показників надає організації принципово новий інструмент управління, який дозволяє перевести бачення і стратегію організації в набір взаємопов'язаних збалансованих показників, які оцінюють критичні фактори не тільки для поточного розвитку, але і для майбутнього розвитку організації.

Тому управління гнучкістю підприємства можна розглядати як сукупність інноваційних інструментів управління, взаємодія яких проявляється в окремих функціональних механізмах підприємства з метою адаптації до зовнішніх і внутрішніх умов його функціонування або до формування нових потреб (створення нових сегментів ринку) і спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р.Р., Демків І.О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Електронний журнал "Ефективна економіка". URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/16.pdf № 4. 2020.
2. Ареф'єва О.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. №7. С. 71-76.
3. Ачкасова Л.М. Оцінка ефективності діяльності підприємства. *Зб.наук.пр. «Економіка транспортного комплексу»*. Х.:ХНАДУ, 2013. Вип. 22. С.133-144
4. Безкоровайна Л.В. Теоретичні основи організаційно-економічного механізму ефективної діяльності товаровиробника. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2015. 631 с.
5. Бізнес-процеси. URL: <http://www.intalev.ua>.
6. Божидарнік Т. В. Економічний механізм управління сталим розвитком підприємств в перехідній економіці. *Теоретичні та практичні питання економіки: зб. наук. праць*. Вип. 1 / за заг. ред. д. е. н., проф. А. В. Шегди. К.: ТОВ «Кадри», 2002. С. 167 – 174.
7. Волинець Л. М. Лібералізація міжнародних автомобільних перевезень – новий імпульс розвитку транспортної галузі. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 37. С. 161–176. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2021.37.161>
8. Гармаш В. В. Особенности управления гибкостью предприятия: материалы докладов XIV Междунар. конф. студ., аспирантов и молодых ученых Х.: 2007. 312с.
9. Гвоздь М. Я. Проблеми та переваги використання процесного підходу до управління машинобудівними підприємствами. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2014. № 811. С. 56-62.
10. Головацька Н. Стратегічна гнучкість як пріоритетний чинник забезпечення конкурентних переваг підприємства: *мат. доп. IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів»*. Тернопіль: ЗУНУ, 04.05.2023 р.

11. Грачов О. В. Управління розвитком гнучкості підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01. Х., 2006. 23 с.
12. Демків І. О. Гнучкість підприємства як засіб досягнення його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 6 (51), ч. 2. С. 164 – 168.
13. Демків І. О. Розвиток понятійного апарату управління гнучкістю підприємства. *Економічний аналіз*. 2010. Вип. 5. С. 80 – 83.
14. Дмитрієва О. Збалансована система показників у стратегічному управлінні підприємствами в Україні та Угорщині. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2007. №2. С. 21-28.
15. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
16. Дороніна М. С. Управління бізнес-процесами підприємства. *Вісник ХДЕУ*. 2001. № 2. С. 64–70.
17. Жуков Б. М. Инновационное обеспечение гибкого развития промышленных предприятий: теория, инструментарий, реализация: автореф. дис. на соискание науч. степени докт. екон. наук: спец. 08.00.05. Х., 2007. 53 с.
18. Зелена книга «Ринок міжнародних вантажних автомобільних перевезень». Офіс ефективного регулювання. 2020. 98 с. URL: https://cdn.regulation.gov.ua/dd/ea/a1/34/regulation.gov.ua_GREEN%20PAPER%20On%20International%20Freight%20Road%20Transport'.pdf
19. Іващенко А.Г. Процесний підхід до управління як передумова підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства. *Фінансовий простір*, 2017. № 2 (18). С. 390-395
20. Кіпа М. О. Визначення організаційної гнучкості підприємства. *Економіка розвитку*. 2010. № 1 (53). С. 86–88.
21. Козіна К. Г. Оцінювання стану та розвиток регіональних ринків вантажних автотранспортних перевезень: дис.канд. екон. наук: 08.00.05. Харків, 2020. 240 с.
22. Комаринець С. О. Взаємодія між організаційною гнучкістю та мінливістю середовища вздовж ланцюга створення вартості. *Науковий вісник НЛТУ України*.

2009. Вип. 19.2. С. 219-225.

23. Комаринець С. О. Зміст поняття гнучкості організації та її класифікація. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2007. № 594. С. 87 - 93.

24. Краузе О. Моніторинг ринку автомобілебудівної промисловості. *Економіка та управління національним господарством*. 2016. С. 113-120

25. Крисько Ж.Л. Сутність конкурентоспроможності через вивчення природи конкуренції. *Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове фахове видання*. Випуск № 22. Миколаїв, 2018. С. 22-26.

26. Лепейко Т. І., Шматько Н. М. Ідентифікація та порівняння окремих факторів гнучкості бізнес-процесів підприємства. *Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету*. 2010. Вип. 7 (26), ч. 2. Луцьк, 2010. С. 164-174.

27. Лепейко Т. І., Пантелеєв М.С. Розрахунок індексів гнучкості бізнес-процесів промислових підприємств. *Бізнес-інформ*. 2012. № 12. С. 180 – 183. 39/1.1, 39/1.2

28. Мачкур Л. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного контролю діяльності підприємств в умовах трансформації економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.02.03. Львів, 2003. 20 с.

29. Мильнер Б. З. Теория организации: учеб. 4-е изд., перераб. и допол. Х, 2005. 648 с.

30. Монастирський Г.Л., Попович Т.М. Антикризове управління: навч. посібник. Тернопіль: Крок, 2015. 179 с.

31. Мортіков В. Гнучкість підприємства в соціально-трудовах відносинах. *Україна: аспекти праці*. 2009. № 7. С. 39 – 43.

32. Олексів І.Б. Побудова системи збалансованих показників підприємства на основі моделі одночасних рівнянь. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2006. №12. С. 132-138.

33. Отенко І. П. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства. Х.: Вид. ХНЕУ, 2007. 348 с.

34. Офіційний сайт «Balanced Scorecard в Україні». URL: <http://bsc.org.ua/>.

35. Офіційний сайт Dive&Discovery Research. URL: <https://discovery->

research.com.ua/

36. Офіційний сайт Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/about>

37. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

38. Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/>

39. Паламарчук О.М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічний вісник університету*. 2017. Вип. 17/2. С. 23-31.

40. Поліщук О.А. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах інтеграції України до СОТ. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2007. № 3. Т.2. С. 175-179.

41. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції. пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. К.: Основи, 1997. 390 с.

42. Про Антимонопольний комітет України : Закон України від 02.08.2017 р. № 3659-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text>

43. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 № 2210-ІІІ. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2210-14>

44. Стасюк О. М., Чмирьова Л. Ю., Федяй Н. О. Ринки вантажних та пасажирських перевезень в Україні: проблеми та тенденції. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. С. 1–19. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/56.pdf. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.54>

45. Стратегія сталої логістики та План дій для України / Міністерство інфраструктури України. World Bank Group. 2020. 88 с. URL: <https://mtu.gov.ua/files/Logistics.pdf>

46. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Екон. думка, 2008. 570 с.

47. Теорія хаосу. URL: <https://w-ikipedia.org/wiki/>.

48. Хрущ Н.А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації: монографія / за наук. ред.. д.е.н., проф. Н.А. Хрущ. К.: Освіта України, 2015. 316 с.

49. Чейз Р. Производственный и операционный менеджмент. Д., 2007. С. 37

50. Шатілова О. В. Механізм забезпечення стратегічної гнучкості підприємства. *Науковий вісник НГУ*. 2016. № 2. С. 135 – 141.
51. Швець В. Я., Бойченко М. В. Аутсорсинг в логістиці автомобільних вантажоперевезень в Україні: стан, проблеми та перспективи. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3(57). С. 103–108.
52. Шкільняк М.М. Корпоративне управління: навч. посіб. ТНЕУ. Тернопіль: Крок, 2014. 293с.
53. Шкільняк М.М., Мельник А.Ф., Дудкіна О.П. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки. *Вісник ТНЕУ*, 2019. №2. С. 163-175.
54. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль:«Крок», 2022. 258с
55. Яновицька А. В. Правове регулювання міжнародних вантажних перевезень автомобільним транспортом. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2013. № 3. С. 106–116.
56. Eurostat: official statistics of the European Union. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
57. Gamba A., Triantis A. The Value of Financial Flexibility. URL: Mode of access: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=677086.
58. Grantham Charles E. Corporate agility: a revolutionary new model for competing in a flat world / Charles E. Grantham, James P. Ware, Cory Williamson. New York: AMACOM, 2007. 275 (XII) p.
59. Heizer J., Render B. Operations management. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006. С. 35.
60. Kaplan R.S. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action / R.S. Kaplan, D.P. Norton. - Boston (Ma., USA) : Harvard Business School Press, 1996. – 304 p
61. North D., Wallis J., Webb S. and Weingast B. In the Shadow of Violence: Politics, Economics and the Problems of Development Cambridge: Cambridge University Press, 2013. URL:

https://web.stanford.edu/group/mcnollgast/cgi-bin/wordpress/wpcontent/uploads/2013/10/LAO_CUP_Conclusion.printversion.15.0829.pdf

62. Official website of the European Union. URL: https://europa.eu/european-union/index_en

63. Pawlak J. Wyposażenie rolnictwa polskiego w środki transportu. Equipment of Polish agriculture with the means of transport. *Problemy Inżynierii Rolniczej*. 2012. № 3 (77). P. 45–56.

64. The Ti, Upply&IRU The European Road Freight Rate Benchmark. URL: <https://www.ti-insight.com/european-road-freight-rate-benchmark-report>

65. Trucking: A Performance Assessment Framework for Policymakers / World Bank. 2020. 65 s. URL: <https://openknowledge.worldbank.org>

66. UNCTAD: Statistics. URL: <https://unctad.org/statistics>

67. Zagurskiy O., Ohiienko M., Rogach S., Pokusa T, Rogovskii I, Titova L. Global supply chain in context of new model of economic growth. Conceptual bases and trends for development of social-economic processes. Monograph. Edited by Alona Ohiienko Tadeusz Pokusa Opole. The Academy of Management and Administration in Opole, 2019. P. 64–74.

