

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра економіки та економічної теорії

СОЛЬНИК Валентина Михайлівна

Стратегічні рішення в міжнародному бізнесі /
Strategic decisions in international business

спеціальність: 051 – Економіка
освітньо-професійна програма – Економіка та управління підприємством
Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи ЕУПм-21
В.М. Сольник

підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, О.П. Шиманська

підпис

Випускню кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

“ ____ ” _____ 20 ____ р.

Завідувач кафедри

_____ **В.В. Козюк**

підпис

Тернопіль – 2021

АНОТАЦІЯ

Сольник В. М. Стратегічні рішення в міжнародному бізнесі. – Рукопис.

Дипломна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 051 «Економіка», освітньо-професійна програма «Економіка та управління підприємством». – Західноукраїнський національний університет. Тернопіль, 2021.

Дипломна робота присвячена дослідженню теоретичних та практичних аспектів прийняття стратегічних рішень в міжнародному бізнесі. Проведено стратегічний аналіз середовища логістичних компаній та на його основі обґрунтована необхідність удосконалення стратегічних цілей компанії ТОВ «Логістик Трейд Україна». Запропоновано шляхи покращення організаційно-управлінського забезпечення стратегічних рішень в діяльності ТОВ «Логістик Трейд Україна».

ANNOTATION

Solnyk V.M. Strategic decisions in international business. – Manuscript.

Research to obtain the educational and qualification level "Master's degree" in the specialty 051 Economics, educational and professional program "Economics and Enterprise Management". – West Ukrainian National University. – Ternopil, 2021.

Thesis is devoted to study of theoretical and practical aspects of strategic decision making in international business. The strategic analysis of the environment of logistics companies is carried out and on its basis the necessity of improvement of the strategic goals of the company "Логістик Трейд Україна" is substantiated. Ways to improve the organizational and managerial support of strategic decisions in the activities of LLC "Логістик Трейд Україна" are proposed.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ	7
1.1. Моделі стратегій в міжнародному бізнесі	7
1.2. Управлінська структура реалізації міжнародних стратегій.....	16
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ	28
2.1. Аналіз ринкової структури ринку логістичних послуг	28
2.2. Загальна характеристика організаційної структури та діяльності ТОВ «Логістик Трейд Україна»	37
2.3. Стратегічні виклики та питання оновлення стратегічних цілей компанії	47
Висновки до розділу 2	52
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ В ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ	54
Висновки до розділу 3	66
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Формування стійких передумов розвитку підприємства є найважливішим управлінським завданням. Її рішення вимагає як пошуку необхідних ресурсів, так і відповідних змін в системі управління. Обґрунтування моделей розвитку підприємств на підставі механізмів міжнародного співробітництва дозволяє вирішувати подібні завдання саме в умовах ресурсних обмежень, і, насамперед, - дефіциту інвестиційних ресурсів. Дослідження тенденцій розвитку транспортної галузі України, свідчить про наявності великих можливостей компаній в реалізації їх потенціалу на підставі тих чи інших механізмів міжнародного співробітництва.

Зміни, що відбулися в економіці України за останні десять років, а саме – структурна перебудова, створення підприємств нових організаційно-правових форм і суттєва зміна умов і принципів їх функціонування та фінансування, формування конкурентного середовища, а також низка макроекономічних, нормативно-правових, організаційно-планових і багатьох інших факторів, істотно позначилися на функціонуванні підприємницького сектора.

Вибір напрямку розвитку і стратегії підприємства буде успішним, якщо розробники володіють прийомами і методами аналізу зовнішнього середовища підприємства; методами і основними процедурами розробки стратегії; способами оцінки і контролю реалізації стратегії; способами оцінки виробничих, фінансових та інвестиційних ризиків; вміють прогнозувати ефективність стратегічних змін, а також реалізувати потенціал в сфері міжнародного співробітництва. Актуальність і необхідність більш комплексних досліджень даних проблем визначили вибір теми дипломної роботи, її завдання, об'єкт і предмет.

Метою роботи є обґрунтування напрямків розвитку підприємства (на прикладі ТОВ «Логістик Трейд Україна») на основі забезпечення стратегічних рішень в міжнародному бізнесі.

Досягнення поставленої мети передбачає послідовне вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність стратегічних рішень в міжнародному бізнесі;
- окреслити моделі стратегій в міжнародному бізнесі;
- розглянути управлінську структуру реалізації міжнародних стратегій;
- проаналізувати ринкову структуру ринку логістичних послуг;
- охарактеризувати організаційну структуру та діяльність ТОВ «Логістик Трейд Україна»;
- дослідити особливості та політику розвитку ТОВ «Логістик Трейд Україна», провести діагностику передумов його конкурентоспроможного розвитку;
- навести напрями стратегічного управління розвитком підприємства, особливості формування його стратегії;
- обґрунтувати напрями розвитку ТОВ «Логістик Трейд Україна» на підставі організаційно-управлінського забезпечення стратегічних рішень в діяльності фірми.

Об'єктом дослідження в дипломній роботі є процес забезпечення стратегічних рішень в міжнародному бізнесі.

Предметом дослідження дипломної роботи є сукупність теоретичних і прикладних аспектів функціонування підприємства у сфері міжнародного бізнесу.

Основні методи дослідження. У процесі дослідження застосовувалися такі методи: системний метод (для дослідження проблем розвитку підприємства, напрямків його зовнішньоекономічної діяльності); фінансово-економічний аналіз (для дослідження фінансового стану підприємства та можливостей його розвитку, оцінки зовнішньоекономічної діяльності); методи порівняльного аналізу та оцінки економічної ефективності експортної діяльності компанії (зادля виявлення можливостей розвитку компанії на внутрішньому і зовнішньому ринках); графічний (з метою наочного представлення результатів дослідження).

Наукова новизна. Запропоновані напрями розвитку ТОВ «Логістик Трейд Україна» на підставі організаційно-управлінського забезпечення стратегічних рішень в діяльності фірми.

Практичне значення отриманих результатів. Результати дослідження, викладені в дипломній роботі, мають практичне значення, оскільки на основі аналізу особливостей транспортної галузі та іншої суміжної діяльності у сфері транспорту обґрунтовано конкретні напрями розвитку транспортної компанії через міжнародне співробітництво. Розроблені рекомендації та пропозиції щодо можливостей удосконалення стратегічних цілей ТОВ «Логістик Трейд Україна» можуть бути використані в діяльності компанії.

Апробація результатів дослідження. Основні наукові положення магістерської роботи доповідалися на двох міжнародних науково-практичних конференціях: Стратегічне управління підприємством («Євроінтеграційний вибір країни та проблеми економіки», Університет імені Альфреда Нобеля, 20-21 квітня, 2021 р., м. Дніпро); Специфіка прийняття стратегічних рішень в міжнародному бізнесі («Економіка бізнесу: виклики диджиталізації та стратегії розвитку», 22 квітня 2021 року, ЗУНУ, м. Тернопіль).

Структура і обсяг роботи. Основний зміст викладено на 75 сторінках комп'ютерного тексту, не включаючи додатків. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 58 найменувань. Робота містить 11 таблиць, 12 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Моделі стратегій в міжнародному бізнесі

В науковій літературі існує безліч визначень стратегії, але всіх їх об'єднує поняття стратегії як усвідомленої і продуманої сукупності норм і правил, що лежать в основі прийняття стратегічних рішень, що впливають на майбутній стан організації. Зокрема, на думку І. Ансоффа «стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності» [1, с. 165]. О. С. Віханський трактує «стратегію» як довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, що відноситься до сфери, засобів і форм її діяльності» [2, с. 88]. Виходячи з визначення В.В. Тертичка «стратегія – якісно визначена, узагальнена модель довгострокових дій організації, які необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей за допомогою розподілу та координації своїх ресурсів» [3, с. 366]. За визначенням М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі «стратегія – це детальний усебічний комплексний план, призначений для реалізації місії організації і досягнення цілей» [4, с. 696]. На думку О.В. Прокопенко та В. А. Омеляненка, дане поняття відображає «систему установок і заходів, спрямованих на довготермінове зміцнення конкурентної позиції підприємства» [5, с. 39].

Узагальнивши існуючі визначення дефініції «стратегія», можна зробити висновок, що стратегія – це генеральна програма дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення основної мети. Стратегія відображає головні цілі і основні шляхи їх досягнення таким чином, що підприємство отримує визначений напрямок руху. У табл. 1.1. відображене ширше наукове тлумачення поняття «стратегія».

Таблиця 1.1.

Визначення поняття «стратегія»

Автор, № джерела	Визначення
М. Портер [6]	Спосіб реакції на зовнішні можливості й загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони
М. Мінцберг [7]	Послідовна, узгоджена та інтегрована структура управлінських рішень
Б. Карлофф [8]	Узагальнена модель дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів підприємства
Б.А. Райзберг, Л. Ш. Лозовський, Б. Б. Стародубцева [9]	Довгострокові, найбільш принципові, важливі установки, плани, наміри уряду, адміністрації регіонів, керівництва підприємства по відношенню до виробництва, доходів і витрат, бюджету, податків, капіталовкладень, цін, соціального захисту
З. Є. Шершньова [10]	Довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який воно визначає для себе з альтернативних варіантів, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики
В.Г. Балан [11]	Ділова концепція розвитку підприємства на визначену стратегічну перспективу, що представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій, здатних реалізувати цю концепцію та забезпечити конкурентні переваги в досягненні цілей
Oxford Dictionary [12]	План дій, розроблений для досягнення довгострокової або загальної мети
Cambridge Dictionary [13]	Детальний план досягнення успіху в таких ситуаціях, як, політика, бізнес, промисловість або навичка планування таких ситуацій

Джерело: систематизовано автором

Аналіз поняття «стратегія» показує, що точки зору на стратегію як українських, так і зарубіжних вчених, відображають різні змістові трактування, що засвідчує складність, багатоаспектність і багатоплановість досліджуваного поняття. Узагальнюючи формулювання вчених, можна дійти висновку, що в усіх випадках вони розглядають «стратегію», насамперед, як можливість вирішення певних проблем і досягнення цілей; по-друге, як певний план дій, реалізація якого передбачає вибір з множини варіантів стратегічних альтернатив та координацію досягнення цілей. Таким чином, стратегія підприємства визначає реальний напрямок його розвитку, який уможливорює досягнення стратегічних цілей та забезпечує конкурентні переваги на ринку.

Стратегію доцільно розглядати як основну сполучну ланку між тим, чого організація хоче досягти (її цілями), і лінією поведінки, обраною для досягнення цілей. На рис. 1.1. відображено узагальнений підхід до визначення поняття «стратегія».

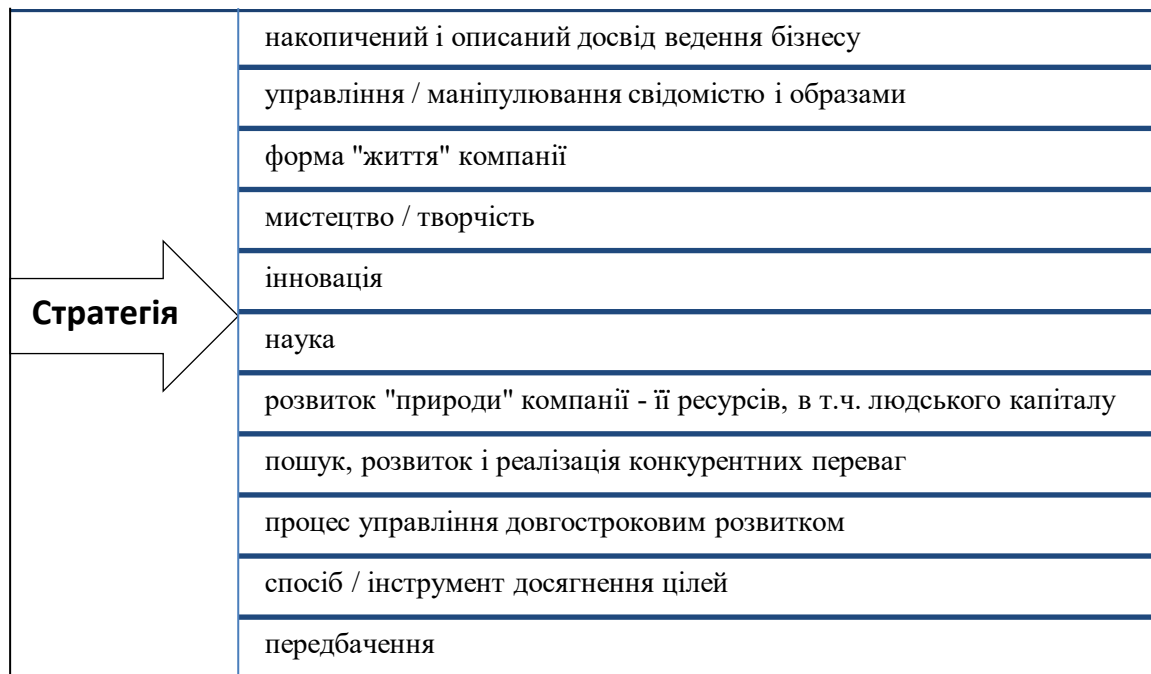


Рис. 1.1. Узагальнене розуміння «стратегії» (побудовано автором)

Таким чином, стратегія – це головна програма дій, яка визначає пріоритети, проблеми та ресурси для досягнення головної мети. Вона формулює головне: цілі та основні шляхи їх досягнення таким чином, щоб компанія отримувала єдиний напрямок руху.

Стратегічне управління може реалізовуватися з використанням різних моделей. Зокрема, М. Портер поділяв стратегії, яким компанія може слідувати, на три типи: лідерство за витратами, диференціація і фокусування (рис. 1.2).

Основна ідея стратегічної моделі М. Портера полягає в досягненні необхідного рівня рентабельності, що безпосередньо залежить від конкурентних переваг підприємства на ринку. Відповідно до матриці, побудованої М. Портером, для того, щоб випередити конкурентів, підприємству потрібно обрати одну з трьох наведених базових стратегій:

1. «Стратегія лідерства за витратами» – це спосіб отримання конкурентних переваг, іншими словами, розвиток "переваг", який забезпечує високі продажі. Є два основних шляхи досягнення цього в рамках стратегії лідерства витрат:

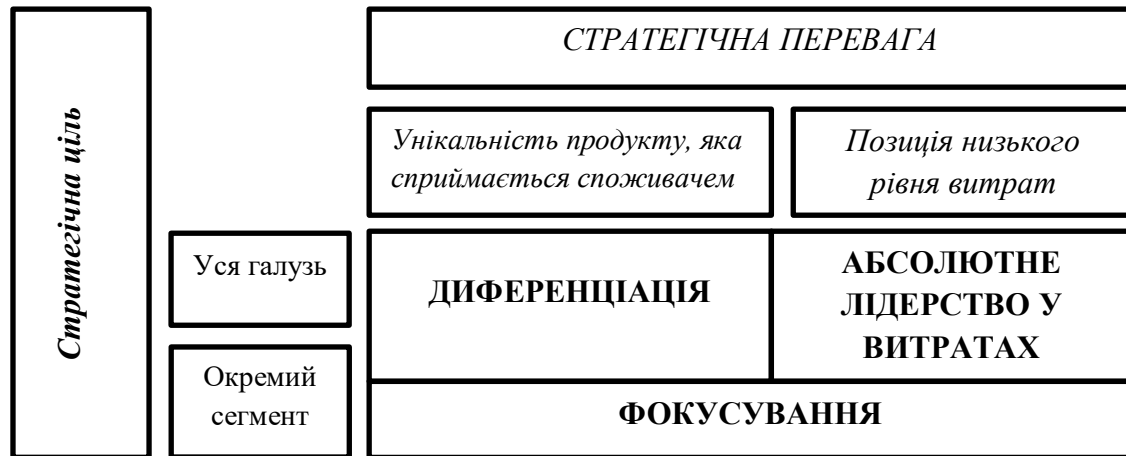


Рис. 1.2. Стратегічна модель М. Портера (побудовано за [14, с. 89])

- збільшення прибутку за рахунок зменшення витрат при одночасному врахуванні середньогалузових цін;
- збільшення частки ринку за рахунок нижчих цін, але при цьому отримання розумного прибутку від кожного продажу (оскільки витрати були зменшені).

Компанії, які досягли успіху в лідерстві витрат, як правило, мають:

- 1) доступ до капіталу, необхідного для інвестування в технологію, яка зменшить витрати;
- 2) ефективну логістику;
- 3) низьковитратну базу (робоча сила, матеріали, обладнання) та спосіб стійкого зниження витрат нижче рівня інших конкурентів [15].

Ця стратегія передбачає концентрацію зусиль на скороченні витрат завдяки доступу до дешевої сировини, зменшенню витрат на дослідження, сервіс, рекламу тощо.

2. «Стратегія диференціації». Диференціація передбачає зробити товари чи послуги унікальними, особливими та привабливішими, ніж товари

конкурентів. Як правило, це стосується функціональності, довговічності, підтримки, а також іміджу бренду, який цінують клієнти. Для успіху стратегії диференціації організаціям потрібно: дослідження, розробки та інновації; можливість надання високоякісних продуктів або послуг; ефективні продажі та маркетинг [15]. Ця стратегія передбачає виробництво підприємством товарів, які відрізняються з позиції покупця від товарів конкурентів.

3. «Стратегія концентрованого маркетингу», що передбачає концентрацію зусиль на одному чи кількох сегментах і досягнення в цих сегментах лідерства. Фірма концентрується на кількох обраних ринках. Її також називають стратегією фокусування. Фірма, як правило, прагне отримати конкурентну перевагу за рахунок ефективності, а не рентабельності [16, с. 14]. Ця стратегія найбільшою мірою підходить для порівняно невеликих фірм, але може використовуватися будь-якою компанією. Перевага стратегії концентрованого маркетингу припускає обмеження по частці ринку та не вимагає значних інвестицій в розвиток товару чи послуги.

М. Портером розроблена модель «п'яти сил конкуренції» (рис. 1.3), які відображають можливість конкурентного впливу на організацію в сфері бізнесу. Вони повинні братись до уваги при аналізі можливих змін ситуації, які необхідно враховувати при виборі тієї чи іншої стратегії ведення конкурентної боротьби.

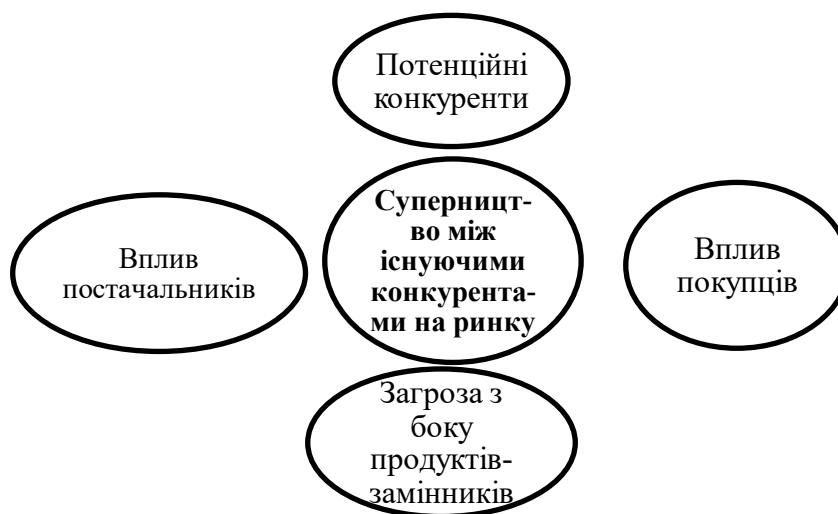


Рис. 1.3. Модель п'яти сил М. Портера (побудовано за [17])

Запропонована І. Ансоффом модель стратегії враховує тип продукту (новий або старий) і ринку (новий або старий). Їх взаємодія і вибір стратегії, яка визначається поєднанням «продукт-ринок», характеризується відповідною матрицею (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Модель «товар-ринок» за І. Ансоффом

Тип ринку	Тип товару	
<i>Освоєний</i>	<i>Освоєний</i>	<i>Новий</i>
<i>Новий</i>	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія розроблення нового товару
	Стратегія розширення ринку	Стратегія диверсифікації

Джерело: побудовано за [18].

При стратегічному аналізі можуть застосовуватися й інші моделі. Наприклад, для аналізу портфельних стратегій може використовуватися матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ). Такий аналіз визначає пріоритетність інвестицій, виходячи з оптимального розподілу фінансових ресурсів. Метод БКГ – один з найвідоміших інструментів управління бізнесом, метою якого є аналіз актуальності продуктів компанії в залежності від зростання ринку даної продукції і зайнятої ним частки [19].

Проблема, з якою керівники часто зіштовхуються, полягає у пошуку інструменту для: визначення, де і як конкурувати, прибуткових ринків, оцінки варіантів інвестування та правильної ціни на свою продукцію. GE-McKinsey Matrix – це один із таких інструментів стратегічного планування, який допомагає керівникам приймати інвестиційні рішення та управляти своїм товарним портфелем на основі обґрунтованого аналізу. Викладена McKinsey & Co у 1970-х рр., GE-McKinsey Matrix є, по суті, адаптацією аналізу БКГ, що полегшує аналіз поточного портфеля бізнес-підрозділів та розробку стратегій для досягнення зростання за рахунок появи нових продуктів або за допомогою опцій продажу [20]. Матриця GE-McKinsey є більш досконалим інструментом стратегічного бізнес-портфеля у порівнянні з матрицею БКГ. Вона забезпечує

можливість визначення стратегічного напрямку діяльності організації задля підвищення продуктивності та ефективності її бізнес-підрозділів. Матриця GE-McKinsey складається з 3 основних компонентів:

1. Привабливість галузі. Вимірює ризики для підприємства: вийти або конкурувати на ринку. Оцінка галузевої привабливості гарантує передбачення того, як галузь буде розвиватися в довгостроковій перспективі. Привабливість галузі означає оцінку ключових елементів, включаючи довгострокове зростання, структуру та прибутковість галузі, тенденції цін, структуру попиту, сегментацію ринку та доступність робочої сили.

2. Сила бізнес-одиниці – здатність фірми конкурувати на ринку. Частка ринку, позиція бренду (вартість), лояльність споживачів, прибутковість компанії, гнучкість виробництва та міцність ланцюга створення вартості – це деякі найважливіші фактори, що впливають на цей компонент.

3. Інвестиційні стратегії. Як тільки сильні сторони бізнес-одиниць та привабливість ринку будуть співвіднесені з матрицею GE-McKinsey, керівництво компанії зможе побудувати відповідну інвестиційну стратегію за одним з наступних сценаріїв: інвестиції/зростання, утримання, “збір урожаю” [21].

Результати Матриці GM / McKinsey, зводяться до того, щоб вказати на:

- які товари і / або послуги бізнесу знаходяться в пріоритеті;
- що буде приносити тільки збитки в найближчі роки;
- в які продукти / послуги бізнесу потрібно інвестувати.

Як можна помітити, всі матриці відносяться до портфельного аналізу і побудовані за принципом «виграв або програв». Вадою цього інструменту є його надмірне фокусування на фінансових показниках.

Модель, розроблена Британсько-Голландською хімічною компанією Shell, одержала назву Shell / DPM (Direct Policy Matrix). Матриця DPM вимірює привабливість сегмента та здатність організації підтримувати цей сегмент [22]. Оцінка привабливості сегмента повинна включати, але не обмежуватись ними, такі змінні:

- Розмір сегмента (кількість клієнтів, одиниць або продажів у доларах США).
- Темп зростання сегмента.
- Рівень прибутку сегмента до організації збуту.
- Поточну купівельну спроможність сегмента.
- Досяжну частку ринку з урахуванням рекламного бюджету, фрагментації ринку та витрат на рекламу конкурентів.
- Необхідну частку ринку для отримання беззбитковості [23].

Найбільш змістовною базою даних про великі промислові корпорації і дієвим інструментом стратегічного аналізу економічної інформації є база даних (проект) PIMS (Profit Impact of Market Strategies). PIMS – це набір статистично задокументованого досвіду, отриманого від тисяч підприємств, покликаний допомогти зрозуміти, які стратегії (наприклад, якість, ціноутворення, вертикальна інтеграція, інновації, реклама) найкраще працюють у різних видах бізнес-середовища. Дані є ключовим ресурсом для таких завдань управління, як оцінка ефективності бізнесу, аналіз нових бізнес можливостей, оцінка та перевірка реальності нових стратегій. Основною функцією PIMS є висвітлення взаємозв'язку між ключовими стратегічними рішеннями бізнесу та його результатами. Правильно проаналізовані дані можуть допомогти керівникам краще зрозуміти бізнес-середовище, визначити критичні чинники покращення становища своїх компаній та розробити стратегії, які дозволять їм забезпечити стійку перевагу [24].

Модель ADL/LC (назва моделі походить від аббревіатури ADL – назви консалтингової фірми (Arthur D. Little) і скорочення LC (Life Cycle – життєвий цикл) призначена для багатoproфільних диверсифікованих високотехнологічних компаній з коротким життєвим циклом продукції, окремим позиціонуванням і розробкою власних стратегій. ADL матриця була вперше запропонована компанією Arthur D. Little в 1970 році. В її основу були включені 2 показники: ступінь зрілості ринку і конкурентна позиція компанії в галузі. Правильно визначивши значення даних показників, можна вибрати

відповідну стратегію розвитку продукту. Ця стратегія вимагає самостійного аналізу кожного виду бізнесу в рамках фази життєвого циклу галузі, в якій він функціонує, оцінки фінансового внеску в загальний результат.

У моделі ADL/LC кожна з фаз має конкретну позицію в загальному бізнес-просторі, для якої властиві:

- свій рівень прибутковості та обсяги фінансових потоків;
- стратегічні рішення мінімум за трьома напрямками (частка ринку, інвестиції, зміна позиції);
- можливість власної траєкторії розвитку (природна, виборча, розвиток, виживання, вихід) і набір типових стратегічних рішень [25, с. 172].

Матриця ADL відображає 5 можливих ситуацій забезпечення конкурентоспроможності товару компанії на ринку:

- Домінуюча. Існує рідко і, як правило, така позиція обмежена в часі, означає переважання компанії в галузі. Дуже часто володіє унікальною технологією, яка дозволяє зберігати монополістичну позицію. Частка ринку домінуючої компанії понад 50% ринку.
- Сильна. Означає стабільність компанії в галузі. Становище компанії залишається стабільним, незалежно від того, до яких дій вдаються конкуренти.
- Сприятлива. Компанія з такою позицією має конкурентні переваги в певних сегментах ринку.
- Нестійка. Компанія володіє невеликою часткою ринку в певній ринковій ніші і задоволенні вузького сегменту споживачів. Компанія може мати конкурентні переваги, що забезпечують їй стабільне положення в ринковій ніші - перевага географічного положення або диференціації товару.
- Слабка. Компанія постійно втрачає частку ринку. Обсяг продажів занадто малий, щоб зберігати прибутковість в довгостроковій перспективі [26].

Технології розробки стратегії розвитку організації відносяться до найбільш складних і значущих в процесі стратегічного управління. Вибір тієї чи іншої стратегії покликаний сприяти прийняттю ефективних управлінських рішень.

1.2. Управлінська структура реалізації міжнародних стратегій

Управлінська структура компанії та прийняття стратегічних рішень в міжнародному бізнесі представляє собою складний процес, який ґрунтується на певних ключових елементах. Елементний склад стратегічного управління може бути представлений як з позиції дій, які виконуються при формуванні та реалізації стратегій, так і з позиції об'єктів, щодо яких здійснюється стратегічне управління (компанії в цілому, або окремих її складових).

Схематично процес стратегічного управління (з позиції необхідного комплексу дій) представлений на рис. 1.4.

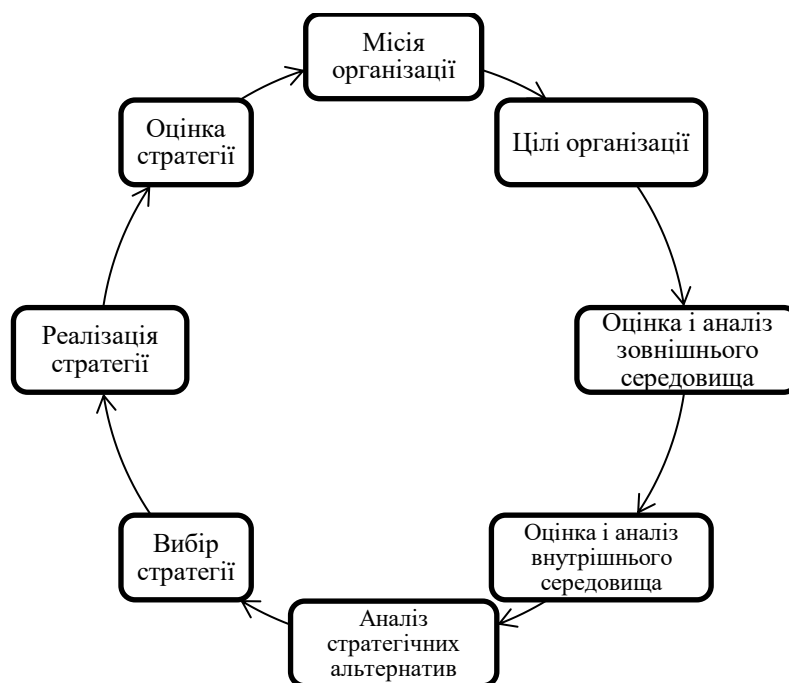


Рис. 1.4. Процес стратегічного управління (складено автором)

Сучасні підприємства, корпорації репрезентують складні системи з безліччю об'єктів управління. Якщо раніше такими вважалися компанії в цілому і окремі їх функціональні підрозділи, то зараз багато компаній сформували так звані матричні організаційні структури (прості лінійні, функціональні або продуктові структури вкрай рідко зустрічаються в сучасних корпораціях), в яких відбулося виділення так званих окремих бізнес-одиниць.

Останні є господарськими підрозділами, організаційними одиницями, що відповідають за конкретний вид діяльності і є ключовими джерелами створення цінності компанії (або «центрами» прибутку). Такі одиниці є своєрідними проміжними ланками між такими об'єктами управління, як компанія в цілому, і окремі функціональні її підрозділи. Прикладами бізнес-одиниць (BU – business unit) можуть слугувати підрозділи компанії (філія, відділ, група тощо), один з напрямів діяльності компанії, вид продукції, одна або кілька торгових марок тощо. Основна відмінна ознака бізнес-одиниці – відносна ринкова незалежність від інших підрозділів (видів діяльності, торгових марок). Поняття бізнес-одиниці може варіюватись у різних компаній, однак найчастіше воно асоціюється з незалежними підрозділами [27]. Загалом можна виділити наступні об'єкти управління: компанія в цілому, окремі її бізнес-одиниці (або зони господарювання) і функціональні зони.

Відповідно, в якості об'єкта стратегічного управління «компанія в цілому» розглядається як відкрита комплексна соціально-економічна система, що представляє сукупність структурних підрозділів підприємства (стратегічних і функціональних зон фірми).

Стратегічна зона господарювання (СЗГ, або стратегічна бізнес-одиниця) – це напрям або низка суміжних напрямів діяльності компанії, самостійно ринково орієнтований господарський підрозділ, який може виступати повноцінним конкурентом у своєму сегменті ринку, має своє коло постачальників, споживачів і конкурентів [28, С. 18]. Зазвичай, її очолює директор, який несе повну відповідальність за стратегічний розвиток і поточну діяльність СЗГ. Управлінське значення концепції СЗГ полягає в тому, що вона дає можливість диверсифікованим компаніям раціоналізувати організацію різнорідних сфер бізнесу.

Функціональна зона господарювання (ФЗГ) – це сфера діяльності, організаційно представлена функціональними структурними підрозділами, які спеціалізуються на виконанні певних функцій і забезпечують ефективну діяльність як окремих СЗГ, так і компанії в цілому [28]. Функціональні стратегії

формуються в розрізі окремих складових кожної сфери функціонування компанії, наприклад:

1. Товарна стратегія.
2. Цінова стратегія.
3. Стратегія взаємодії з ринками виробничих ресурсів.
4. Стратегія поведінки на ринках грошей і цінних паперів.
5. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності.
6. Стратегія зниження виробничих витрат.
7. Стратегія інвестиційної діяльності – сукупність рішень, що визначають способи залучення, нагромадження і витрачання фінансових ресурсів.
8. Інноваційна стратегія.
9. Стратегія стимулювання персоналу.
10. Стратегія запобігання неспроможності (банкрутство).
11. Стратегія зниження трансакційних витрат тощо.

Одним з варіантів також є така класифікація функціональних стратегій: товарно-ринкова, ресурсно-ринкова, технологічна, інтеграційна, фінансово-інвестиційна, соціальна, стратегія управління, стратегія реструктуризації. Однак за змістом дані функціональні стратегії схожі з тими, що були наведені вище [29].

Орім цього, деякі автори вдаються до поділу функціональних стратегій на дві основні групи (рис. 1.5.): всі функціональні складові корпоративної стратегії зорієнтовані на зовнішню і внутрішню сфери діяльності фірми.

Це означає, що результати реалізації керівництвом фірми стратегічних рішень тією чи іншою мірою обумовлені, з одного боку, впливом цих сфер на характер рішень, з іншого боку – впливом самих стратегічних рішень на процеси, що відбуваються у внутрішній і зовнішній сферах.

На нашу думку, такий розподіл окремих функціональних стратегій в організації до певної міри не є коректним. Як видно з процесу стратегічного управління (див. рис. 1.5), формування та реалізація стратегії включає в себе

аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища компанії одночасно (це одна з основних характеристик саме стратегічного управління).

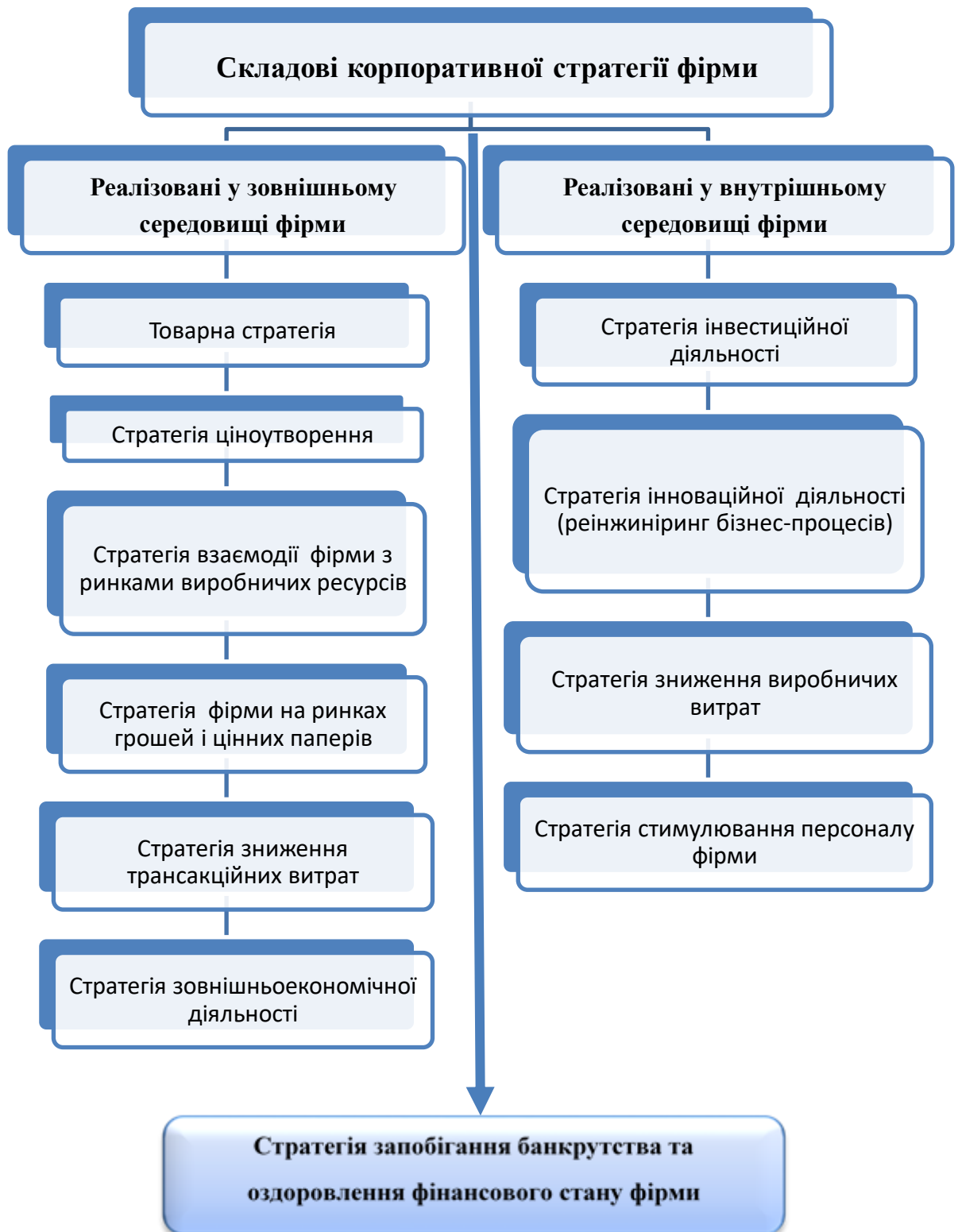


Рис. 1.5. Класифікація функціональних стратегій фірми
(побудовано автором за [30])

При розробці стратегії основним її завданням є забезпечення збалансованості між внутрішнім і зовнішнім середовищем фірми. Не можна, наприклад, констатувати, що реалізація товарної або цінової стратегії відбувається виключно у зовнішньому середовищі. Необхідно, зокрема, при формуванні та реалізації товарної стратегії брати до уваги виробничі можливості самого підприємства, при формуванні та реалізації цінової політики – витрати підприємства тощо. Аналогічно, наприклад, стратегія зниження виробничих витрат не може реалізовуватися виключно для внутрішнього середовища підприємства. Тому варто виважено оцінювати існуючі підходи до класифікацій функціональних стратегій. Відповідно, процес стратегічного управління в залежності від об'єктів, можна деталізувати наступним чином (рис. 1.6).

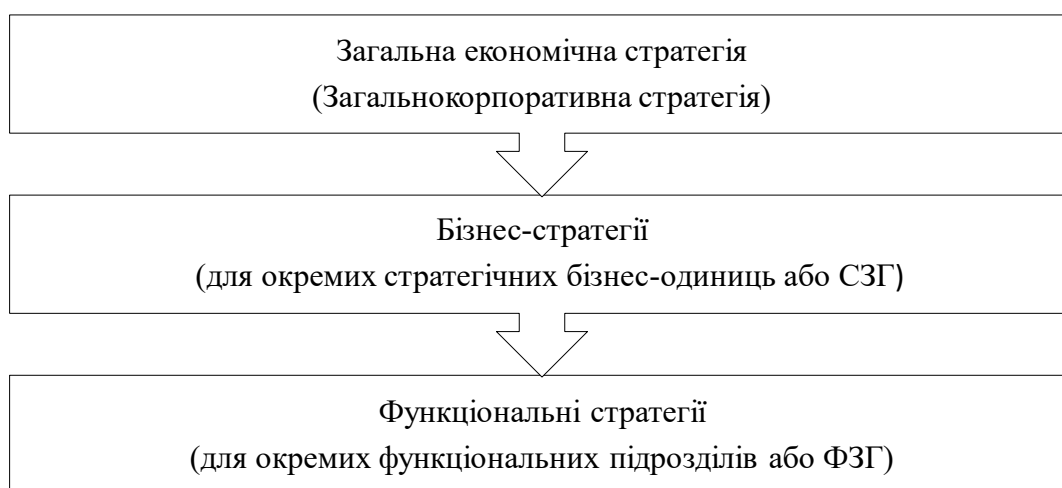


Рис. 1.6. Процес стратегічного управління в залежності від об'єктів управління (побудовано автором)

Таким чином, процес стратегічного управління може відбуватися в двох напрямках: в залежності від дій, що здійснюються в ході формування та реалізації стратегії і в залежності від об'єктів стратегічного управління. Об'єднавши їх, можна отримати уявлення щодо стратегічного управління фірми як комплексного процесу (рис. 1.7).

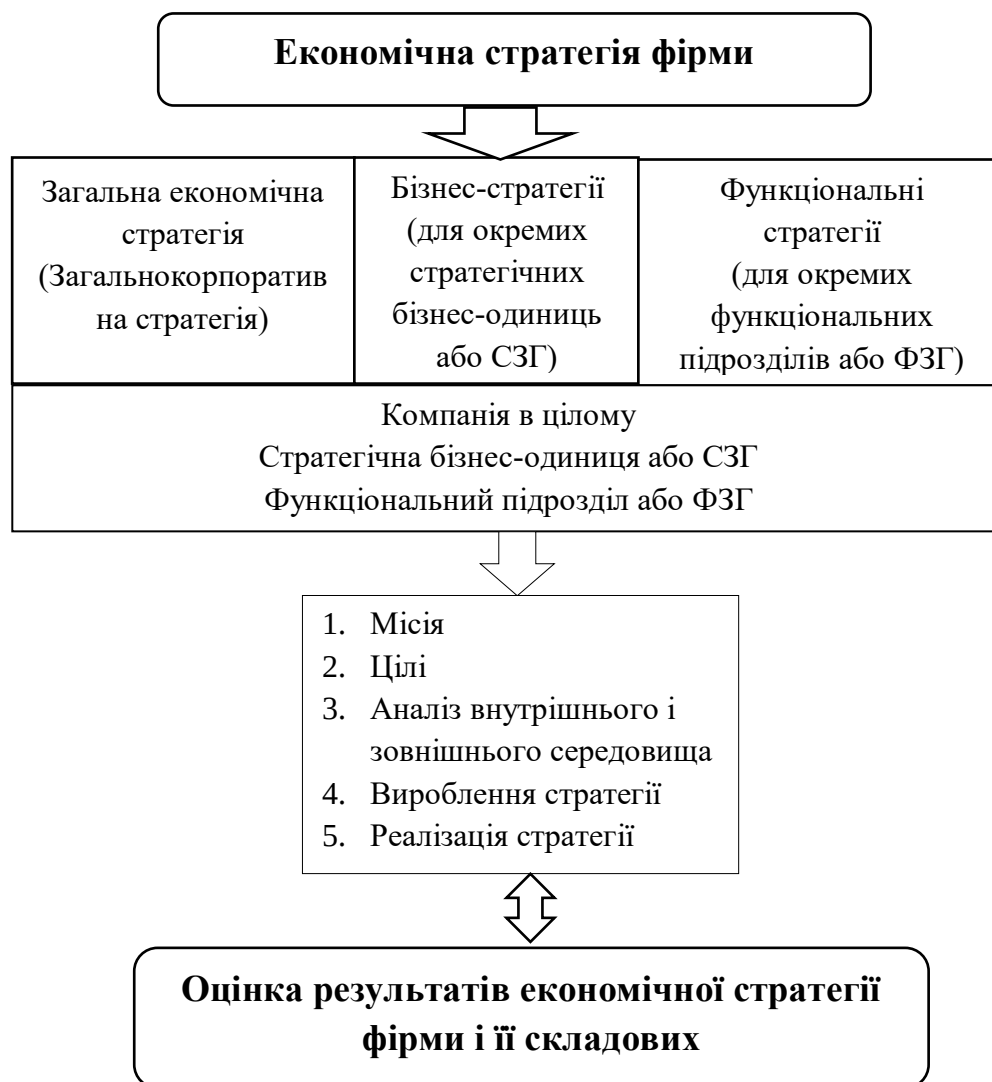


Рис. 1.7. Процес стратегічного управління (розроблено автором)

Представлений на рис. 1.7 процес стратегічного управління передбачає, що всі види стратегій компанії (корпоративна, бізнес-стратегія, функціональна стратегія) виконуються за одним і тим же алгоритмом. Виняток, мабуть, становить місія компанії, яка за визначенням формулюється для компанії в цілому, а не для окремих її складових.

Існує низка обмежень щодо використання міжнародних стратегічних елементів управління, які вказують на те, що цей тип контролю, як і всі інші, не є універсальним для всіх ситуацій та будь-яких завдань.

По-перше, стратегічне управління за своєю суттю не дає і не може дати точної та детальної картини майбутнього. Опис бажаного майбутнього організації, розроблений у стратегічному управлінні, – це не детальний опис її

внутрішнього стану та положення у зовнішньому середовищі, а скоріше набір якісних побажань до того, якою повинна стати організація в майбутньому, на якій позиції вона повинна бути, займати ринок і бізнес, до яких бізнес-груп та організаційної культури належати тощо. Все це дозволяє прогнозувати становище організації в майбутньому за умов конкуренції.

По-друге, стратегічне управління не може бути зведене до набору рутинних правил, процедур і схем. Тут немає теорії, яка б прописувала, що і як робити при вирішенні певних проблем, або у певних ситуаціях. Стратегічне управління – це свого роду філософія чи ідеологія бізнесу та управління. І кожен менеджер розуміє і реалізує це по-своєму. Звичайно, існують певні настанови, правила та логічні рамки для аналізу проблем та вибору стратегії, а також реалізації стратегічного планування та практичної реалізації стратегії.

Однак загалом стратегічний менеджмент – це симбіоз інтуїції та мистецтва топ-менеджменту для ведення організації до стратегічних цілей; високий професіоналізм і креативність працівників, що забезпечують зв'язок організації з «навколишнім середовищем», оновлення організації та її продуктів, а також виконання поточних планів; активне включення всіх співробітників у виконання завдань організації, пошук найкращих шляхів досягнення її цілей [31, с. 15].

По третє, потрібні величезні зусилля та більші затрати часу і ресурсів для того, щоб в організації почати здійснювати процес міжнародного стратегічного управління. Не менш важливо створювати службу, яка буде здійснювати відстеження округів, регіонів та введення організації у зовнішнє середовище. Причому служби маркетингу, зв'язків з громадськістю тощо набувають виключної значущості і вимагають суттєвих додаткових затрат.

По четверте, можливі негативні результати стратегічного прогнозування в міжнародній торгівлі. В умовах, коли створюються досконало нові продукти, кардинально змінюються існуючі, раптово виникають нові можливості для бізнесу та зникають можливості, які існували до цього. Особливо критичними результатами неправильного прогнозування для організацій є вибір

безальтернативних шляхів функціонування або ж реалізації стратегії, яка не піддається принциповій корекції.

По п'яте, при здійсненні стратегічного управління часто основний акцент робиться на стратегічному плануванні. Однак цього недостатньо, оскільки стратегічний план не забезпечує обов'язкового успішного виконання в міжнародному бізнесі. Для реалізації стратегічного плану передбачається, насамперед, формування організаційної культури, що дозволяє поширити стратегію в життя, створення системи мотивації та організації праці, вироблення певної гнучкості в організації.

Організація в принципі не може переходити до міжнародного стратегічного управління, не маючи при цьому внутрішньої чіткої стратегії та методів її використання або можливостей для виконання стратегій у мікросередовищі компанії.

Управлінську структуру реалізації міжнародних стратегій можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних процесів управління, а саме:

1. Аналіз навколишнього середовища, зазвичай, вважається початковим процесом стратегічного менеджменту, оскільки він забезпечує основу як для визначення місії та цілей фірми, так і для вироблення стратегії поведінки, яка дозволяє компанії виконувати свою місію та досягати своїх цілей. Одним з ключових завдань будь-якого управління є підтримка збалансованості у взаємодії організації з навколишнім середовищем. Кожна організація бере участь у трьох процесах:

- * отримання ресурсів із зовнішнього середовища (вхід);
- * перетворення ресурсів на продукт (перетворення);
- * перенесення продукту у зовнішнє середовище (вихід).

Цей контроль призначений для забезпечення балансу вхідних і вихідних даних. Як тільки цей баланс порушується в організації, вона стає на шлях занепаду чи банкрутства [32]. Сучасний національний ринок різко збільшив важливість процесу виходу на зовнішні ринки. Аналіз навколишнього

середовища передбачає вивчення трьох його компонентів: 1) макросередовища; 2) найближчого оточення; 3) внутрішнього середовища організації.

Аналіз макросередовища включає вивчення впливу економіки, правового регулювання та управління, політичних процесів, природного середовища та ресурсів, соціальної та культурної складової, науково-технічного та технологічного розвитку суспільства, інфраструктури тощо.

Найближче оточення аналізується за такими основними компонентами: покупці, постачальники, конкуренти, ринок праці.

Аналіз внутрішнього середовища виявляє можливості, потенціал, на що фірма може розраховувати за умов конкуренції в процесі досягнення своїх цілей. Аналіз внутрішнього середовища також дозволяє краще розуміти цілі організації, правильніше формулювати місію, тобто визначати значення та напрямок діяльності фірми [33]. Внутрішнє середовище аналізується відповідно до таких аспектів:

- персонал компанії, її потенціал, кваліфікація, інтереси тощо;
- організація управління;
- фінанси компанії;
- виробництво, включаючи організаційне, операційне і техніко-технологічні характеристики;
- маркетинг;
- дослідження та розвиток;
- організаційна культура.

2. Визначення місії та цілей. Полягає у встановленні балансу інтересів різних соціальних інститутів та груп людей, зацікавлених у функціонуванні організації та впливі на характер, зміст та напрямок її функціонування. Баланс інтересів визначає, куди спрямовувати працівників організації, її цільову орієнтацію у формі місії та цілей [34].

3. Вибір стратегії. Після визначення місії та цілей починається етап аналізу та вибору стратегії. Процес вибору стратегії вважається стрижнем стратегічного управління. Визначення стратегії не полягає у складанні плану

дій. Визначення стратегії – це рішення, що робити з певним бізнесом чи продуктами/послугами, як і в якому напрямку повинна розвиватися організація, яке місце займати на ринку тощо.

4. Реалізація стратегії стосується виконання планів і стратегій для досягнення довгострокових цілей організації. Він перетворює обрану стратегію на кроки та дії організації для досягнення цілей. Тобто це техніка, за допомогою якої фірма розробляє, використовує та інтегрує свою структуру, культуру, ресурси, людей та систему контролю, щоб слідувати цілям, щоб мати перевагу над іншими конкурентами на ринку [35].

Дуже часто трапляються випадки, коли фірми не можуть реалізувати обрану стратегію. Це трапляється або через те, що аналіз був проведений неправильно і зроблені неправильні висновки, або через те, що відбулися непередбачувані зміни у зовнішньому середовищі. Однак часто стратегія не реалізується, оскільки керівництво не може належним чином залучити потенціал фірми для її реалізації. В основному це стосується використання людських ресурсів. Основним завданням етапу виконання стратегії є створення необхідних передумов для успішної реалізації стратегії.

5. Оцінка та контроль за реалізацією стратегії є логічним завершальним процесом, що здійснюється у стратегічному управлінні. Цей процес забезпечує послідовний зворотний зв'язок між ходом процесу досягнення цілі та фактичними цілями, що стоять перед організацією. Основні завдання будь-якого контролю такі:

- визначення, що перевіряти та за якими показниками;
- оцінка стану об'єкта, що контролюється, відповідно до прийнятих стандартів, нормативних актів або інших еталонних показників;
- з'ясування причин відхилень, якщо такі виявляються в результаті оцінки;
- внесення коригувань, якщо це необхідно і можливо.

Це принципово відрізняє стратегічний контроль від управлінського чи оперативного контролю, оскільки в цьому випадку не враховується

правильність реалізації стратегії або правильність виконання окремих робіт, функцій та операцій [35]. Стратегічний контроль зосереджений на тому, щоб з'ясувати, чи можна реалізовувати надалі прийняту стратегію та чи призведе її реалізація до досягнення поставлених цілей. Коригування за результатами стратегічного контролю може стосуватися як стратегії, що реалізується, так і цілей фірми.

Висновки до розділу 1

Існуючі в науковій літературі визначення стратегій, призводять до її розуміння як усвідомленої і продуманої сукупності норм і правил, що лежать в основі вироблення стратегічних рішень, що впливають на майбутній стан організації.

Також в організаціях можуть створюватися специфічні функціональні стратегії, наприклад, для організації торгівлі – стратегія продажів, стратегія сервісного обслуговування.

У реальній практиці господарської діяльності підприємство може одночасно реалізовувати кілька стратегій. Особливо це поширено у випадку багатогалузевих компаній. Підприємство може проводити і певну послідовність в реалізації стратегій.

З-поміж проблем, які пов'язані з реалізацією стратегії варто виділити: її невідповідність структурі фірми; високий ризик; відсутність навичок; слабкість інформаційних систем; недосконалість методів діяльності. Організація в принципі не може переходити до міжнародного стратегічного управління, не маючи при цьому внутрішньої чіткої стратегії та можливостей і методів її реалізації. Особливістю стратегічних рішень є те, що вони мають забезпечити досягнення цілей та збереження організацією оптимальної позиції в зовнішньому середовищі. Для цього організація повинна визначати пріоритетні цілі та розробляти відповідні орієнтири використання своїх можливостей. Оскільки цілі визначають майбутні кінцеві результати, то й орієнтири, що забезпечують їх досягнення, також повинні мати стратегічний напрям.

Розробка стратегій в міжнародному бізнесі є комплексним і досить складним завданням, яке вимагає більш глибокого аналізу процесів, що відбуваються як усередині компанії, так і в її зовнішньому середовищі.

Послідовність етапів процесу стратегічного планування при розробці міжнародної стратегії принципово не відрізняється від підходу, який загалом застосовується в стратегічному менеджменті, однак їх внутрішнє наповнення набуває нового змісту. При розробці місії необхідно враховувати відмінності між зовнішніми ринками і можливості забезпечення сумісності внутрішнього з ними.

Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища при розробці міжнародної стратегії доцільно трансформувати в роботу за чотирма напрямками: аналіз національних особливостей країни походження компанії, аналіз національного «навколишнього середовища» на цільових зарубіжних ринках, аналіз зовнішнього середовища і аналіз внутрішнього середовища фірми. Насамперед, компанія повинна розробити міжнародну стратегічну альтернативу своєї діяльності, після чого можна переходити до формулювання корпоративних, бізнес- і функціональних стратегій для ринків різних країн і регіонів і визначення способу проникнення на них.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ

2.1. Аналіз ринкової структури ринку логістичних послуг

Світовий ринок транспортно-логістичних послуг — один з найбільш важливих секторів світової економіки, який динамічно розвивається та забезпечує безперервність міжнародної торгівлі товарами і послугами.

За даними експертів Armsrtong & Associates, світовий логістичний ринок оцінюється в 9,6 трильйона доларів і становить близько 12% світового ВВП, в той час, як обсяги світового транспортного ринку складають 6,2 трильйона доларів, що еквівалентно 8% світового ВВП [36]. При цьому частка транспортно-логістичного сектора в світовому ВВП, як і в ВВП країн ЄС, становить близько 20%, а в ВВП країн ЄАЕС — близько 12%. Також транспортний сектор забезпечує близько 8% загальносвітової зайнятості населення (рис. 2.1).

В середньому по світу логістичні витрати, зокрема такі, як витрати на транспортування і зберігання вантажів, становлять близько 11% від кінцевої вартості продукції (див. рис. 2.1.). У країнах ЄАЕС цей показник сягає 20-25 %, а в країнах ЄС — 10-15% [36].

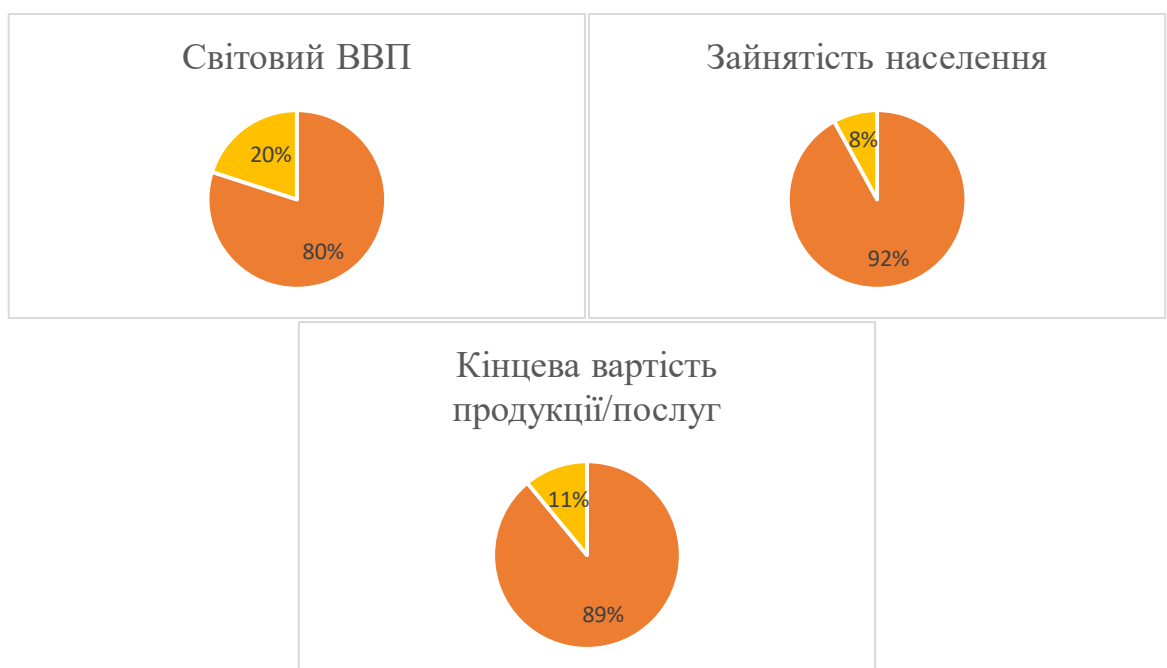


Рис. 2.1. Частка транспортно-логістичного ринку (побудовано автором за [36])

Транспортний сектор є одним з ключових компонентів соціально-економічної інфраструктури країн, високий рівень розвитку якої істотно підвищує конкурентоспроможність країни на світовій арені. У 2019 р. темп зростання світової торгівлі знизився і склав 2,9 %. Основними причинами зниження обсягів світової торгівлі насамперед стала торговельна війна між США і Китаєм, а також криза, що триває в торгівлі між ЄС і Росією, викликана санкціями і контрсанкціями.

Криза в світовій торгівлі спричинила закономірне зниження темпів зростання світового ринку транспортно-логістичних послуг.

У 2020-2021 роках ринок транспортно-логістичних послуг продовжує перебувати в стані рецесії, що обумовлюється кризою у світовій економіці, викликаною пандемією COVID-19. Ринок транспортно-логістичних послуг справедливо можна віднести до найбільш постраждалих галузей економіки, що легко пояснюється комплексом обмежувальних санітарно-епідеміологічних заходів. Так, на думку експертів McKinsey & Company, за підсумками 2020 року обсяги світової торгівлі знизились на 13-22 %, що відповідним чином позначилось і на світовому попиті на транспортно-логістичні послуги [37].

За оцінками експертів M.A. Research, найбільш сильно падіння попиту позначається на міжнародних вантажоперевезеннях (повітряних і морських). Виручка в сегменті вантажних перевезень та експедирування у 2020 році впала на 10 % в порівнянні з 2019 роком. Зниження попиту в США, Європі та інших країнах скоротило контейнерний вантажопотік більш ніж на 6 % за підсумками 2020 року [38].

Український ринок транспортно-логістичних послуг сформувався нещодавно в порівнянні з іншими країнами, де цей ринок давно розвинений. Проте Україна є значущим гравцем на регіональному ринку транспортно-логістичних послуг, чому, насамперед, сприяє вигідне географічне розташування. Територія України характеризується вдалим місцезнаходженням, практично, в географічному центрі Європи, на перехресті кількох міжнародних транспортних коридорів, які зв'язують країни Західної

Європи зі Сходом, регіони Чорноморського узбережжя з країнами Балтійського моря. Щорічно через територію країни слідує понад 100 млн тонн європейських вантажів. При цьому країна в більшості випадків забезпечує оперативність і збереження транзиту. Транспортні послуги реалізуються залізничним, автомобільним, повітряним, внутрішнім водним і трубопровідним видами транспорту.

Однак слід зазначити, що транспортний потенціал України не реалізований повною мірою: за даними Міністерства інфраструктури України, транспортні коридори в країні завантажені не більше ніж на 25-40 % від їх реальної пропускної здатності [39].

В цілому в Україні простежується тенденція збільшення перевезень автомобільним транспортом за рахунок перерозподілу обсягу перевезень вантажів іншими видами транспорту. В додатку А наведені дані вантажообігу в Україні за видами транспорту за 2020 рік в порівнянні за 2019 роком.

На підставі даних додатку А, можна зробити висновок, що основний обсяг логістичного ринку приходить на трубопровідні і залізничні транспортування. Найменше вантажоперевезень припадає на повітряний транспорт, оскільки він є найдорожчим з усіх вище перерахованих. Також можна зробити висновок, що за цей час не відбулося істотних змін в обсягах вантажообігу, окрім помітного зниження показників у вантажоперевезеннях водним транспортом. Вантажообіг показує не тільки кількість вантажу, а й завантаженість транспортних магістралей або швидкість переміщення вантажу, яка вимірюється в тонах на кілометр.

Ринок транспортно-логістичних послуг має важливе значення для економіки України. З усіх наданих за 2019 р. транспортно-логістичних послуг понад 90 % у вартісному вираженні припадає на автомобільний і залізничний транспорт, зокрема: автомобільний – 49,8 %, залізничний – 44,2%, внутрішній водний транспорт склав лише 4,3 % (через нерозвиненість інфраструктури і відсутність виходу до світового океану), а на повітряний транспорт припадає лише 1,7 % вантажів. Слід зазначити, що сальдо зовнішньої торгівлі

транспортними послугами протягом 2016-2019 рр. складалось позитивно: експорт приблизно в 2 рази перевищив імпорт [41].

Для аналізу ринку логістичних послуг наведемо найбільші міжнародні транспортні підприємства на ринку логістичних послуг в Україні (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Топ-10 найбільших логістичних компаній України

Підприємство	Виручка підприємства млн. грн (дані за 2019 р)	Дата заснування	Країна походження	Частка ринку
«KÜHNHNE + NAGEL»	1100	1890	Швейцарія	16,37
«DSV LOGISTICS»	900	1976	Данія	16,69
«FM LOGISTICS УКРАЇНА»	800	1967	Франція	11,62
«RABEN»	600	1931	Нідерланди	10,04
«EKOL UKRAINE»	550	1990	Туреччина	10
«ZAMMLER»	550	2007	Україна	9,28
«PAKLINE LOGISTICS»	500	2004	Україна	7,64
UVK	300	2001	Україна	7
«ЛОГІСТИК-ПЛЮС»	200	2008	Україна	6,89
«DB SHENKER УКРАЇНА»	200	1872	Австрія	5,57

Джерело: складено автором за даними [42]

1. KÜHNHNE + NAGEL. Одна з найбільших логістичних компаній у світі, має 1400 офісів у 109 країнах. Заснована як класична судноплавна компанія (1890 р.). В Україні працює з 1992 року зі штатом 450 працівників на 10 локаціях.

2. DSV LOGISTICS. П'ята за величиною транспортно-логістична компанія у світі, має представництва у 80 країнах, щорічно обробляє 30 млн відправлень. Має 6 млн кв. м складських приміщень. В Україні компанія відносно нещодавно – із 2013 року.

3. FM LOGISTICS УКРАЇНА. Компанія розпочала роботу за наявних семи транспортних засобів у складі 12 працівників. Зараз має філії у 14 країнах світу й отримує 60% доходу з-за кордону, штат працівників становить 27 200 осіб, володіє 4 млн кв. км складських площ і 3500 од. транспортних засобів. Найбільший дохід компанія зафіксувала у 2018-2019 фінансовому році, він становив 1,3 млрд євро. В Україні працює з 1996 року.

4. RABEN. Компанії 89 років, її щорічний оборот становить 130 млн євро. Raben має філії у 12 країнах Європи. Українська філія працює з 2003 року, має 500 працівників, відділення у семи містах, 70 000 кв. м складських площ та 600 автомобілів.

5. EKOL UKRAINE. Компанія має 1 млн кв. м закритих складських приміщень у 12 країнах Європи, два пароми, 52 залізничних маршрути на тиждень та парк із 6000 автомобілів. Оборот компанії – близько 600 млн євро на рік. В Україні Ekol працює з 2012 року.

6. ZAMMLER. Zammler Україна – український логістичний оператор. На ринку з 2007 року. Сьогодні Zammler працює не лише в Україні, має представництва у Польщі, Китаї та Казахстані. Надає послуги в галузі автомобільних, морських, залізничних, авіаперевезень, митно-брокерського оформлення та повний спектр складських послуг.

7. PAKLINE LOGISTICS. Pakline Group має українське походження, заснована у Дніпрі 2004 року. Зараз група компаній має 52 700 кв. м складських приміщень та 114 одиниць власного транспорту, представлена у 12 українських містах, штат – 882 працівники.

8. UVK – перший український 3PL (табл.2.3.) - оператор, що вийшов на ринок у 2001 році. (3PL, або Third Party Logistics, – надання логістичних послуг або комплексу послуг – від доставки й адресного зберігання до управління замовленнями і відстеження руху товарів.) Вже 2006 року компанія запровадила програму національного масштабу з гарантованої доставки вантажів клієнтів у роздрібні мережі за дві доби – «Україна за 48 годин». Компанія пропонує прямий регулярний сервіс із перевезення збірних вантажів з Китаю та інших країн Південно-Східної Азії, Північної і Південної Америки, забезпечує щотижневе відправлення з китайських портів Шанхаю, Нінбо, Гонконгу. Організовує імпорт та експорт через порти Європи, склад у Варшаві та порти в Україні [42].

9. ЛОГІСТИК-ПЛЮС. На ринку з 2008 року. Логістичний провайдер (3PL) (табл.2.3.). 3 складських логістичних комплекси класу «А» під

керуванням WMS системи Mantis Logistic Vision. Міжнародна сертифікація ISO 9001: 2008, ISO 22000: 2005, IFS v.2.1 Кількість працівників понад 800 осіб [43].

10. DB SHENKER УКРАЇНА. Офіційна експедиторська агенція дев'яти Олімпійських ігор, компанія відповідальна за європейську логістику для команди «Формули-1» Mercedes AMG Petronas. Має понад 8 млн кв. м складських приміщень та 24 500 працівників у 750 офісах. В Україні представництво компанії відкрито у 1998 році. DB Shenker пропонує перевезення автомобільним, залізничним, повітряним, морським транспортом, послуги контрактної логістики [42].

За останні роки значно піднявся попит на аутсорсинг, логістичні міжнародні компанії активно розвиваються, все більшою мірою намагаючись взаємодіяти з логістичними провайдерами. Логістичний аутсорсинг передбачає використання зовнішнього постачальника або придбання логістичних послуг для надання послуг компанії, яка не може їх надати або не може надати їх ефективно, мотивоване можливістю скорочення витрат з доставки товару за допомогою застосування висококваліфікованого логістичного оператора [44].

На даний момент Україна поки не займає ключових позицій з впровадження логістичного аутсорсингу. Головною причиною слабого його застосування в логістиці є те, що українські фірми, здебільшого налаштовані на внутрішній ринок і намагаються застосовувати для виконання логістичних функцій власні відділи логістики, замість того, щоб скористатися послугами міжнародних провайдерів логістики. Незважаючи на вищезгадану причину, Україна не залишає спроб домогтися ефективного впровадження логістичного аутсорсингу.

Сучасний логістичний ринок включає п'ять видів аутсорсингу, які охоплюють надання послуг операторами сфери логістики. У термінології міжнародної логістичної сфери прийняті наступні позначення фірм, які здійснюють обслуговування виробників, продавців і постачальників товару: 1PL, 2PL, 3PL, 4PL, 5PL (PL – з англ. Partylogistics – сторона логістики) [45].

Весь логістичний ринок поділяється на кілька основних видів логістичних послуг, які наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Типи операторів логістичних послуг

Оператор	Опис
1PL	Перший рівень. Даним оператором, як правило, називають власника вантажу. Всі операції з доставки вантажу виконує сама компанія-власник вантажу. З урахуванням глобалізації, аутсорсингу і оффшорінга виробництва, ускладнення послуг розподілу, даний вид операторів зменшується, доручаючи все більше обсяг робіт операторам, які за рахунок роботи з декількома власниками вантажу, мають бонуси у вигляді знижок і надають якісне обслуговування покупцям.
2PL	Другий рівень. Фірма, яка надає послуги з перевезення товару виключно на одній конкретній ділянці транспортування. Вантажовласник наймає транспортну компанію, не бажаючи купувати особисті автомобілі, залізничні вагони тощо.
3PL	Третій рівень. Надання логістичних послуг або комплексу послуг: від доставки і адресного зберігання – до управління замовленнями і відстеження руху товарів.
4PL	Четвертий рівень. Фірма-підрядник або спільне підприємство з власником вантажу, який виступає посередником між виробником і її партнерами. 4PL оператор характеризується високим рівнем залученості клієнта в бізнес-процеси, виступає в якості єдиної сполучної ланки між клієнтом (наприклад, виробником) і різними операторами логістичних послуг, керує всіма процесами ланцюга поставок, охоплюючи складські, кур'єрські та експедиторські послуги. Окрім цього, 4PL провайдер керуватиме і тими 3PL операторами, пропозиціями яких користується його замовник.
5PL	П'ятий рівень. Даний оператор, не враховуючи всіх функцій 4PL операторів, надає ще послуги мережевого бізнесу, тобто займається інтернет-логістикою, за допомогою якої здійснюється контроль всіх логістичних процесів і створення логістичних ланцюгів.

Джерело: [46].

У сфері надання логістичних послуг в Європі показники використання 3PL становлять приблизно 18 %, в той час як в Україні 3PL займає лише 8 %, а більшу частину в наданні логістичних послугах займають 2PL оператори. Однак цю проблему можна вирішити шляхом: по-перше, підвищення інвестування з боку приватного сектора і держави, а також вдосконалення інфраструктури регіонів, що, природно, не може не позначитися на регіональному логістичному аутсорсингу; по-друге, гарантування конфіденційності з боку провайдерів логістики, а також удосконалення якості страхування логістичних процесів, оскільки ніхто з власників компанії не хоче ризикувати інформацією про вантажі, що перевозяться і можливо втратити

управління над необхідною складовою бізнес-процесу; по-третє, підвищення рівня кваліфікації провайдерів – фахівців з логістики; по-четверте, організацію більш високого рівня прозорості діяльності провайдерів для власних клієнтів.

Дані проблеми яскраво проявляються на регіональному рівні країни, у зв'язку з тим, що власникам компаній доводиться скористатися провайдерами 2PL.

Зазвичай служби підприємства самостійно виконують функції зберігання при управлінні поставками. У країнах з більш розвиненою системою логістики ситуація кардинально різниться. Частка аутсорсингу в США становить приблизно 80 %, в Європі – 65 %, Китаї – близько 50 % [46].

Окреслені проблемні аспекти виступають факторами необхідності вдосконалення логістичних систем українських компаній.

Успішним прикладом трансформації з логістичної компанії в логістичного оператора можна вважати, зокрема, компанію «Exel», яка була створена в 1982 році як дистриб'юторська фірма з транспортних перевезень. До теперішнього часу бізнес компанії (вже під іншою назвою «DHL Supply Chain») розвинувся до моделі цілого комплексу логістичних послуг, таких, як складський сервіс, міжнародні операції, транспортні перевезення, інформаційне управління ланцюгами поставок, митний супровід [47].

Багато логістичних компаній, які вдалися до подібної трансформації, займаються не тільки логістикою, а й іншими напрямками економічної діяльності. Наприклад, велика компанія «UNFI International» поєднала кілька напрямків бізнесу, а саме: логістику, консалтинг, роздрібний бізнес, управління магазинами, просування і створення брендів [48].

Інший позитивний приклад – дистриб'юторська компанія «McLane», спочатку створена як обслуговуюча мережі магазинів «Walmart», і розвинена до теперішнього часу до рівня логістичного провайдера. Поряд з логістичними послугами компанія займається розробкою програмних рішень, призначених для логістичного аутсорсингу, займається розробками в сфері інтеграції виробників і суб'єктів роздрібної торгівлі, поставляє товари для HoReCa і надає

сервісні послуги роздрібним магазинам, починаючи з «класичної логістики» і закінчуючи мерчандайзингом [49].

На наш погляд, на ринок вантажоперевезень в Україні в середньостроковій і довгостроковій перспективі будуть чинити вагомий вплив такі чинники:

- економічні – зниження рентабельності автоперевезень в зв'язку з постійним зростанням вартості паливно-мастильних матеріалів і запасних частин; прийняття Кабінетом Міністрів України рішень про введення додаткових зборів і мита з власників транспортних засобів; введення контролю за роботою вантажного транспорту, а також обмежень на рух вантажного транспорту в певні дні, години, сезони.

- політико-економічні – одностороннє регулювання тарифів на перевезення.

- політичні – зниження обсягу або неможливість виконання міжнародних перевезень в зв'язку з санкціями на постачання певних видів товарів.

- технологічні – скорочення найбільш рентабельної частини обсягу перевезень на внутрішньоміських і обласних перевезеннях;

- екологічні – посилення вимог щодо зниження рівня токсичності вихлопних газів може привести до необхідності оновлення всього автопарку, який має відповідати екологічним стандартам.

Таким чином, при збільшенні вантажообігу виникає необхідність у професійних логістичних послугах, які надають логістичні провайдери.

Ще необхідно згадати вплив іноземної конкуренції і іноземних клієнтів на український ринок. Цей фактор не можна однозначно охарактеризувати, який вплив він надає позитивний або негативний. З одного боку, жорсткі вимоги іноземних контрагентів до якості послуг, що надаються, є стимулом до розвитку учасників ринку. Таку ж роль відіграє необхідність збереження конкурентоспроможності в порівнянні з іноземними транспортно-логістичними компаніями. Однак у даний момент на українському ринку вже присутня достатня кількість іноземних компаній, перевагою яких є досвід роботи в сфері

транспортної логістики, а недоліком – істотні відмінності в практиці ведення бізнесу в нашій країні. На даний момент іноземні компанії починають свою діяльність в якості 2PL і 3PL компаній, не займаючи значної частки ринку, проте темпи зростання їх виручки значно вищі, ніж у вітчизняних компаній. При збереженні такої тенденції вихід українського ринку транспортно-логістичних послуг на міжнародний ринок буде доволі утруднений у зв'язку з високим рівнем конкуренції.

У ринковій економіці модель «недосконалої конкуренції» найбільш точно описує реальні механізми взаємної дії логістичних центрів на ринку відповідних послуг. Окремо слід згадати про монополістичну конкуренцію, засновану на диференціації продукції. Отже, маючи вигідне географічне розташування, передові технології та унікальний матеріальний потік різноманітних логістичних послуг, деякі логістичні компанії можуть отримати стійку економічну ситуацію, прибуток. Однак для завоювання бажаної частки ринку в умовах недосконалої конкуренції потрібна специфічна стратегія логістичних систем. Отже, орієнтація логістичного ринку на створення унікальних стратегій взаємодії всіх видів транспорту, мобілізація особливих факторів виробництва сприяють підвищенню його конкурентоспроможності.

2.2. Загальна характеристика організаційної структури та діяльності ТОВ «Логістик Трейд Україна»

ТОВ «Логістик Трейд Україна» (надалі Товариство) здійснює свою діяльність на підставі чинного законодавства України [50, 51] та Статуту. Відповідно, товариство здійснює комерційну, виробничу і науково-дослідницьку діяльність з метою задоволення суспільних потреб у продукції, роботах та послугах, а також отримання прибутку від усіх видів діяльності у національній та іноземній валюті і реалізації на основі одержаного прибутку соціальних та економічних інтересів членів трудового колективу товариства.

Перелік видів діяльності Товариства не обмежується видами діяльності, визначеними у Статуті. Усі види діяльності, які згідно чинного законодавства

України потребують спеціальних дозволів і ліцензій, Товариство здійснює тільки після отримання зазначених дозволів та ліцензій.

Основний напрямок діяльності досліджуваного підприємства – допоміжна діяльність у сфері транспорту, вантажні автомобільні перевезення.

Інші види діяльності:

- 31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі
- 43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику
- 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи
- 45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами
- 45.19 Торгівля іншими автотранспортними засобами
- 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів
- 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів
- 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів
- 45.40 Торгівля мотоциклами, деталями та приладдям до них, технічне обслуговування і ремонт мотоциклів
- 46.11 Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами
- 46.12 Діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами
- 46.13 Діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами
- 46.14 Діяльність посередників у торгівлі машинами, промисловим устаткуванням, суднами та літаками
- 46.15 Діяльність посередників у торгівлі меблями, господарськими товарами, залізними та іншими металевими виробами
- 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами

- 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
- 46.41 Оптова торгівля текстильними товарами
- 46.49 Оптова торгівля товарами господарського призначення
- 46.51 Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням
- 46.52 Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього
- 46.61 Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням
- 46.62 Оптова торгівля верстатами
- 46.63 Оптова торгівля машинами й устаткуванням для добувної промисловості та будівництва
- 77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування
- 77.32 Надання в оренду будівельних машин і устаткування
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
- 49.42 Надання послуг з перевезення речей (переїзду)
- 52.10 Складське господарство
- 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту
- 52.24 Транспортне оброблення вантажів
- 68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна
- 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки
- 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів
- 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів
- 41.10 Організація будівництва будівель
- 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель [52].

Предметом діяльності товариства є створення та здійснення в Україні всіх видів господарської діяльності в галузі виробництва, випуску продукції,

роботах, послугах в сфері торгівлі та інше, згідно з відповідними законами України, а також здійснення фінансово-економічної, виробничо-господарської, науково-дослідницької, проектної та всіх інших видів діяльності. Організаційна структура підприємства представлена на рис. 2.2. Табл. 2.3 містить інформацію стосовно функцій Товариства у розрізі структурних підрозділів.

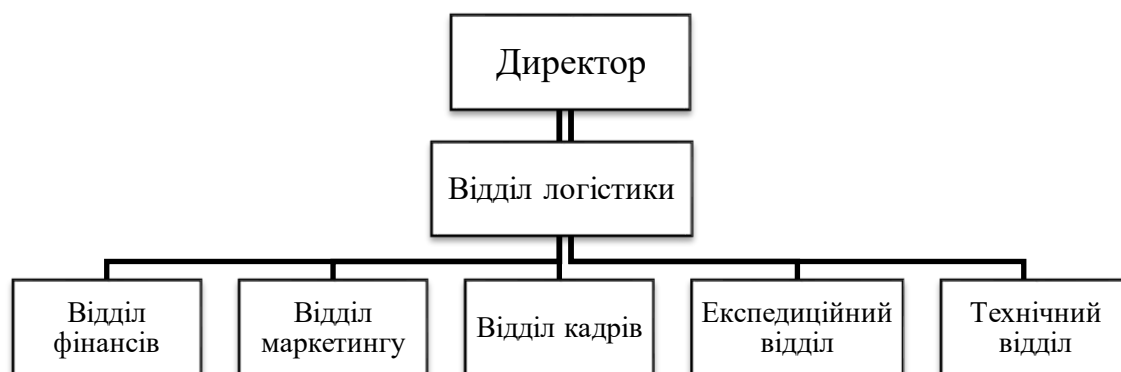


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Логістик Трейд Україна»
(побудовано автором)

Таблиця 2.3

Організаційна структура	
Відділи	Функції
Відділ логістики	Здійснює операції і їх контроль з доставки вантажів на склади
Відділ фінансів	- аналізує діяльність кожного працівника і рекомендує зміни у структурі та рівні аналізу відпускних цін, оплаті персоналу, здійснює фінансову політику; - здійснює ведення бухгалтерії і фінансові планування.
Відділ маркетингу	- інформує необхідних працівників про маркетингові компанії; - планує розміщення устаткування мерчандайзингу; - збирає інформацію про діяльність конкурентів і розсилає випереджуючу інформацію про їхню можливу активність; - розробляє та здійснює маркетингові дослідження ринку.
Відділ кадрів	Забезпечує набір кадрів, контролю ротацію кадрів
Експедиційний відділ	Розробляє маршрути і контролює доставки вантажів на склади.
Технічний відділ	Вибирає місцерозташування і обслуговування торгового устаткування

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Логістик Трейд Україна»

До основних стратегічних цілей організації потрібно віднести:

- Вибір виду транспортного засобу;

- Спільне планування транспортних процесів зі складськими і виробничими операціями;
- Спільне планування транспортних процесів на різних видах транспорту з урахуванням характерних особливостей кожного;
- Забезпечення технологічної цілісності діяльності між транспортом і складами;
- Визначення найбільш раціональних маршрутів доставки.
- Усвідомлення, що успіх компанії відображає відповідальність, професіоналізм та поведінку її керівництва та співробітників. Тому відбір професійних кадрів та постійне навчання є дуже важливими.
- Дотримання зобов'язань у своїй діяльності відповідати нормативно-правовим документам провадження діяльності з партнерами у різних країнах.

Все більше підприємців в Україні розширюють географію діяльності, співпрацюючи з партнерами за кордоном. Одним з важливих етапів ведення бізнесу на світовому ринку виступає доставка вантажу від постачальника або виробника замовнику. Від правильності її організації залежить загальний успіх бізнесу.

ТОВ «Логістик Трейд Україна» надає послуги з міжнародних перевезень вантажів, працюючи з юридичними особами, перевозить комерційні та приватні вантажі. Ціна міжнародних вантажоперевезень компанією залежить від 3 основних чинників:

1. Напрямку.
2. Ваги і габаритів вантажу.
3. Специфіки перевезень (чи потрібна організація особливих умов при перевезенні).

ТОВ «Логістик Трейд Україна» надає комплексні послуги, в які входять безпосередньо міжнародні транспортні перевезення, складання транспортно-експедиційної схеми, допомога в підготовці документів. Серед додаткових послуг – страхування, розвантажувально-навантажувальні роботи, повернення документів. Працівники компанії контролюють кожен етап вантажоперевезення

таким чином, що клієнт може дізнатися, де вантаж знаходиться в будь-який момент часу, відправивши запит персональному менеджера або відстеживши його на сайті.

Компанія працює з різними видами вантажів, в тому числі виконує міжнародні перевезення небезпечних вантажів. При їх транспортуванні необхідна присутність експедитора, який може запобігти або мінімізувати наслідки аварійних ситуацій, якщо такі відбудуться.

Аналіз фінансової звітності дає можливість оцінити фінансовий стан компанії, проаналізувати джерела фінансування, і активи, які вона використовує для генерування прибутку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Показники фінансових результатів ТОВ «Логістик Трейд Україна» за 2016-2020 рр. (тис. грн. з одним десятковим знаком)

Стаття	2016	2017	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації послуг (товарів, продукції, робіт)	138,5	5774,8	8438,8	8284,4	932,1
Інші операційні доходи	1,3	17,2	48,8	162,2	11,6
Собівартість реалізованих послуг (товарів, продукції, робіт)	116,9	5270,5	8038,1	7970,5	892,5
Інші операційні витрати	22,4	520,4	435,4	460,3	35,8
Фінансовий результат до оподаткування	0,5	6,9	14,1	15,5	15,4
Чистий прибуток (збиток)	0,5	6,8	12,9	10,2	12,6

Джерело: складено автором за звітами ТОВ «Логістик Трейд Україна» (див. додатки Б, В, Г, Д, Е)

Виходячи з фінансових результатів діяльності, можна зробити висновок що за період 2016-2020 рр. на досліджуваному підприємстві відбулися значні зміни. Зокрема, чистий дохід зріс на 793,6 тис. грн. у 2020 р., порівняно з 2016 р., так само значна різниця є в показниках собівартості, інших операційних витрат та інших операційних доходів. Собівартість реалізованих послуг зросла на 775,6 тис. грн. у 2020 р., порівняно з 2016 р., інші операційні доходи збільшилися на 10,3 тис. грн., але також зросли і інші операційні витрати на 13,4 тис. грн.

В даний час ТОВ «Логістик Трейд Україна» володіє чотирма транспортними засобами і великою кількістю одиниць транспортних засобів, які перебувають у договірних відносинах з ТОВ «Логістик Трейд Україна».

Консолідацію замовлень і формування маршрутів здійснює менеджер у програмі «1С-Бухгалтерія». Тут же автоматично оформляються всі супровідні документи, які прикріплюються до маршрутних листів. Далі на підставі маршрутного листа, де зазначена кількість продукції, здійснюється складання товару на палети і за допомогою електрокара – навантаження в машину. На складі, після одержання всіх замовлень клієнтів, формуються маршрутні листи з урахуванням кількості транспорту і його вантажності. Маршрутний лист включає найменування клієнтів, адреси, замовлення і порядок розвезення. Крім цього маршрутний лист, що передається експедиторові, доповнюється супровідною документацією. Вона містить у собі товарно-транспортну накладну, податкову накладну, і, якщо необхідно, сертифікати якості, рахунок-фактуру і специфікацію. Вибір транспорту здійснюється в залежності від кількості замовлень і їхніх обсягів. Однак, окрім цього, враховується також специфіка маршруту, тобто можливість під'їзду даним автотранспортом до підприємства-клієнта.

Ефективність транспортування оцінюється на основі тоннажу, що був перевезений транспортом за визначений період. Також враховують нормативний час розвантаження:

- до 4 тонн продукції включно – 1 година, навантаження тари й оформлення товарно-транспортної накладної – 15 хвилин;
- до 10 тонн продукції – 2 години, навантаження тари й оформлення товарно-транспортної накладної – 20 хвилин;
- понад 10 тонн продукції – 4 години, навантаження тари й оформлення товарно-транспортної накладної – 20 хвилин.

Клієнт зобов'язаний зробити оцінку в товарно-транспортній накладній із зазначенням часу прибуття і від'їзду автомобіля. Нинішній рівень ефективності транспортування незадовільний, тому що через численні поломки авто товар

прибуває за місцем призначення невчасно, а час розвантаження часто не відповідає встановленим нормам.

З метою більш чіткого з'ясування специфіки логістичних процесів ТОВ «Логістик Трейд Україна» необхідно проаналізувати логістичну діяльність підприємства. У даному випадку метою аналізу є не збір детальної інформації, а загальна діагностика існуючих процесів і процедур, а також спроба визначити ступінь доступних даних. Найважливіше призначення аналізу – виявлення проблемних аспектів, які, насамперед, потребують вирішення з метою подальшого вдосконалення профілю діяльності підприємства.

Нами проведено внутрішній аналіз ТОВ «Логістик Трейд Україна» за такими напрямками: оцінка системи логістичного обслуговування, аналіз системи транспортування і вантажопереробки. В умовах ринку, зорієнтованого на споживача, продавець змушений будувати свою діяльність, виходячи з платоспроможного попиту. При цьому попит не обмежується потребою в даному товарі. Споживач диктує свої умови й в аспекті структури і якості послуг, які надаються йому в процесі поставки товару. Сервіс нерозривно пов'язаний із процесом розподілу і представляє комплекс послуг з доставки товарів, яка може здійснюватися або самим постачальником, або експедиторською фірмою, що спеціалізується у сфері обслуговування.

Обслуговування споживачів – це процес створення в логістичному ланцюжку істотних вигід, що містять додану вартість, при підтримці витрат на ефективному рівні. Це визначення відбиває тенденцію розглядати обслуговування споживачів як процес, націлений на керування постачальницько-збутовою діяльністю [53,с.226].

Час виконання циклу замовлення ТОВ «Логістик Трейд Україна» у цілому й по кожному компоненту здійснюється в такий спосіб: 1-ий день замовлення надходить й обробляється; 2-ий день – виробництво або закупівля (якщо замовлення має складний характер, то цей період може тривати до 1 тижня); 3-ій день (останній) – виконання замовлення.

Замовлення можуть прийматися безпосередньо у магазині-складі, а також за номером телефону, по факсу й через мережу Інтернет. Основний вид роботи ТОВ «Логістик Трейд Україна» пов'язаний з виконанням замовлень відповідно до умов договору, другорядний – поточні завдання.

Замовлення формуються в єдиній товарно-обліковій системі. У систему занесені не тільки будь-які закуплені товарні позиції, а й ті позиції, які не виробляються ТОВ «Логістик Трейд Україна», але присутні у постачальників. В систему також включені товари-новинки, поява яких лише запланована в найближчому майбутньому. Це дозволяє дізнаватися інформацію про попит на ті позиції, які на даний момент не відображені в асортименті. Для забезпечення якості виконання замовлення передбачений графік поставок в розрізі клієнтської бази.

Однак, для більш повного розуміння «вузьких ланок» у сфері обслуговування споживачів ТОВ «Логістик Трейд Україна», необхідним є аналіз ефективності виробничого процесу. Безумовно на ефективність виробництва впливає якість «вхідного» потоку і його вартість, тобто якість сировини, її ціна, а також виконання строків поставки тощо.

Слід зазначити, що оптимізувати виробничий процес за декількома напрямками одночасно досить важко, а інколи навіть неможливо. Однак, якщо вірно визначити пріоритетні з них (виявити проблемні місця у виробничому процесі й визначити шляхи їх вирішення), то можливо в значній мірі вдосконалити процес виробництва і, таким чином, збільшити обсяги прибутку підприємства.

Найбільш складними є проблеми, що пов'язані з кадрами, оскільки вони переважно не підлягають математичним методам оптимізації. Якість роботи працівників залежить не тільки від їх освіти, навичок, але й від того як керівник може розкрити і спрямувати талант та потенціал працівників. Не менше значення мають і відносини між керівником та працівниками, взаємовідносини в колективі, мотивація та зацікавленість працівників. ТОВ «Логістик Трейд Україна» має значний відсоток плинності кадрів, кадровий склад працівників

офісу змінюється на 70% кожні 16-18 місяців, а працівники складу змінюються кожні 6-12 місяців. Даний показник свідчить про необхідність створення системи матеріального і нематеріального стимулювання.

Нами проаналізовані фактори, які здійснюють вплив на показник плинності кадрів, а саме:

- стресовий характер праці, це пояснюється тим, що логістична діяльність визначає значну кількість транспортних трансферів за різними вимогами зберігання і незаплановані затримки через складні погодні умови, ушкодження товару на палетах, відсутність вільного перевізника на певний період та напрям відбуваються кожного робочого дня, відповідно диспетчерам необхідно знайти вихід з таких ситуацій, зв'язуватись зі споживачем, посередником, водієм, експедитором, якщо мало місце пошкодження продукції, складським персоналом;

- неконкурентна заробітна плата на ринку праці – саме даний фактор найбільше впливає на рівень плинності кадрів;

- відсутність нематеріального стимулювання праці працівників транспортного відділу. Вища ланка менеджменту не застосовує подяки менеджерам за ефективне вирішення конфліктів, побудову ефективної системи комунікацій з клієнтом, підвищення чистого доходу, виконання запланованих заходів понад норму. Звідси можна зробити висновок, що працівники не усвідомлюють своєї значимості для діяльності підприємства.

Також варто звернути увагу на те, що ТОВ «Логістик Трейд Україна» отримує значну кількість документації як доказ наданих послуг, що означає, що на її обробку менеджери по роботі з клієнтами витрачають багато часу, адже всі види документів які обертаються на підприємстві не стандартизовані. Звідси впливає, що процес документообігу є вкрай ускладненим. Необхідно затвердити певну стандартизовану форму в товарно-транспортних документах, актах отримання продукції, видаткових накладних та актах повернення продукції в разі її неналежної якості.

2.3. Стратегічні виклики та питання оновлення стратегічних цілей компанії

Розуміння перспектив розвитку ТОВ «Логістик Трейд Україна» вимагає дослідження передумов конкурентоспроможного розвитку компанії, важливим інструментом якого є стратегічно аналіз, як систематичний процес отримання інформації про внутрішні і зовнішні умови, стратегічні виклики, які здатні вплинути на вибір, здійснення стратегії компанії і визначення її стратегічних цілей. Мета стратегічного аналізу полягає у забезпеченні менеджерів необхідною інформацією для подальшої розробки стратегії компанії. Ефективний стратегічний аналіз, як функція управління, вирішує наступні завдання: глибоке розуміння конкурентного оточення; реальна оцінка власних ресурсів і можливостей; правильний вибір стратегічних і тактичних цілей. У стратегічному аналізі необхідно аналізувати існуючі і прогнозувати майбутні потреби споживачів, виявляти стратегічні сегменти ринку, прогнозувати життєві цикли майбутніх товарів та послуг, прогнозувати їх конкурентні переваги.

Насамперед слід звернути увагу на систему стратегічного управління в ТОВ «Логістик Трейд Україна», оскільки вона визначає можливості ефективної адаптації до зовнішнього нестабільного середовища. В компанії мають місце підсистема стратегічного управління, система функціональних стратегій, які загалом підпорядковані досягненню стратегічних цілей. Також визначені базові принципи реалізації управлінської політики, сформована відповідна організаційно-управлінська структура.

Фінансова стратегія компанії зорієнтована на реалізацію стратегії зростання. Основою фінансової стратегії ТОВ «Логістик Трейд Україна» є забезпечення фінансово-економічної безпеки компанії за допомогою оптимізації системи витрат і ризиків. Важливою складовою фінансової стратегії компанії є обґрунтування фінансових механізмів стимулювання збуту продукції. Саме тому компанія характеризується розвинутою системою взаємин з фінансовими структурами.

Операційна стратегія компанії, насамперед, зорієнтована на швидке і якісне обслуговування клієнтів. Подібна політика дозволяє розширювати клієнтську базу і ефективно конкурувати на ринку логістичних послуг. Саме тому в організаційній структурі компанії передбачений окремий департамент, який займається питаннями технічного забезпечення. Поряд з цим, в компанії домінує орієнтація на систему пріоритетів – якість, гнучкість і мінімізація витрат, що до певної міри обмежує можливості розвитку компанії.

Маркетингова стратегія компанії – стратегія розвитку ринку. Дана стратегія чітко корелює з базовою стратегією, оскільки зорієнтована на збільшення частки ринку. При цьому, в компанії використовується широкий інструментарій маркетингової політики. З огляду на функціонування в умовах нестабільного середовища, маркетинговим дослідженням в компанії приділяється особлива увага.

В системі стратегічного управління компанії закладені також деякі протиріччя, мають місце і слабкі сторони. Насамперед, система стратегічного управління не зовсім чітко визначена в організаційній структурі компанії. Окрім цього, спостерігається в деякій мірі дезінтеграція підсистем управління ЗЕД та підсистеми управління комплексом операцій на внутрішньому ринку.

Що ж стосується стратегії ЗЕД ТОВ «Логістик Трейд Україна», то її можна визначити як стратегію інтенсифікованого зростання, оскільки ЗЕД є базовим напрямком компанії. Фактично вся система управління зорієнтована на забезпечення розвитку ЗЕД у найрізноманітніших формах – експортної та імпоротної діяльності, міжнародного співробітництва, а також інших видах діяльності, включаючи об'єкти капітального будівництва тощо.

Конкуренція в галузі пов'язана з її економічною структурою та з питаннями оновлення стратегічних цілей компанії. Стан конкуренції залежить від п'яти основних конкурентних сил. Разом ці фактори визначають кінцеву величину прибутку в галузі.

На основі моделі SWOT-аналізу нами проаналізовані сильні і слабкі сторони, можливості і загрози ТОВ «Логістик Трейд Україна» (табл. 2.6.).

Такий аналіз необхідно проводити задля визначення і усунення слабких місць, нарощення потужностей і уникнення можливих загроз.

Таблиця 2.6.

SWOT –аналіз ТОВ «Логістик Трейд Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- досвід роботи компанії на ринку; - позитивний імідж компанії; - надання комплексу послуг з технічної підтримки; - лідерські позиції на ринку і стабільне фінансове становище; - диверсифікованість і обмежена вразливість до зовнішніх чинників; - позитивна динаміка зростання прибутковості і фінансового потенціалу; - досить висока кваліфікація персоналу; - значні можливості ресурсного забезпечення; - широкий асортимент послуг, включаючи суміжні галузі.	- обмеженість потенціалу розвитку в вищому ціновому сегменті представленим новітнім розробками; - орієнтація на систему операційних пріоритетів (висока якість, низькі витрати, гнучкість операційної системи), що обмежує ефективність операційної діяльності; - дисбаланс в рівнях рентабельності окремих груп товарів та послуг; - неповне використання власних виробничих можливостей; - наявність витрат диверсифікації.
Можливості	Загрози
- розширення обсягів реалізації послуг на внутрішньому і зовнішньому ринку; - розширення номенклатури продукції, послуг; - розвиток інноваційно-орієнтованих напрямків діяльності; - акумуляції фінансових ресурсів (як внутрішніх, так і зовнішніх) з метою стимулювання збуту; - диверсифікація діяльності та зменшення на цій основі системи макроекономічних ризиків.	- посилення соціально-економічної нестабільності в країні внаслідок погіршення військово-політичної ситуації; - істотне посилення рівня конкуренції на ринку в зв'язку з приходом іноземних компаній і посиленням їх позицій; - валютна нестабільність, девальвація національної грошової одиниці; - зменшення платоспроможності вітчизняних суб'єктів ринку.

Примітка: побудовано автором

Проаналізувавши й зіставивши можливості з сильними сторонами ТОВ «Логістик Трейд Україна», можна зробити висновок, що для компанії і надалі необхідно розширювати ринкову нішу, посилювати позиції на ринку в тому числі і за допомогою диверсифікації діяльності. Доцільно акцентувати увагу на активізацію маркетингової політики комунікацій з метою інформування міжнародних суб'єктів ринку про послуги задля збільшення продуктивності. Важливим напрямком розвитку компанії, як з точки зору формування

стратегічних переваг, диверсифікації, так і з точки зору оптимізації системи ризиків є подальший розвиток системи послуг транспортного міжнародного забезпечення.

Оскільки ТОВ «Логістик Трейд Україна» функціонує в умовах системної нестабільності зовнішнього середовища, дуже важливо використовувати низку інструментів стратегічного аналізу для розуміння специфіки зовнішнього середовища, а також можливостей компанії. З цією метою, зазвичай, використовується PEST-аналіз. Результати проведеного нами PEST-аналізу ТОВ «Логістик Трейд Україна» представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

PEST-аналіз ТОВ «Логістик Трейд Україна»

Політичні чинники	Вплив	Система дій
1	2	3
1. Активізація процесів європейської інтеграції 2. Динамічність розвитку співпраці з міжнародними фінансовими організаціями 3. Розширення законодавчої бази в сфері лібералізації економіки 4. Стабілізація військово-політичної ситуації в країні	Посилення конкуренції на ринку. Стабілізація фінансових ринків. Збільшення темпів розвитку економіки. Стабілізація економічної ситуації в країні. Погіршення умов конкуренції	Випередження можливих конкуруючих підприємств. Поява сприятливих можливостей – збільшення обсягів реалізації послуг. Вивчення можливостей розширення регіональних представництв компанії. Активна маркетингова політика (політика комунікацій)
Економічні чинники	Вплив	Система дій
1. Прогноз збільшення зростання ВВП країни 2. Прогноз інфляції на рівні 15-20% 3. Прогноз девальвації на 10 15% 4. Зростання доступності кредитних ресурсів і зменшення їх вартості	Збільшення фінансової стійкості транспортних компаній і попиту на послуги. Опосередкований вплив на купівельну спроможність суб'єктів економіки. Збільшення попиту на послуги	Альтернативна оцінка вартості фінансових операцій компанії. Удосконалення маркетингової цінової політики, посилення гнучкості цінової політики. Активізація маркетингової політики і розширення асортиментної структури. Удосконалення програм кредитування і активізація співпраці з банківськими структурами

1	2	3
Соціально-культурні чинники	Вплив	Система дій
1. Зниження страху перед кредитуванням 2. Підвищення рівня інформованості суб'єктів економічних відносин, раціоналізація їх поведінки 3. Демографічні зміни 4. Зміни у стилі життя	Збільшення попиту на послуги	Активна маркетингова політика (політика комунікацій)
Технологічні чинники	Вплив	Система дій
1.Зміна комунікаційних технологій 2.Розвиток інноваційних технологій у виготовленні автомобілів 3.Нові технології у виготовленні інших видів транспорту 4.Рівень фінансування наукових досліджень у транспортній галузі	Зниження витрат, збільшення попиту на послуги (вищого технологічного рівня). Посилення конкуренції в транспортній галузі, збільшення попиту на послуги (вищого технологічного рівня)	Активна маркетингова політика (політика комунікацій). Навчання кадрів та формування навичок використання в роботі новітніх технологій

Примітка: побудовано автором

Аналізуючи дані таблиці 2.7, можна зробити висновок про те, що в середньостроковій перспективі переважна кількість факторів сприятиме розширенню попиту на продукцію і послуги компанії. Однак, слід зазначити, що існують також дуже серйозні загрози, насамперед, пов'язані з військово-політичною ситуацією і валютної нестабільністю. Посилення впливу цих факторів може нівелювати позитивний ефект інших. При складному поєднанні чинників, все ж необхідно зважати на наявність великого потенціалу логістичного ринку. Якщо матиме місце реальний перехід до міжнародного ринку транспортних послуг, то це слугуватиме потужним поштовхом для розвитку і відкриє істотні перспективи для ТОВ «Логістик Трейд Україна».

Перелічені методики дозволяють досить чітко аналізувати всі аспекти діяльності підприємства. Проте не враховують можливих напрямків створення конкурентних переваг шляхом недопущення помилок у реалізації того чи іншого виду діяльності (виявлення так званих "сліпих" зон), не показують значущість сегментування покупців та виокремлення їх ціннісних переваг для

створення знову ж таки конкурентних переваг, не розглядають оцінку індивідуальних характеристик конкурентів, що дозволяє передбачати їх дії залежно від їх особистісних якостей. Тому важливо застосовувати вищезазначені методи аналізу становища підприємства на ринку та поведінки споживачів задля посилення його конкурентних позицій. Кінцева мета діяльності підприємства відображає його адаптацію до конкурентного середовища та вихід на зовнішні ринки.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Логістик Трейд Україна» попри наявні проблеми успішно реалізує базову стратегію – стратегію диверсифікованого зростання. Вона дозволяє мінімізувати вплив ризиків, пов'язаних з коливаннями на валютному ринку, а також розвивати ті чи інші форми співпраці з іноземними учасниками логістичного ринку.

Проведені дослідження дозволяють виділити систему принципів ТОВ «Логістик Трейд Україна», які є основою її управлінської політики: динамічний розвиток компанії на основі стратегічного співробітництва з провідними логістичними операторами; диверсифікація діяльності та розширення системи послуг, що надаються; освоєння інноваційних технологій у сфері транспортного обслуговування; ефективна система контролю і забезпечення якості; гнучка система ціноутворення і розробка системи фінансування збуту за допомогою співпраці з низкою фінансових структур; система розвитку персоналу, підвищення кваліфікації працівників незалежно від сфери їх діяльності; ефективна система маркетингових комунікацій, що сприяє посиленню позицій на ринку з урахуванням його потенціалу в середньостроковій перспективі.

Проведений аналіз діяльності засвідчує позитивну динаміку розвитку ТОВ «Логістик Трейд Україна». Компанія є прибутковою, однак слід відзначити коливання основних результатів діяльності, що пов'язано з

нестабільністю валютного ринку і істотним погіршенням макроекономічної ситуації в країні за останніх п'ять років в цілому.

Стратегічний аналіз ТОВ «Логістик Трейд Україна» дозволяє зробити висновок, що для компанії і надалі необхідно дотримуватись стратегії розширення ринкової ніші, посилення позиції на ринку в тому числі і за допомогою диверсифікації діяльності. Доцільно акцентувати увагу на активізації маркетингової політики комунікацій з метою розширення спектру послуг, зменшення системи витрат. Досягнення цих цілей вимагає реалізації більш «агресивною» моделі поведінки компанії, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

З точки зору реалізації пріоритетів диверсифікації, яка є передумовою обмеження можливих загроз зовнішнього середовища, модель розвитку компанії потребує вдосконалення. ТОВ «Логістик Трейд Україна» слід орієнтуватися на сильні сторони і можливості. Важливим завданням стратегічного характеру є розвиток ЗЕД компанії. Виходячи з потенціалу транспортного ринку України, слід також активізувати співпрацю з головними міжнародними логістичними компаніями саме в реалізації співпраці.

РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ В ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ

Проведені дослідження моделі розвитку компанії ТОВ «Логістик Трейд Україна», системи її управління, а також визначення її сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, дозволяє запропонувати низку напрямків удосконалення політики забезпечення її ефективного та конкурентоспроможного розвитку та забезпечення стратегічних рішень в діяльності компанії за умов ведення міжнародного бізнесу.

Проведений аналіз свідчить про те, що компанія ТОВ «Логістик Трейд Україна» має значні резерви розвитку як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Існують також і величезні ризики в діяльності компанії, оскільки вона зорієнтована на зовнішньоекономічну діяльність. Реалізація резервів вимагає внести зміни в стратегію розвитку, удосконалити структуру управління і активізувати зусилля компанії в напрямку подальшої диверсифікації, що є головною передумовою уникнення можливих ризиків.

Стратегія диверсифікованого зростання реалізується у випадку, коли компанія досягла своєї межі на даному ринку з даним продуктом чи послугами в рамках даної галузі [54]. ТОВ «Логістик Трейд Україна» повинно орієнтуватися на стратегію диверсифікованого зростання, що, звичайно супроводжуватиметься збільшенням витрат.

Незважаючи на те, що транспортні перевезення є головним напрямком в діяльності компанії, і найбільш прибутковими, компанія повинна розширювати й інші види діяльності, нарощувати її експорт, розвивати систему сервісних центрів (послуги ремонту, торгівля запчастинами) і активізувати консалтингові послуги.

Можна виділити низку факторів, які визначають доцільність орієнтації ТОВ «Логістик Трейд Україна» на стратегію диверсифікованого розвитку:

- формування передумов для обмеження прояву можливих ризиків, перш за все пов'язаних з валютними коливаннями;

- наявність ресурсів і необхідного досвіду у компанії для розвитку супутніх напрямків діяльності (ремонт техніки, діагностика технічного стану транспортних засобів тощо);
- наявність ресурсів, досвіду, а також велика потенційна ємність ринку для розвитку транспортних послуг;
- досить міцні позиції компанії на окремих сегментах ринку, які за пасивної моделі поведінки будуть втрачені;
- важливим фактором також є розвиненість супутніх напрямків діяльності компанії, активізація яких є передумовою розвитку домінуючого напрямку діяльності – реалізації транспортних послуг.

Саме стратегія диверсифікованого зростання дозволить сформувати величезний потенціал розвитку в умовах поліпшення макроекономічної ситуації, підвищення платоспроможності, нарощування обсягів надання транспортних послуг в цілому по країні та в умовах міжнародного бізнесу. Кожен з сегментів ринку на якому працює компанія має величезний потенціал розвитку в перспективі, тому компанія повинна формувати політику з урахуванням стратегічних перспектив. В рамках стратегії диверсифікованого зростання компанії слід орієнтуватися на стратегію розвитку ринків, яка є формою збільшення обсягів реалізації, частки ринку і прибутку, передбачає проникнення на нові ринки шляхом: виявлення нових сфер надання послуг; виходу на нові сегменти ринку через репозиціонування послуг; виходу на нові територіальні ринки збуту; просування послуг через нові канали збуту.

Нами запропонована система заходів щодо вдосконалення управлінської політики розвитку ТОВ «Логістик Трейд Україна» (рис. 3.1.). Важливою складовою політики розвитку ТОВ «Логістик Трейд Україна» в перспективі є активізація співпраці на міжнародному рівні, що передбачає реалізацію міжнародних проєктів, зокрема, на принципах стратегічного партнерства. Реалізація міжнародних проєктів повинна здійснюватися в рамках стратегії диверсифікованого зростання. Саме через проєктний підхід за участю

іноземних партнерів можна сформуванати принципово нові переваги компанії і забезпечити більш динамічний процес її конкурентоспроможного розвитку.



Рис. 3.1. Напрямки вдосконалення політики розвитку компанії ТОВ «Логістик Трейд Україна» (розроблено автором)

Беручи до уваги рівень прибутковості «Логістик Трейд Україна», а також особливості середовища його діяльності, підприємству доцільно все-таки

орієнтуватися на власні фінансові ресурси, оскільки залучення фінансових ресурсів на кредитній основі пов'язане з додатковими фінансовими ризиками. Відтак, наразі процентна ставка по кредитах для юридичних осіб близько 11-15% річних [55]. При наявному рівні потенційної нестабільності на валютному ринку, отримання кредитних ресурсів під такі відсотки може істотно обмежити фінансові можливості підприємства і уповільнити реалізацію тих чи інших напрямків діяльності. Тому слід вивчати можливості залучення коштів саме на підставі співпраці з іноземними партнерами за допомогою реалізації тих чи інших міжнародних проєктів. Одночасно забезпечити активізацію політики за всіма напрямкам діяльності, неможливо, оскільки існує дефіцит фінансових ресурсів, а також необхідно провести зміни в системі управління. Стратегія диверсифікації також вимагає поетапного підходу.

Основний напрямок діяльності ТОВ «Логістик Трейд Україна» – це діяльність у сфері транспорту, вантажні автомобільні перевезення. На рис. 3.2. нами представлена система напрямків розвитку діяльності, іншими словами, – напрямів диверсифікації розвитку компанії. Більшість із них вже існують, проте вони не визначені як пріоритетні. Тому керівництву необхідно чітко розставити пріоритети, обґрунтувати можливості їх реалізації, а також переваги, які можна отримати. Стратегічно важливим напрямом є подальший розвиток системи багатофункціональних сервісних центрів, які не тільки забезпечують прибуток компанії за рахунок послуг ремонту, діагностики та профілактики надійності техніки, а за рахунок цього, надають транспортні послуги, що є інструментом просування компанії як в регіонах, так і міжнародному рівні і є інструментом популяризації продукції та послуг компанії. Збільшення обсягів реалізації техніки сформує стійку базу подальшої роботи сервісних центрів.

Розвиток напрямку консалтингових послуг в галузі організації та надання транспортних послуг повинен активізуватись у поточному періоді (цей напрямок вже розвивається з урахуванням важливості цієї сфери), але ще потребує впровадження підготовчого етапу: стратегічний аналіз сегмента ринку, визначення структури послуг, форми їх забезпечення з урахуванням

можливостей підприємства, необхідні зміни в організаційній структурі тощо. Те саме стосується і напряму щодо технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів. Водночас, щоб посилити його розвиток необхідно реалізувати підготовчий етап, який вимагає як мінімум одного року.

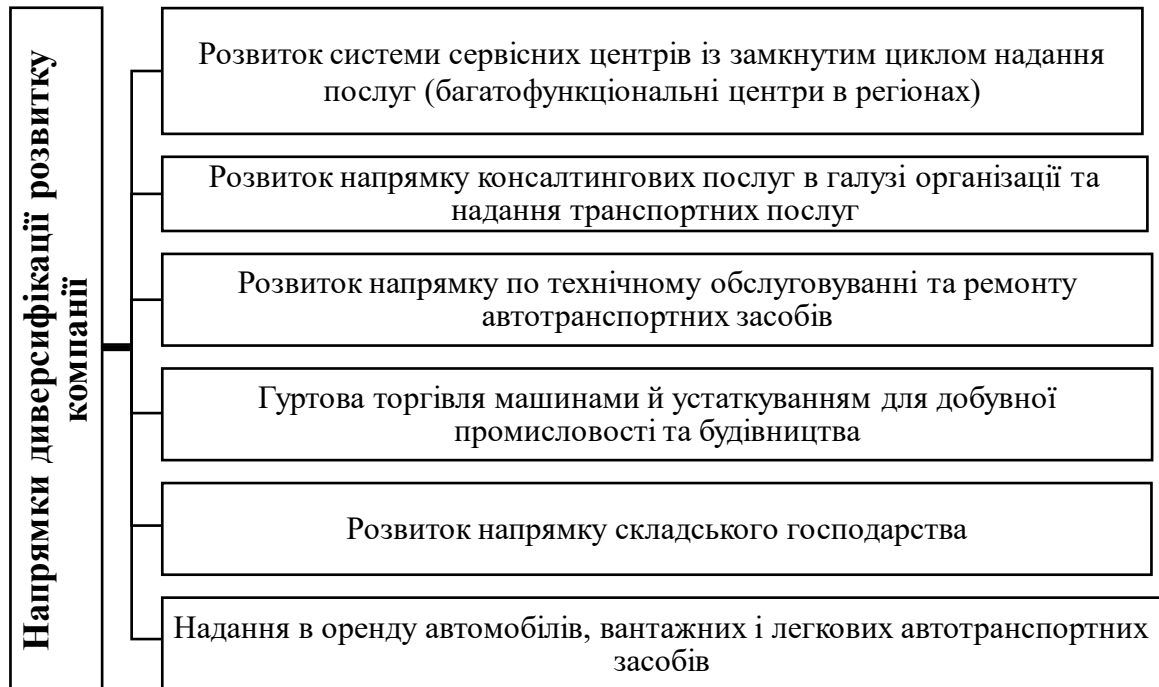


Рис. 3.2. Напрямки розвитку діяльності компанії ТОВ «Логістик Трейд Україна (розроблено автором)

Розвиток напрямку гуртової торгівлі машинами й устаткуванням для добувної промисловості та будівництва повинен бути активований в поточному періоді, забезпечуючи збільшення обсягів реалізації послуг. Цей напрямок вже існує на підприємстві, проте необхідно сформувати певну систему управління, яка повинна поступово вдосконалюватися. В компанії особливу увагу слід приділити формуванню організаційної структури управління ЗЕД, яка повинна забезпечувати ефективну координацію взаємодій департаменту розвитку ЗЕД компанії, а також створювати можливості вирішувати стратегічні завдання розвитку ЗЕД. Крім цього, організаційно-управлінська структура повинна бути більш детально структурована відповідно до напрямів діяльності компанії в рамках стратегії диверсифікації. Як зазначалося вище, фактично в компанії існують паралельні підсистеми управління в сфері планування діяльності та маркетингу, при цьому, система управління ЗЕД якоюсь мірою функціонує

окремо. Однак, диверсифікація вимагає забезпечення раціональної інтеграції підсистеми ЗЕД в загальну систему управління. Крім цього, в підсистемі управління ЗЕД можна виділити окремі центри управління, що стосуються планування ЗЕД та забезпечення стратегічних рішень в діяльності фірми. На рис. 3.3. нами запропонована нова, удосконалена організаційно-управлінська структура ТОВ «Логістик Трейд Україна», яка б, на наш погляд, забезпечила можливості більш ефективної реалізації стратегії диверсифікації.

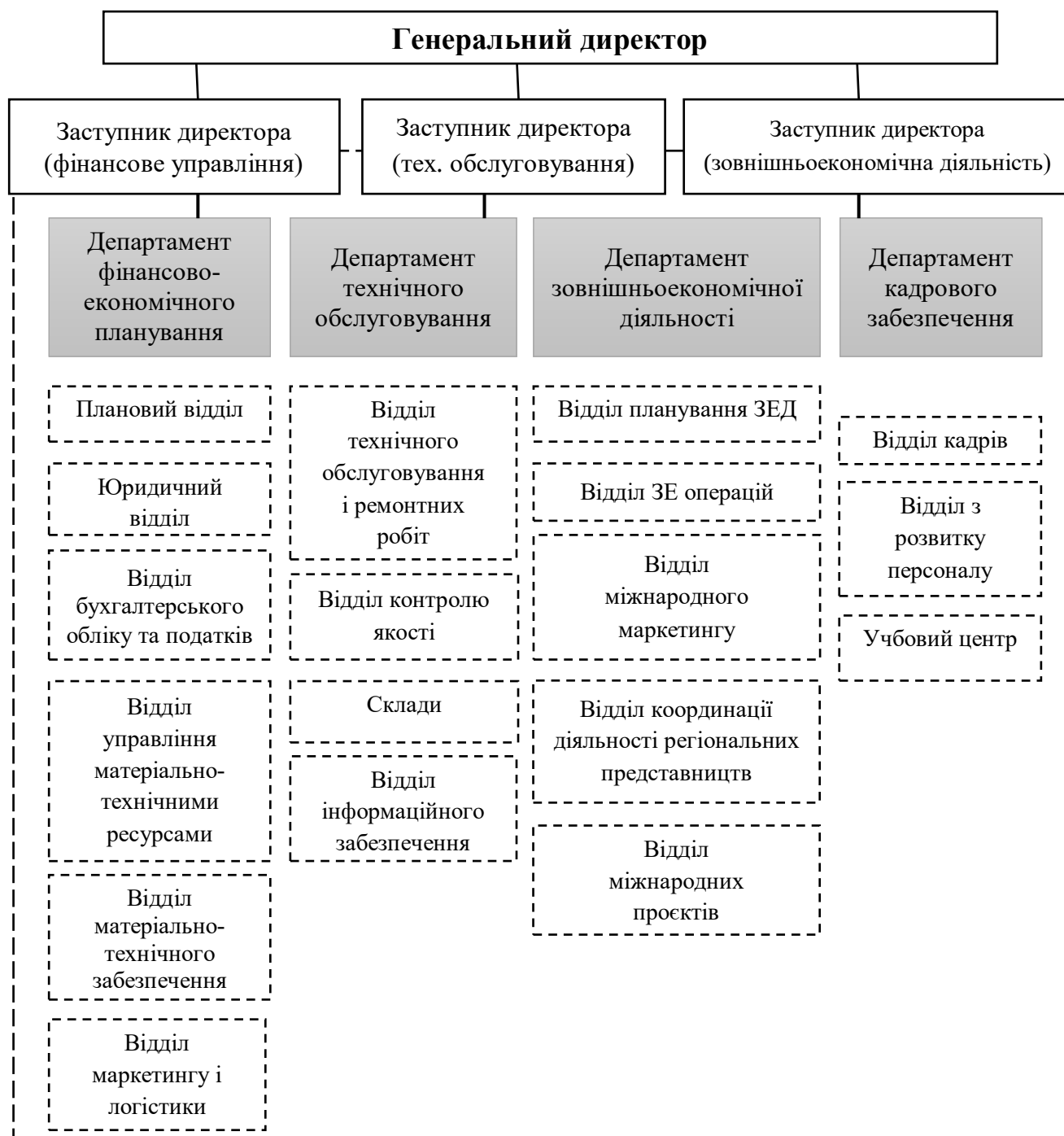


Рис. 3.3. Удосконалена організаційно-управлінська структура ТОВ «Логістик Трейд Україна» (розроблено автором)

Насамперед, варто зазначити, що в новій структурі нами зроблений істотний акцент на підсистему управління ЗЕД компанії, в якій передбачені інструменти розвитку експортного потенціалу, а не тільки орієнтація на імпорتنі операції. Так, в департаменті ЗЕД передбачено відділ планування ЗЕД, а також відділ міжнародного маркетингу.

У департаменті кадрового забезпечення передбачений відділ кадрів і відділ з розвитку персоналу. Завдання останнього – підготовка кадрового ресурсу компанії для розвитку інноваційних напрямків діяльності – консалтингових послуг в сфері транспортного забезпечення. Розвивати вказані напрями фактично неможливо без тісної співпраці з міжнародними партнерами. Більш того, необхідно вирішувати задачу популяризації послуг, оскільки в сфері вітчизняних транспортних послуг є висока конкуренція.

Прискорення динаміки розвитку ТОВ «Логістик Трейд Україна» вимагатиме подальших змін в організаційній структурі. Тому запропоновані рішення по її удосконаленню не є остаточними. Це пропозиції, що дозволяють при мінімальному прирості витрат сформулювати умови більш ефективного управління розвитком компанії, підготувати компанію до активної діяльності на зовнішньому ринку і в сфері міжнародного співробітництва. У перспективі доцільно реалізувати більш диверсифіковану політику і в сфері розширення послуг, але це буде вимагати додаткових вкладень в реалізацію маркетингової політики та побудову ефективної логістичної системи.

Орієнтація на стратегію диверсифікації ТОВ «Логістик Трейд Україна» – найбільш виправдана політика з точки зору міжнародного бізнесу. Водночас це вимагає врахування кількох важливих аспектів, а саме: пріоритетність сфер діяльності, виділення фінансових ресурсів, оцінка доцільності змін напрямків, і що вкрай важливо, – розуміння системи потенційних та реальних ризиків.

Диверсифікація виправдана, коли компанія прагне збільшити прибуток і зменшити ризики. Але отримання прибутку на диверсифікованих підприємствах залежить від уміння оцінювати та прогнозувати ризики. Ризики диверсифікації діяльності підприємства виникають внаслідок економічної та

фінансової діяльності та становлять загрозу виникнення наслідків дії диверсифікації у підсумку: дефіцит прибутку, втрата ринків збуту та сировини, втрата фінансових ресурсів у порівнянні з прогнозованим варіантом. Диверсифікація завжди пов'язана з розсіюванням ресурсів організації, що призводить до певних ризиків. Тому важливим завданням для організаційно-управлінського забезпечення фірми є розробка стратегії, зорієнтованої на ефективне збалансування ресурсів розвитку для підприємства [56].

Управління ризиками ґрунтується на результатах оцінки ризиків, технічного, технологічного та економічного аналізу потенціалу та навколишнього середовища функціонування діючого підприємства, а також прогнозування нормативно-правової бази ділових, економічних та математичних методах, маркетингових та інших дослідженнях [57, с. 22]. Крім того, управління ризиками включає розробку стратегії та тактики. Наявність системи контролю ризиків на підприємстві дозволять визначити існуючі ризики, визначити рівень небезпеки та застосувати певні методи та прийоми управління ризиками для зменшення їх негативного впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства.

Таким чином, ТОВ «Логістик Трейд Україна» має активізувати свої зусилля у напрямку реалізації стратегії диверсифікації. Рівень диверсифікації необхідно визначати з точки зору організаційно-економічних можливостей підприємства, тенденцій розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища, а головне – з точки зору створення реальних можливостей обмежити потенційні загрози для підприємства через диверсифікацію у разі швидких і значних змін зовнішнього середовища. Іншими словами, ТОВ «Логістик Трейд Україна» має як мінімум диверсифікуватись до рівня, який дозволить реалізувати головні переваги обраної стратегії – обмеження впливу тих чи інших загроз зовнішнього середовища і пов'язаних з ними ризиків.

Узагальнюючи усе вищезазначене, організаційно-управлінське забезпечення стратегічних рішень в діяльності ТОВ «Логістик Трейд Україна»

має будуватись на базі основної та додаткової стратегій диверсифікації (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

Організаційно-управлінське забезпечення стратегічних рішень

Стратегія	Локальність та функціональність	Конкретні заходи щодо реалізації стратегічних рішень
Основна Зростання обсягу реалізації продукції, робіт і послуг	1.1. Збереження наявного ринку	1.1.1. Уточнення конкурентних переваг, створення сприятливого іміджу, організація систематичної реклами
	1.2. Розширення ринку робіт і послуг	1.2.1. Вихід на нові регіони
		1.2.2. Збільшення обсягу послуг з обслуговування
		1.2.3. Створення бази з надання послуг новим Підприємствам
Додаткова Систематичне підвищення ефективності виробництва, зниження затрат	2.1. Розробка, реалізація протягом 2 років програми фінансового оздоровлення	1.2.4. Заключення попередніх угод (договорів) про наміри з потенційними замовниками робіт та послуг
		2.1.1. Розробка заходів зі зменшення дебіторської та кредиторської заборгованості
		2.1.2. Контроль за співвідношенням власних і позикових коштів
	2.2. Використання інноваційної техніки і технологій	2.1.3. Уточнення цінової політики, розширення переліку типових договорів зі споживачами
		2.2.1. Приведення у відповідність з обсягами робіт та послуг наявної техніки, обладнання

Примітка: розроблено автором

Пріоритетним напрямком стратегії розвитку ТОВ «Логістик Трейд Україна» може стати збільшення обсягу реалізації продукції, робіт і послуг, при цьому резерви збільшення прибутку шляхом оптимізації витрат на підприємстві ще є. Крім того, для досягнення даної мети необхідно оптимізувати систему управління і виробництва.

Для управління реалізацією стратегії компанії передбачені наступні заходи:

- для забезпечення підтримки стратегії колективом необхідно постійно інформувати персонал про зміни в стратегії, мету, місії, темпи реалізації;
- організувати навчання персоналу із залученням вчених і провідних фахівців з інших організацій;

- залучити найбільш кваліфікованих фахівців до роботи з реалізації основної стратегії, забезпечити чіткий розподіл відповідальності за реалізацію заходів, що вживаються;
- здійснювати планування впровадження заходів (із зазначенням відповідального) при внесенні змін до стратегії (насамперед, за термінами та обсягами фінансування);
- забезпечити першочергове (цільове) фінансування заходів зі стратегічного управління;
- розробити систему автоматизації планування ресурсів і поставок підприємства;
- ввести необхідні зміни в організаційну структуру шляхом створення спеціалізованого відділу розробки стратегії, діяльність якого повинна концентруватися на моніторингу зовнішнього середовища і формуванні сприятливого іміджу, що дозволить утримати наявні та знайти нові ринки збуту.

Досягнення конкурентоспроможності підприємства є можливим за умови його реструктуризації, збільшення внутрішнього і зовнішнього попиту на продукцію, збільшення інвестиційних ресурсів, підвищення якості продукції, пошук нових сегментів збуту продукції, розробку систем виявлення, розрахунку та хеджування ризиків.

Скорочення витрат виробництва, оптимізація компанії, диверсифікація виробництва і освоєння нових видів конкурентоспроможної продукції (нових розробок), як і формування системи компенсації ризиків, має суттєво підвищити конкурентний потенціал підприємства в умовах міжнародного бізнесу.

Багато керівників розглядають реструктуризацію як деяку зміну управлінської схеми, створення безлічі нових юридичних осіб і розподіл між ними різних функцій. Але такий підхід не дозволяє забезпечити концепції розвитку підприємства, адже оптимізацію підприємства необхідно проводити одночасно з перебудовою всієї системи управління. Сенс оптимізації в

проведенні комплексу заходів фінансового, господарського та юридичного характеру, що дозволяють компанії покращити ефективність діяльності, стати конкурентоспроможною.

Для ТОВ «Логістик Трейд Україна» найбільш прийнятним є проведення оптимізації виробництва і управління з урахуванням низки цілей (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Основні етапи оптимізації управління

Етап	Ціль	Завдання
I	Моніторинг економічного стану під підприємства	Осмислення і визначення цілей розвитку підприємства. Виділення критеріїв ефективності. Аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства. Загальна діагностика стану і тенденцій розвитку. Аналіз фінансового стану. Аналіз і виділення ключових проблем. Визначення першочергових організаційних кроків.
II	Орієнтація на споживача	Вивчення потреб у кожному виді реалізованої продукції. Сегментація ринку. Виявлення конкурентів і їх конкурентних переваг. Стратегія по кожному виду послуг. Економічна доцільність у коротко- та довгостроковому періодах, оцінка ефекту масштабу.
III	Первинне реформування організаційних структур	Оцінка ефективності внутрішньовиробничих зв'язків. Розробка варіантів організаційних перетворень по кожному підрозділу, що забезпечує функції забезпечення і функції обслуговування. Скорочення непродуктивних ланок.
IV	Якісні перетворення організаційної структури	Уточнення завдань і функцій підрозділів, делегування відповідальності і необхідних повноважень. Розрахунки собівартості по конкретних видах послуг, повний облік по підприємству.
V	Зміни основного виробництва	Оптимізація управлінських ланок.
VI	Перехід до автоматизації системи планування ресурсів і надання послуг та поставок підприємства	

Примітка: складено автором

На першому етапі відбувається осмислення і визначення цілей розвитку підприємства та критеріїв їх досягнення, аналіз сильних, і слабких сторін, загальна діагностика стану і тенденцій, аналіз фінансового стану, аналіз і виділення ключових проблем, визначення першочергових організаційних кроків. Мета першочергових заходів – гранично швидко зупинити процес

погіршення ситуації і почати створювати умови для виходу підприємства на зовнішні ринки.

На другому етапі необхідно орієнтуватися та, як правило, пропонувати і виробляти те, що надалі буде користуватися попитом, а рішення приймати, виходячи з того, що вигідно підприємству.

На третьому етапі проводиться первинна оптимізація, скорочуються непродуктивні ланки.

На четвертому етапі, коли екстенсивні фактори розвитку вичерпані, відбувається перехід до якісних перетворень: створення об'єднаної системи управління. Це призводить до уточнення завдань і функцій підрозділів, делегування відповідальності і необхідних повноважень. Бюджетування (фінанси) відбувається в повному обсязі, розраховується собівартість по послугах, відділах, ведеться повний облік по всьому підприємству, відбувається автоматизація окремих підрозділів.

На п'ятому етапі здійснюється трансформація основного виробництва, тобто до формується дивізіональна структура з мінімальною кількістю управлінських ланок, чітким розподілом функцій, оперативністю і гнучкістю в роботі і відповідальністю за прийняті рішення [58].

Останній етап – це перехід до реінжинірингу, тобто оптимізація задля скорочення витрат і зростання обсягів виробництва підприємства.

Створення відповідних служб і реорганізація колишньої організаційної структури призведе до найбільш оптимальних організаційно-управлінських стратегічних рішень в організаційній структурі, яка швидко адаптується до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, можна зробити висновок, що досягнення дієвих стратегічних рішень на підприємстві можливо за його реструктуризації, збільшення внутрішнього і зовнішнього попиту на продукцію, збільшення інвестиційних ресурсів, підвищення якості продукції, пошуку нових сегментів збуту продукції, розробки систем виявлення, розрахунку та хеджування ризиків. Скорочення витрат виробництва, оптимізація компанії, диверсифікація

виробництва, освоєння нових видів конкурентоспроможних послуг та нових напрямів діяльності, формування системи компенсації ризиків повинні позитивно та динамічно вплинути на стратегічні рішення в міжнародному бізнесі та підвищити конкурентний потенціал підприємства в умовах зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 3

ТОВ «Логістик Трейд Україна» – стратегічно зорієнтована компанія. У ній розроблена стратегія розвитку, яка успішно реалізується попри проблеми зовнішнього середовища. Базова стратегія компанії – стратегія диверсифікованого зростання, яка дозволяє зменшити вплив ризиків, пов'язаних з коливаннями на валютному ринку, а також розвивати ті чи інші форми співпраці з іноземними партнерами.

Проведені дослідження дозволяють виділити систему принципів ТОВ «Логістик Трейд Україна», які є основою її управлінської політики: динамічний розвиток компанії на основі стратегічного співробітництва; диверсифікація діяльності та розширення системи послуг, що надаються; освоєння інноваційних технологій в сфері транспортного обслуговування; ефективна система контролю і забезпечення якості; гнучка система ціноутворення і розробка системи фінансування збуту за допомогою співпраці з низкою фінансових структур; система розвитку персоналу, підвищення кваліфікації своїх працівників незалежно від сфери їх діяльності; ефективна система маркетингових комунікацій, що сприяє посиленню позицій на ринку з урахуванням потенціалу підприємства в середньостроковій перспективі.

Стратегічний аналіз ТОВ «Логістик Трейд Україна» дозволяє зробити висновок про те, що для компанії й надалі необхідно дотримуватись курсу на розширення ринкової ніші, посилення позиції на ринку в тому числі і за допомогою диверсифікації діяльності. Доцільно акцентувати увагу на активізацію маркетингової політики комунікацій з метою інформування суб'єктів ринку про можливості пропонованої техніки з точки зору збільшення

продуктивності, зменшення системи витрат. Досягнення цих цілей вимагає реалізації більш «агресивною» моделі поведінки компанії, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Незважаючи на декларування стратегії диверсифікованого зростання ТОВ «Логістик Трейд Україна», модель розвитку компанії допоки зорієнтована на обмежену систему пріоритетів. Компанія зосередила основні зусилля на надання транспортних послуг на національному ринку. У цьому контексті як система управління, так і політика розвитку досить ефективні. З точки зору реалізації пріоритетів диверсифікації, які є передумовою обмеження можливих загроз зовнішнього середовища, модель розвитку компанії потребує вдосконалення.

ТОВ «Логістик Трейд Україна» необхідно орієнтуватися на сильні сторони і можливості. Важливим завданням стратегічного характеру є розвиток експортного потенціалу компанії. Виходячи з величезного потенціалу ринку транспортних послуг України, варто також активізувати співпрацю з міжнародними партнерами саме в реалізації міжнародних проєктів.

ВИСНОВКИ

Проведене магістерське дослідження, спрямоване на виявлення специфіки прийняття стратегічних рішень в міжнародному бізнесі на прикладі ТОВ «Логістик Трейд Україна», дозволило сформулювати низку висновків та пропозицій:

1. Узагальнюючи наукові підходи щодо економічної сутності стратегічних рішень підприємства, необхідно зазначити, що розвиток підприємства є сукупністю змін його якісного стану (як системи), які відбуваються в результаті взаємодії функціональних елементів зовнішнього і внутрішнього походження на різних рівнях реалізації його потенціалу.

2. Одним з важливих напрямків розвитку сучасного підприємства є активізація міжнародного співробітництва. Майбутнє підприємства є не визначеним, якщо воно не орієнтується на реалізацію потенціалу розвитку в сфері міжнародного співробітництва, активізацію зовнішньоекономічної діяльності за допомогою тих чи інших інструментів. Ефективність подібної політики залежить від адекватної системи управління підприємством, і, відповідно, підсистеми міжнародного менеджменту.

3. Зроблений висновок про те, що іноземні компанії займають значну частку в загальному експортно-імпортному вантажопотоці, демонструючи відмінні хороші перспективи в аспекті своєї діяльності на внутрішньому ринку України. На ринку транспортно-логістичних послуг найбільшими іноземними компаніями є «Itella», «DPD», «Schenker». Успіх їх діяльності пояснюється високою якістю послуг, що надаються, розвиненою інфраструктурою, широким спектром супутніх послуг до основних вантажоперевезень – 3PL. На розвиток іноземних транспортних компаній на українському ринку логістичних послуг негативно впливають, зокрема, слабка підготовка персоналу, відсутність необхідної інфраструктури.

4. Результати досліджень свідчать про те, що ТОВ «Логістик Трейд Україна» є стратегічно зорієнтованою компанією, яка доволі успішно функціонує, незважаючи на проблеми зовнішнього середовища. Базовою

стратегією для компанії є стратегія диверсифікованого зростання, яка спрямована на мінімізацію ризиків, пов'язаних з коливаннями на валютному ринку, а також розвиток різних форм співпраці з іноземними партнерами. Компанія, з огляду на прибутковість, демонструє позитивну динаміку. Водночас, мають місце коливання в деяких показниках результатів діяльності, що пов'язано з нестабільністю валютного ринку і істотним погіршенням в сфері макроекономіки за останні п'ять років в цілому.

5. Незважаючи на диверсифікованість ТОВ «Логістик Трейд Україна», декларування стратегії диверсифікованого зростання, модель розвитку здебільшого зорієнтована на обмежену систему пріоритетів.

6. З огляду на те, що вітчизняний ринок транспортних послуг має вагомий потенціал, можна стверджувати про наявність перспектив подальшого розвитку компанії, збільшення частки ринку, доходів і прибутковості.

7. На підставі діагностики потенціалу ТОВ «Логістик Трейд Україна», середовища його функціонування, можна виділити систему напрямків щодо подальшого розвитку, а саме розвиток: системи сервісних центрів із замкнутим циклом надання послуг (багатофункціональні центри в регіонах); системи консалтингових послуг; напряму «Оптова торгівля машинами й устаткуванням для добувної промисловості та будівництва»; напряму складського господарства; напряму технічного обслуговування, ремонту автотransпортних засобів та надання в оренду вантажних і легкових автотransпортних засобів. Збільшення доходів за рахунок зазначених напрямів діяльності є важливим завданням підприємства, адже після досягнення необхідного рівня диверсифікації, можна розглядати зовсім інші підходи до забезпечення розвитку підприємства.

8. Український ринок транспортних послуг є привабливим за обсягами і темпами зростання для іноземних інвесторів, які, водночас, можуть привнести міжнародний досвід, технології, відпрацьовані бізнес-процеси, посилення конкуренції, що сприятиме оптимізації діяльності, вартості перевезень, швидкості виконання завдань. З огляду на те, що вітчизняний ринок

транспортних послуг має вагомий потенціал, можна стверджувати про наявність перспектив подальшого розвитку досліджуваної компанії в аспекті збільшення частки ринку, доходів і прибутковості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М. : Экономика, 1989. 519 с.
2. Виханский О. С. Стратегическое управление. М. : Гардарики. 1999. 296 с.
3. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник Київ : К.І.С., 2017. 931 с.
4. Мескон М. Основы менеджмента. М.: Дело, 1998. 704 с.
5. Стратегічне управління системою стійкістю національної інноваційної системи: колект. монографія; за заг. ред. проф. Прокопенко О. В. та доц. Омеляненко В. А. Суми : Триторія, 2019. 222 с.
6. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альбина Бизнес Бук, 2006. 454 с.
7. Минцберг Г. Стратегический процесс. СПб.: Питер, 2001. 688 с.
8. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепции, содержание, символы. М.: Экономика, 1991. 239 с.
9. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь. М.: ИНФРА-М, 1996. 496 с
10. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: системний метод та екзистенціальна експозиція: монографія. Мукачево: Карпатська вежа, 2017. 238 с.
11. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу. Київ: Наукова столиця, 2018. 199 с.
12. Oxford Dictionary. URL: <https://www.lexico.com/definition/strategy>
13. Cambridge Dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/ /strategy>
14. Кирій Р. П. Стратегії конкуренції в системі розвитку банку. Вісник Української академії банківської справи. 2008. N 1. С. 88 – 92.
15. Porter's Generic Strategies. URL: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_82.htm
16. Ritika Tanwar (2013). Porter's Generic Competitive Strategies. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 15, Issue 1 (Nov. - Dec. 2013), PP 11-17

17. Michael E. Porter (2018). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Harvard Business Review. 86 p.
18. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf
19. BCG Matrix: Portfolio Analysis in Corporate Strategy. URL: <https://www.business-to-you.com/bcg-matrix/>
20. Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix>
21. GE-McKinsey Matrix: A Strategic Business Portfolio & Investment Analysis Tool. URL: <https://flevy.com/blog/ge-mckinsey-matrix-a-strategic-business-portfolio-investment-analysis-tool/>
22. Shell Directional Policy Matrix. URL: <http://www.marketingteacher.com/shell-directional-policy-matrix/>
23. Making good strategic choices – Directional Policy Matrix. URL: <https://www.changefactory.com.au/our-thinking/articles/making-good-strategic-choices-directional-policy-matrix/>
24. INC. Profit Impact of Market Strategies (2021). URL: <https://www.inc.com/encyclopedia/profit-impact-of-market-strategies-pims.html>
25. Вагнер, І. М. Модель ADL/LC як методологічний інструментарій стратегічного аналізу. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб.наук. праць / Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України". Суми. 2019. № 26. С. 169–178
26. ADL матрица для определения вектора развития компании. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/adl-matrica/>
27. Дженстер П., Хассі Д. Аналіз сильних і слабких сторін компанії: визначення стратегічних можливостей. Пер. з англ. М.: Вільямс, 2014. 368 с.

28. Роїк О.М., Азарова А.О., Небава М.І. Основи стратегічного менеджменту. Вінниця: ВНТУ, 2017. 213 с.
29. Стратегии бизнеса: Аналитический справочник. Айвазян С.А., Балкинд О.Я., Баснина Т.Д. и др. / Под ред. Г.Б. Клейнера. М.: КОНСЭКО. 1998. URL: <http://www.aup.ru/books/m71/>
30. Градов А.П., Глухов В.В., Григорьев Ю.П., Диденко Н.И. Экономическая стратегия фирмы 4-е издание, переработанное. СПб.: Специальная Литература, 2003. 960 с.
31. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
32. The Organization's External Environment. URL: <https://opentextbc.ca/organizationalbehavioropenstax/chapter/the-organizations-external-environment/>
33. Internal and External Environment Factors that Influences Organizational Decision Making. URL: <https://www.iedunote.com/organizational-environment-elements>
34. Braun Susanne. Effectiveness of Mission Statements in Organizations Journal of Management & Organization 18(4):430-444
35. Strategy Implementation. URL: <https://businessjargons.com/strategy-implementation.html>
36. Armsrtong & Associates. Market Research Reports. URL: <https://www.3plogistics.com/product-category/guides-market-research-reports/market-research-reports/>
37. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/unlocking-the-omnichannel-opportunity-in-contract-logistics>
38. Рынок логистического аутсорсинга: итоги 2019-2020 и прогноз до 2023 года. URL: <https://ma-research.ru/research/item/297-rynok-logisticheskogo-autsorsinga-itogi-2019-2020-i-prognoz-do-2023-goda.html>
39. Міністерство інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/>

40. Державна служба статистики України. URL:
http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tr/tr_rik/vo_v/arh_vo_v_u.htm
41. Міністерство інфраструктури України. URL:
<https://mtu.gov.ua/news/31860.html>
42. Mintrans. URL: <https://mintrans.news/logistics/top-10-naybilshikh-logistichnikh-kompaniy-ukraini>
43. Логістик–плюс. URL: <https://logisticplus.com.ua/>
44. What is Outsourcing? URL: https://www.logisticsbureau.com/what-is-outsourcing/?__cf_chl_jschl_tk__=pmd_eb3cd69da98daa451bc96f2c7f62abda17747e4a-1627287184-0-gqNtZGzNAeKjcnBszQbO
45. Logistics Outsourcing Trends in 2020. URL:
<https://www.gartner.com/smarterwithgartner/logistics-outsourcing-trends-in-2020/>
46. Бауэрсокс Д., Логистика. М.: Изд-во ЗАО «Олимп Бизнес», 2010
47. DHL Supply Chain. URL: <https://www.dhl.com/us-en/home/our-divisions/supply-chain.html>
48. UNFI International. URL: <https://www.supervaluinternational.com/>
49. McLane. URL: <https://www.mclaneco.com/content/mclaneco/en/home.html>
50. Закон України «Про підприємства в Україні». URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/887-12#Text>
51. Закон України «Про транспортно-експедиторську діяльність». URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1955-15#Text>
52. Логістик Трейд Україна. URL:
https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40235247/
53. Джонсон Дж. Современная логистика, 7-е издание: Пер. с англ. / Дж. Джонсон, Д. Ф. Вуд, Д. Л. Вордлоу, П. Р. Мерфи. М.: Изд. Дом «Вільямс», 2017. 624 с
54. Стратегії диверсифікованого зростання. URL:
https://stud.com.ua/44331/menedzhment/persha_grupa_strategiyi_kontsentrovanogo_zrostannya

55. НБУ. Процентні ставки за кредитами та депозитами. URL: https://bank.gov.ua › files › 4-Financial_markets
56. Constantinos C. Markides. Harvard Business Review. To Diversify or Not to Diversify. URL: <https://hbr.org/1997/11/to-diversify-or-not-to-diversify>
57. Боровик М. В. Ризик-менеджмент. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків :ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 65 с
58. Mahmoud Ershadi, Marcus Jefferies, Peter Davis, Mohammad Mojtahedi (2020). Towards successful establishment of a project portfolio management system: business process management approach. The Journal of Modern Project Management URL: <https://journalmodernpm.com/index.php/jmpm/article/view/597>

Вантажообіг в Україні за видами транспорту за 2020 рік*

Транспорт	млн.ткм	21032,0	43348,0	68464,1	90607,5	112766,4	134771,5	159455,5	185676,6	210432,2	237456,2	263892,7	290079,3
	у % до відповідного періоду 2019р.	80,1	83,8	84,7	81,8	80,1	80,2	81,1	82,9	83,3	84,1	84,9	85,6
залізничний	млн.ткм	14068,2	27783,5	43541,2	56822,8	69710,9	82675,8	96737,1	112991,3	128222,3	143942,9	159981,8	175587,1
	у % до 2019р.	94,4	95,2	95,2	91,9	89,6	89,9	91,0	93,6	94,1	94,4	95,5	96,6
автомобільний	млн.ткм	3132,7	6865,3	10194,2	13520,1	16746,3	19757,0	23740,9	27339,2	30756,2	34911,2	38653,0	42016,9
	у % до 2019р.	102,9	101,8	93,3	90,5	87,5	85,2	86,1	85,7	84,8	85,9	86,3	85,9
водний	млн.ткм	179,7	370,2	571,4	840,2	1121,4	1351,6	1615,3	1896,6	2124,9	2415,6	2673,7	2877,3
	у % до 2019р.	94,8	100,2	83,6	93,1	91,9	87,4	84,6	83,1	82,4	83,6	85,3	84,9
трубопровідний	млн.ткм	3638,8	8299,7	14106,4	19340,1	25048,2	30819,3	37179,2	43249,6	49111,1	55942,9	62308,4	69281,8
	у % до 2019р.	45,0	54,0	60,1	58,6	59,1	60,2	61,3	62,9	63,4	65,1	65,3	66,3
авіаційний	млн.ткм	12,6	29,3	50,9	84,3	139,6	167,8	183,0	199,9	217,7	243,6	275,8	316,2
	у % до 2019р.	53,2	61,2	69,6	86,6	113,9	110,2	105,4	100,1	97,8	98,9	101,6	107,0

* Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях [40]

