

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

*Допущена до захисту:*

Зав. кафедри економіки,  
менеджменту та комерційної  
діяльності  
к.е.н., доц.

\_\_\_\_\_ Тетяна РЯБОВОЛИК

„\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД  
№ 10 від 3 січня 2024 року)

# **Кваліфікаційна робота**

## **за другим (магістерським) рівнем вищої освіти**

на тему: «Удосконалення менеджменту бізнес-процесів автотранспортного підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти II курсу  
магістратури, групи ОКД-22М  
спеціальності 076 «Підприємництво та  
торгівля»

ОПП «Організація комерційної діяльності у  
сфері послуг та торгівлі»

\_\_\_\_\_ Олександр ІЗРАЙЛОВ

Керівник: канд. екон. наук, доцент

\_\_\_\_\_ Оксана СТОРОЖУК

Рецензент: доктор екон. наук, професор,  
декан економічного факультету

\_\_\_\_\_ Наталія ШАЛІМОВА

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                                                      | 4  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНА БАЗА МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....                                       | 7  |
| 1.1. Дослідження еволюції концепцій менеджменту бізнес-процесів .....                                                            | 7  |
| 1.2. Специфічні характеристики менеджменту бізнес-процесів автотранспортного підприємства .....                                  | 13 |
| 1.3. Актуальні технології та підходи в менеджменті бізнес-процесів автотранспортного підприємства .....                          | 21 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....                                       | 30 |
| 2.1. Загальна характеристика діяльності товариства «Дак-транс» .....                                                             | 30 |
| 2.2. Аналіз показників підприємницької діяльності автотранспортного підприємства «Дак-транс» .....                               | 35 |
| 2.3. Оцінка менеджменту бізнес-процесів автотранспортного підприємства «Дак-транс» .....                                         | 43 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....                        | 51 |
| 3.1. Заходи вдосконалення менеджменту бізнес-процесів автотранспортного підприємства «Дак-транс» на засадах інноваційності ..... | 51 |
| 3.2. Стратегія вдосконалення менеджменту бізнес-процесів автотранспортного підприємства «Дак-транс» .....                        | 61 |
| 3.3. Розробка системи управління ризикованістю бізнес-процесу послуги вантажного перевезення на базі діаграми Ісікави .....      | 70 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                                                   | 81 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                                 | 85 |
| ДОДАТКИ .....                                                                                                                    | 89 |

## ВСТУП

Актуальність. Світові глобалізаційні процеси, інтеграція економік, зближення бізнес-інтересів корпорацій різних країн зумовили значний сплеск розвитку торгівлі та вантажних перевезень. Напад та блокування Росією морських портів переформатувало логістичні маршрути багатьох країни (України в першу чергу) з морських на залізничні та автомобільні. Ритмічна робота автотранспортних підприємств в Україні сьогодні залежить, пріоритетно, від якісного та ефективного менеджменту бізнес-процесів, тобто технік раціонального планування, контролінгу логістики закупівель, використання оптимальних стратегічних реакцій на зовнішні впливи.

Зовнішнє середовище діяльності автотранспортних підприємств складне і радикально невизначене: організація ними вантажних перевезень подвоїла складність через невелику пропускну спроможність на кордоні України, а потреби грошових вливань у логістику зросли непомірно, з тим як відстань транспортування до портів Європейського Союзу багаторазово збільшилась. Проте є і позитивні зрушення: після відмови західних перевізників перевозити вантажі в Україну через військову агресію Росії, усі товарообіги між Україною і Європейським Союзом обслуговують зараз українські компанії, тому у них є можливості для розвитку.

Аналіз практики розвитку автотранспортних підприємств вказує на те, що сучасний ринок вантажних перевезень є досить конкурентним, тому автотранспортним компаніям необхідно постійно удосконалювати свої бізнес-процеси, щоб мати конкурентні переваги та успішно розвиватися. Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств потрібно удосконалювати у напрямку управління автопарком, маркетингу, логістики та безпеки, автоматизувати систему управління, інвестувати у персонал.

Це вимагає нових підходів до менеджменту бізнес-процесів автотранспортних підприємств і актуалізує тему цієї кваліфікаційної роботи.

Судження, гіпотези та методичні положення здійснення менеджменту

бізнес-процесів підприємства у своїх працях розглядали такі зарубіжні вчені: Б. Теркел, П. Друкер, Дж. Коттер, П. Ленсіоні, М. Портер, Ф. Тейлор, Г. Мінцберг, К. Ісікава. Питання використання бізнес-процесного підходу з теоретичної та практичної сторони досліджували в своїх роботах К. Куницький, О. Ольшанський, Т. Уманець, Н. Шлафман, О. Бондаренко, Є. Дергачов, К. Фіщук, Р. Шуляр та інші.

Водночас питання, пов'язані з удосконаленням менеджменту бізнес-процесів саме автотранспортних підприємств, залишаються маловивченими, проте актуальними.

Мета кваліфікаційної роботи – обґрунтування теоретичного базису та розробка авторських рекомендацій практичного змісту щодо вдосконалення менеджменту бізнес-процесів автотранспортного підприємства.

Для досягнення зазначеної мети в роботі поставлено і вирішено такі завдання:

- вивчено природу особливостей менеджменту бізнес-процесів підприємств через призму BANI-світу;

- визначено об'єкти менеджменту бізнес-процесів автотранспортного підприємства;

- проаналізовано аспекти практики менеджменту бізнес-процесів автотранспортного підприємства на матеріалах «Дак-Транс»;

- обґрунтовано та викладено рекомендації стосовно удосконалення менеджменту бізнес-процесів автотранспортного підприємства.

Об'єкт дослідження – менеджмент основних та допоміжних бізнес-процесів автотранспортного підприємства.

Предмет дослідження – проблеми та інструменти менеджменту бізнес-процесів автотранспортного підприємства.

Методи дослідження. Розв'язання поставлених у кваліфікаційній роботі завдань проводилося із використанням таких методів: системно-логічний підхід – для визначення зв'язків між часними явищами та бізнес-процесами підприємств в умовах економічних реалій; діалектики – при вивченні специфіки

бізнес-процесів автотранспортних підприємства; економіко-фінансовий та системно-порівняльний – для оцінки життєздатності менеджменту бізнес-процесів підприємства автотранспорту, логіко-конструктивний – при розробці заходів з удосконалення менеджменту бізнес-процесів автотранспортного підприємства на засадах перепроєктування, інноваційності, стратегічного реагування та управління ризикованістю.

Інформаційна база – науково-практичний доробок українських та зарубіжних вчених з різних аспектів менеджменту процесів у бізнесі; посібники, підручники, фахові та дискусійні публікації з питань менеджменту бізнес-процесів бізнес-організацій; звітні матеріали підприємства «Дак-Транс», результати авторських пошуків, публікації онлайн-медіа та інші.

Наукова новизна роботи полягає у наступному:

удосконалено

- теоретичні судження щодо виявлення особливостей впливу викликів BANI-світу на організацію бізнес-процесів підприємства та побудови інноваційних бізнес-процесів в автотранспортному підприємстві у контексті концепції BANI;

- концептуальні підходи до формування системи управління ризикованістю бізнес-процесу послуги вантажного перевезення з використанням інструменту діаграми Ісікави.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. За результатами науково-практичних пошуків кваліфікаційної роботи видано тези доповіді на конференції «Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі» на тему: «Цифрові інновації у підприємницькій діяльності автотранспортних підприємств в контексті оптимізації бізнес-процесів».

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота має таку структуру: вступ, три розділи з підрозділами, висновки, список використаних джерел та додатки. Обсяг – 89 сторінок, додатки – на 28 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНА БАЗА МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### **1.1. Дослідження еволюції концепцій менеджменту бізнес-процесів**

Сучасний менеджмент у підприємництві сформувався під впливом тривалої практики трансформацій суспільства та економіки, змістовно збагачуючись новим досвідом, новими функціями, управляючи бізнес-потокотом пристосувань до мінливих потреб та викликів. Історичний контекст становлення менеджменту як науки накладає певні особливості того періоду, в якому відбуваються тогочасні явища та процеси. В еволюційній траєкторії менеджмент зазнавав неминучих змін, які були свічадом видозмін суспільства, практики господарювання, особливостей економіки, запитів економіко-суспільної моделі та інших важливих аспектів.

В доіндустріальні часи розвитку людства для виживання люди зрівнювали свої слабкі сторони (до прикладу відсутність гострих пазурів та зубів, як у тварин) знаряддям для нападу чи оборони або різними інструментами. Базовим було питання: що за допомогою технології тепер ми можемо зробити. Тодішні люди знаходили лідерів (менеджерів, здатних вести за собою), які досконало володіли зброєю чи іншим знаряддям. Так, кращий лучник мав більше шансів упіймати здобич і нагодувати своє плем'я. Лідери того часу переважно діяли як експерти чи наслідували рольові моделі, які показували на власному прикладі, що для досягнення кращих результатів (в ремісництві, полюванні), треба витратити час та зусилля.

Сучасний лідер цифрової доби, це, наприклад, провідний програміст, який доносить до інших людей розуміння можливостей і ризиків певної розробки, що спростить життя у короткостроковому періоді і ускладнить його у віддаленій перспективі. Лідери-експерти у своїх командах усвідомлюють, що їх співробітники орієнтуються на їхній досвід і професійні якості. Тому

вони постійно докладають зусиль, щоб бути в тренді сучасних змін, що циркулюють у сфері їхніх професійних інтересів. Реальністю є те, що менеджмент у сучасних умовах модифікується і набуває більшої значущості.

Нині нам доступні творотеки різних авторів, які підсвчують нові віяння та постулати у проблемах менеджменту різних рівнів ієрархії та галузей економічної діяльності.

Так, Пітер (Петер) Фердинанд Друкер – один із найбільш всесвітньо відомих дослідників ідей менеджменту та автор праць «Ефективний керівник», «Виклики для менеджменту ХХІ століття» підкреслював, що базовим завданням менеджменту є дизайн умов для ефективної праці людей. Його авторству належить уведення у вжиток терміну «інформаційний робітник». Саме інформаційну продуктивність вчений вважав майбутнім горизонтом для менеджменту [20]. Бурхливий розвиток цифрової ери з її енергоінформаційною матерією підтверджує цю гіпотезу.

Винахідливий менеджер та блискучий підприємець Брюс Теркел у праці «Усе про них. Розвивайте свій бізнес, фокусуючись на інших» просуває ідею успішного брендингу, наголошуючи, що клієнт купує не товар чи послуг, а вирішення своїх турбот та проблем. Він закликає менеджерів уникати рішень, які будуть шкідливими для клієнтів, і, натомість створювати з ними бізнес-відносини win-win, засновані на довірі та повазі [29]. Дійсно, персоналізований клієнтський досвід є найважливішою запорукою успішності бізнес-процесу продажу.

Джейн Джейкобс, американська журналістка та авторка книги «Смерть і життя великих американських міст», у своїх роздумах про інвестиції, гроші та управління ними для розвитку міст і бізнесів доходила висновку, що внутрішній успіх для міст та створення умов для такого успіху (тобто умов для розквіту підприємництва, житлового будівництва, припливу інвестицій) є головною метою менеджменту [7]. Проекція на мікрорівень дозволяє нам припустити, що створення умов у внутрішній екосистемі підприємства для успіху є фундаментальною метою менеджменту його бізнес-процесів.

Професор школи бізнесу Гарварду, адепт ідеї виключності постаті лідера в сучасному менеджменті, Джон Коттер, у праці «Ведення змін» засвідчував істинність твердження про те, що трансформаційний лідер має бути мотиватором, джерелом натхнення, провідною зорею для своїх співробітників, активатором змін та їх організатором [6]. Автор вважав, що до досягнення спільних цілей та створення сучасної культури інновацій в колективі мають передовсім долучитися лідери.

Патрік Ленсіоні, президент консалтингової фірми з менеджменту «The Table Group» у бізнес-романі «П'ять спокус керівника» дає рекомендації досвідченим лідерам та менеджерам-початківцям щодо того, як робити *не* потрібно [36]. Ленсіоні акцентує увагу на тому, що не стратегія, фінанси чи технології, а злагоджена командна робота колективу є пріоритетною перевагою в конкурентних перегонах, тому що це велика сила і трапляється вона дуже рідко. Безумовно, не можна не погодитись, що сила колективу, його згуртованість та синергія – двигун позитивних змін та ринкового успіху в сучасному світі. Адже саме згуртованість людей дає Україні сьогодні сили і віру в перемогу у великій війні. Наперекір сумним новинам, тривогам і навалі загроз і викликів, зумовлених жахливою війною, український бізнес продовжує фокусуватись на роботі, результатах, цілях, реченнях. Навряд чи, хто-небудь у світі міг би продовжувати думати про роботу та своїх покупців в умовах повномасштабної війни, потерпаючи від постійних атак на свої міста та переживаючи щоденні втрати і біль.

Професор Мінцберг у своїй книзі «Анатомія менеджменту» обстоює думку про те, що найвагоміша риса менеджменту – роль лідера. Лідер – центр кристалізації творчості, інновацій, актуальних змін в організації. Діапазон інструментів менеджменту повинен бути спрямований на психологічне середовище, стимулювання готовності підлеглих ініціювати пропозиції щодо поліпшення бізнес-процесів та продуктивно працювати [16].

Відомий на весь світ вчений, професор Каору Ісікава зробив важливий внесок у формування та поширення ідеї тотального контролю над якістю, що

стала упізнаваною ознакою японського менеджменту та віддзеркаленням японського менталітету. Він закликав привертати увагу до процесу обговорення виробничих проблем для поліпшення якості, а не зациклюватися на особистості відповідача, або його посаді. Запропонував використовувати так звану «діаграму риб'ячої кістки», відому нам як діаграма Ісікави, метою якої є проведення та візуалізація причинно-наслідкового аналізу виробничої проблеми [8]. Цей метод Каору Ісікава розробив ще в далекому 1943 році (але він не втратив своєї актуальності) як інструмент допомоги японським менеджерам у проведенні аналізу проблем, пов'язаних з процесами бізнесу, за які вони відповідають. Ісікава був переконаний, що будь-які причини бувають пов'язані з одним із наслідків (факторів) умов виробництва продукту чи надання послуг: способами; матеріалами; людьми; обладнанням; зовнішньою екосистемою. Плюс до виявлення впливу окремих причин негараздів у виробництві (проєктах чи процесах) діаграма Ісікави допомагає визначити взаємозв'язки між ними.

Українські дослідники Є. Дергачов та К. Фіщук, вивчаючи методичні підходи до оптимізації бізнес-процеси, дійшли до важливого висновку про те, що особиста участь топ-менеджменту в оптимізації бізнес-процесів шкодить справі, оскільки «не будучи фахівцями в тій чи іншій сфері, власники і топ-менеджери не завжди можуть дійсно ефективно розрахувати обсяги і характер необхідних змін» [4]. Автори переконані, що вироблення бачення та реалізації стратегічних завдань розвитку організації не повинно змішуватися у топ-лідерів з роботою по удосконаленню бізнес-процесів. Вважаємо таку позицію цілком слушною та раціональною.

Спільнодія вчених Т. Уманець, Н. Шлафман та О. Бондаренко, які досліджували управління бізнес-процесами в колі питань інституціональної домінант адаптації його (управління) до умов розвитку інформаційного суспільства в Україні, призвела до того висновку: в Україні слід утворити механізми для розвитку платформ та технологій, ефективної взаємодії суб'єктів ринків та галузей економіки. Також дослідниці наполягають на тому,

що при цьому необхідно охопити «нормативне регулювання, інформаційну інфраструктуру, кадри та інформаційну безпеку» [28]. Згодні, що безпека в сучасному світі, інформаційна в тому числі – питання животрепетне, складне та багатогранне. Ризиків, пов'язаних із кіберзагрозами, диджиталізацією бізнес-процесів та інформацією загалом – значна кількість. По це застерігають і інші науковці. Зокрема, О. Сторожук та О. Заярнюк, досліджуючи потенційні ризики цифрової економіки, також наголошують на необхідності протидії кіберзагрозам та підвищенні обізнаності персоналу із можливостями існування та прояву таких загроз [25].

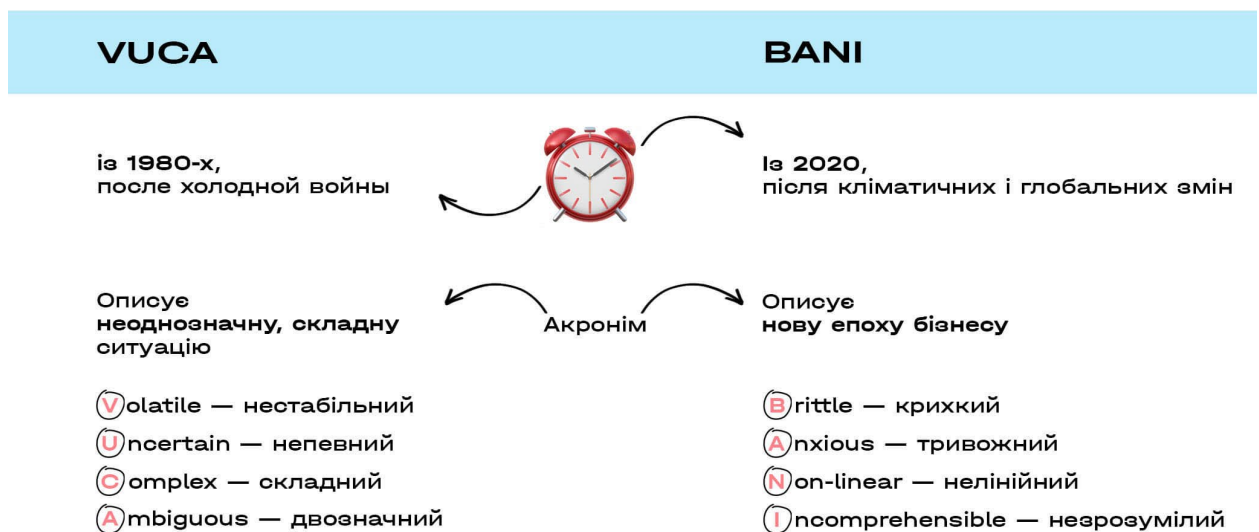
К. Куницький, ініціатор та організатор міжнародної консалтинг-компанії «Бізнес-Конструктор» у своїх теоретико-практичних викладках на тему менеджменту бізнес-процесів попереджає, що без опису бізнес-процесів не можна скласти прогноз, куди рухатиметься організація [12]. Слушна думка зазначеного автора. Вона, безумовно має сенс.

Українська дослідниця К. Попова, у пошуках подолання проблеми поліпшення бізнес-процесів продажів, наголошує про важливість завчасного встановлення цілей, стратегії та інструментів. Також дослідниця особливу увагу приділяє аспекту обопільної користі автоматизації бізнес-процесів для співробітників, дотичних до вимірів успішності цих бізнес-процесів, а саме: SDR (Sales Development Representative), тобто менеджера із продажів, та АЕ (Account Executive) – менеджера по роботі з клієнтами. Абсолютною в унісон з нашими поглядами вважаємо її думку про те, цілі трансформації бізнес-процесів в організації повинні адекватно узгоджуватися з її можливостями і точно відображати, на якому етапі бізнес зараз. Авторка зазначає, що «вже потім – шукати ті прогалини, які потребують вдосконалення та оптимізації» [22].

Отже, дослідження зазначених різноаспектних напрацювань з менеджменту дає підґрунтя для висновку про те, що для успішного виконання актуальних завдань, які стоять сьогодні перед підприємцями, важливо усвідомити наступні речі: у цифрову епоху людина є найважливішим

ресурсом підприємства. Менеджмент повинен бути спрямований на створення умов для ефективної праці, підтримку ореолу творчості, розвитку та самовираження співробітників, креативність, інформаційну грамотність, гнучкість та адаптивність, співпрацю та партнерство.

Окремо потрібно відмітити таку рису трудового менталітету, який має особливий прояв у підприємницькій діяльності та менеджменті українських підприємств, як загартованість. BANI-світ (рис. 1.1), відлік якого науковці ведуть від 2020 року, поки що перебуває в процесі пошуків моделей та методів пристосування до турбулентного майбутнього, але український народ живе у режимі екстремальних змін всі останні два десятиліття [23]. Це стосується і концепції світу VUCA і нинішніх обставин. Дві революції, фінансова нестабільність, окупація частини території країни, COVID-пандемія та повномасштабне вторгнення – це перелік найбільш масштабних потрясінь в українському соціумі.



**Рис.1.1. Відмінні риси VUCA- та BANI-концепцій світу**

Джерело: [23]

В цих складних умовах бізнеси та економіка продовжували свою роботу і демонстрували вражаючі результати, адже власне останні 10-15 років ознаменувалися бумом ІТ-індустрії, помітним розвитком агробізнесу, fin-tech сектору, транспорту та зв'язку (приклади «Монобанку», «Нової пошти» та інших бізнесів є прямим свідченням цього).

Суспільно-політичні та фінансово-економічні обставини загартували українців, переконали, що потрібно бути ефективними, продуктивними та працьовитими у супереч усьому. На наш погляд, це є виключною конкурентною перевагою менеджменту по-українськи. «Вогневий» менеджмент українців під час війни підкреслює енергію, пристрасть та рішучість. Управління «вогнем» означає, на нашу думку, вміння впоратися з викликами, долати труднощі та працювати ефективно в динамічному середовищі. Важливо зберігати баланс між енергією та стратегічним підходом для досягнення успіху.

Незаперечно, що загартованість, якою володіє український менеджмент, має бути підкріплена значними зусиллями та спільнодією інших факторів: інвестиції зарубіжних партнерів, гранти на підтримку підприємництва молоді, жінок, ветеранів війни, розвиток людського капіталу, піднесення лідерства особистого прикладу, сприяння дослідницьким ініціативам та інноваціям, грамотний розподіл інвестицій, розвиток молодих талантів, проведення реформ, соціальна інклюзія, підтримка розвитку стартапів. Таким чином, підняття менеджменту на нову висоту є на часі, адже саме менеджери мають забезпечити ефективне втілення в життя теоретичних напрацювань і кращих практичних кейсів з підприємництва для посилення економічної міці України.

## **1.2. Специфічні характеристики менеджменту бізнес-процесів автотранспортного підприємства**

Автотранспортні підприємства та їх функціонування займають особливе місце в економіці, адже вони забезпечують промислові потреби і запити споживачів. Слід визнати, що галузь транспорту зазнала серйозного впливу війни, що зруйнувало частину можливостей переміщення вантажів всіма видами транспорту – повітряного, морського, автомобільного.

Радикальні перетворення у ланцюжку поставок, що торкнулися не лише України, а й усього світу, та позначилися на ситуації із автотранспортними

перевезеннями проявилися в наступному:

- ключовий потік товарів сформувався у напрямку із заходу країни в центр і на схід, а у зворотному напрямку він обмежений через руйнування виробництв на сході і відсутність товарів для транспортування;

- з'явилася необхідність переналаштовувати ланцюги постачання через руйнування автошляхів, мостів, розв'язок на частині території;

- доступність палива суттєво знизилася через фізичні і цінові фактори;

- виник дефіцит транспортних засобів;

- утворився кадровий голод на водіїв через мобілізацію, ситуація вирівнялася, коли уряд надав дозвіл на керування вантажними автомобілями для водіїв із посвідченням категорії В;

- не до кінця вирішена проблема запуску нових пропускних пунктів на кордоні з Румунією.

Воєнний стан – складне випробування. Разом і з тим, слід віддати належне, що альянс до ризику інфекції коронавірусом сформувала практичні кейси, які дозволили перенести їх на відновлення ланцюгів постачання та ввести стимулюючі заходи та економічні пакети для підтримки бізнесів та громадян під час дії воєнного стану. На сьогодні ситуація з автодоставками покращилася, галузь адаптувалася до складних умов. Нині через автотранспортні перевезення здійснюється вивезення населення з небезпечних територій, доведення гуманітарної допомоги та продуктів харчування на прифронтові території сходу та півдня України. Найбільше залежать від автотранспортної галузі сільське господарство, переробна промисловість, ритейл. Автотранспортні перевезення мають свої переваги і недоліки, які ураховуються в менеджменті (табл. 1.1).

На ефективність, ритмічність та успішність автотранспортних перевезень впливають час перевезення, тобто мінімальний з можливих термін доставки вантажу або пасажирів, потужність транспортних засобів для високого обсягу перевезень та відповідності попиту, вартість перевезень, тобто доступні та конкурентоспроможні ціни, енергоефективність, екологічна

придатність, тобто зменшення викидів у навколишнє середовище, використання есо-friendly технологій (електрика або водень), безпека пасажирів і вантажу, заходи для покращення безпеки на дорогах, такі як системи попередження зіткнень, мобільні додатки – асистенти водіїв, розвинена дорожня інфраструктура, включаючи якісні автошляхи, складні розв'язки, мости, тунелі та інші споруди, використання інноваційних технологій, таких як системи геолокації, інтернет речей, штучний інтелект.

Таблиця 1.1.

### Переваги і недоліки підприємництва у галузі автотранспорту

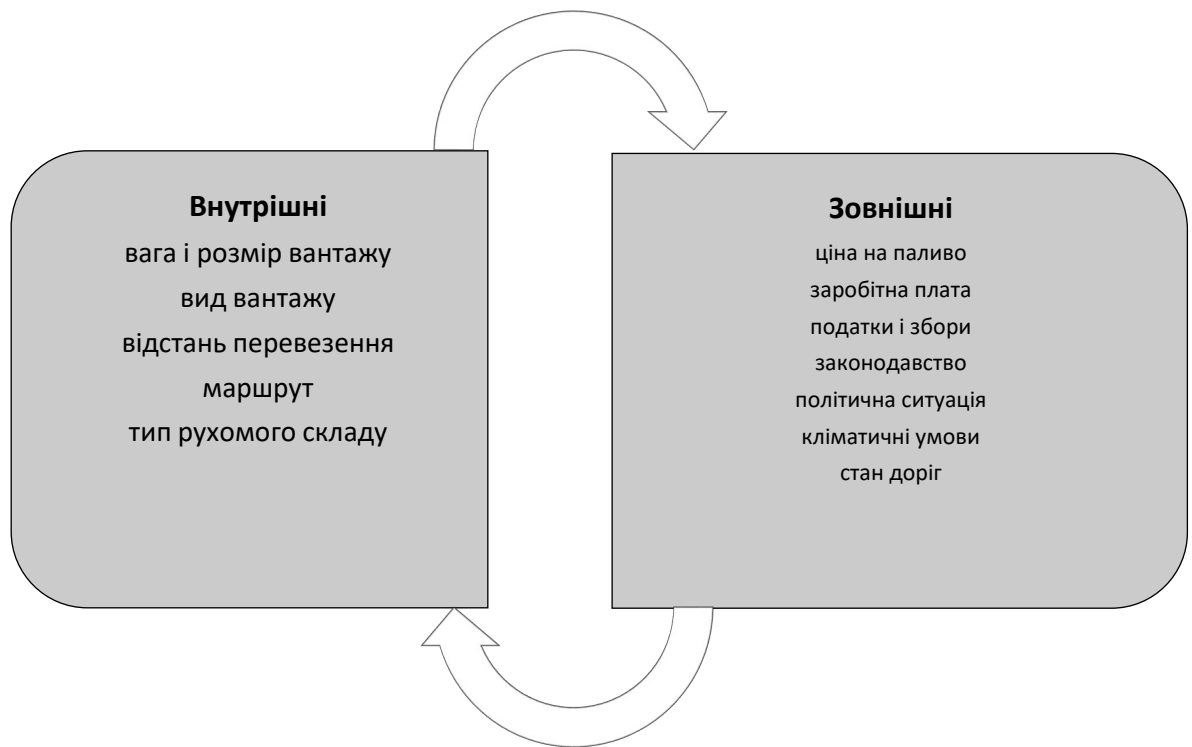
| Переваги                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Недоліки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- доведення «від дверей до дверей» без необхідності вивантажень і повторних завантажень;</li> <li>- можливість доставляти різні вантажі;</li> <li>- потенційність зміни маршруту залежно від бізнес- домовленостей та умов;</li> <li>- недорогий для перевезення на невеликі відстані;</li> <li>- доступний для приватних користувачів;</li> <li>- гнучкість реагування на зміни попиту на послуги;</li> <li>- достатньо висока швидкість перевезень.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- невелика вантажопідйомність;</li> <li>- споживання великої кількості палива;</li> <li>- екологічно шкідливий;</li> <li>- є джерелом високого рівня шуму;</li> <li>- високоризикований вид транспорту;</li> <li>- велика трудомісткість обслуговування (один автомобіль обслуговує як мінімум один водій);</li> <li>- обмеження на пересування автомобілем, до прикладу, через вагу, викиди шкідливих речовин, державні свята або фактори погоди влітку через спеку.</li> </ul> |

Джерело: складено автором за [13; 28]

Особливості ландшафтів територій держави, структура економіки, військово-політичний стан визначають ключове значення автотранспорту,

оскільки саме він надає послуги, що задовольняють запити цивільної промисловості та військових потреб.

На автомобільні вантажні перевезення впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори (рис. 1.2). Внутрішні фактори пов'язані з самими перевезеннями, водночас зовнішні фактори пов'язані з економіко-політичною ситуацією та іншими факторами, які не контролюються перевізниками.



**Рис. 1.2. Фактори впливу на автотранспортні перевезення**

Джерело: [3; 13; 28]

Зазначимо, що, антропогенні фактори впливу на автотранспортні підприємства, є складними, багатоступеневими та поширеними. Але дієвий менеджмент здатний оптимізувати недбалість з боку людини. Якість автоперевезень та збереження вантажів прямо залежить від професіоналізму логістів, диспетчерів, водіїв та менеджерів, які мають вирішувати всі організаційні питання та усувати труднощі, що з'являються під час цього процесу. Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств повинен спрямовувати енергію та ресурси для нівелювання, передусім, людського фактора ризику.

Для уникнення аварій, перекидання транспорту та пошкодження вантажу та травмування працівників, пов'язаних з несправністю обладнання, необхідно перевіряти стан обладнання, замінювати зношені деталі, усувати несправності. Працівники автотранспорту повинні бути ознайомлені з правилами безпеки при експлуатації обладнання та знати протоколи дій в разі несправності обладнання. Обладнання має відповідати вимогам безпеки та бути відповідним чином сертифікованим.

Для забезпечення безпеки обладнання в бізнес-процесах автотранспортних підприємств слід складати плани технічного обслуговування обладнання, які повинні включати графік перевірок обладнання, перелік необхідних робіт та відповідальних осіб. Важлива наявність штатного механіка або технічного працівника. Особи, відповідальні за безпечну експлуатацію обладнання повинні контролювати дотриманням правил безпеки працівниками.

Убезпечити обладнання може використання захисних пристроїв, таких як огорожі, запобіжні пристрої та сигналізація, правильна розстановка обладнання, залучення тільки кваліфікованого персоналу для експлуатації обладнання.

Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств як точковий вплив керівної системи, позначається на їх діяльності у вигляді спектру взаємопов'язаних кроків підготовчих дій, погодження, організації, реалізації менеджмент-рішень, дотримання технологій процесів. Він містить п'ять суттєвих етапів: визначення характеристик менеджмент-ситуації, виявлення можливих загроз, оцінювання найбільш впливових загроз на майбутні фінансові результати, обґрунтування програми управління з точки зору її життєздатності, контроль виконання окреслених результатів (рис. 1.3).

Програма реалістичного менеджменту є необхідним інструментом для організації та контролю бізнес-процесів автотранспортної доставки вантажів. Вона дозволяє забезпечити точність інформації про бізнес-операції, допомагає підприємствам-перевізникам контролювати свої ділові операції та вчасно

виявляти відхилення від планових показників, дає змогу налагодити зв'язок між різними відділами та підрозділами, що сприяє ефективній взаємодії та співробітництву. Контроль за виконанням програми управління кооперує наступні компоненти: передусім, перевірку важливих метрик, які показують продуктивність і ефективність менеджменту.



**Рис. 1.3. Етапність менеджменту автотранспортних підприємств**

Джерело: сформовано автором із використанням [13; 14; 16; 28]

А також – підтримку необхідної бази даних про перевезення з використанням GPS-трекінгу для відстеження маршрутів доставки і виявлення випадків несвоєчасної доставки, телематичних сервісів для виявлення проблем з двигуном або іншими компонентами транспортного засобу, ведення електронних журналів);

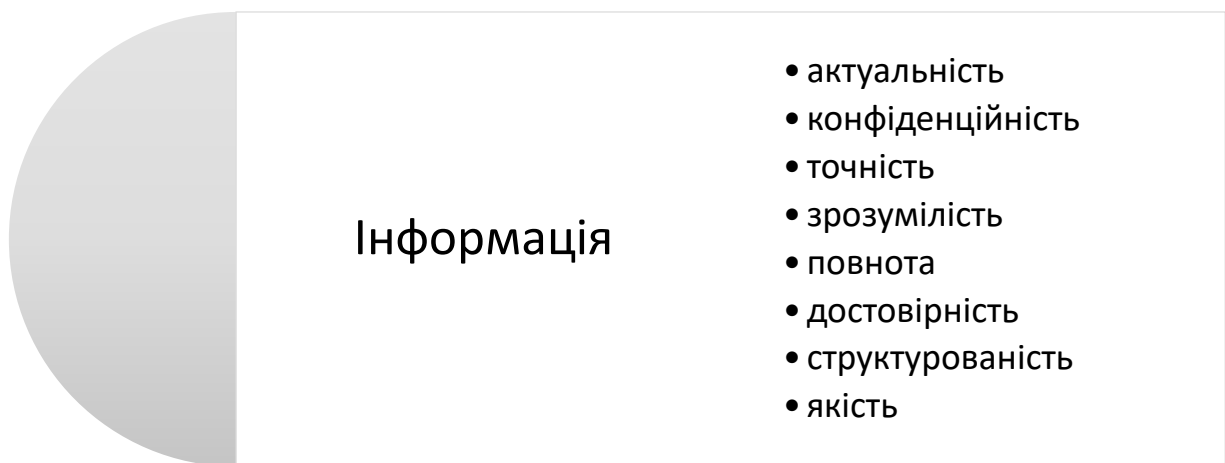
-інфообробку та аналіз накопичених за допомогою системи управління даними (СУБД), що дають змогу зберігати та обробляти великі обсяги даних, платформ бізнес-аналітики (BI), машинного навчання для складання прогнозу

майбутніх подій або виявлення закономірностей, штучного інтелекту;

-візуалізацію отриманих результатів у вигляді презентацій та інфографіки, що допомагають менеджерам отримувати уявлення про стан менеджмент-ситуації щодо процесу переміщення вантажу.

Весь хід менеджменту бізнес-процесів автотранспортних підприємств повністю залежний від інформації про вплив різних по силі чинників. Інформаційне забезпечення менеджменту автотранспортних підприємств дозволяє збирати, накопичувати, ґрунтовно аналізувати інформацію, необхідну для прийняття доцільних рішень.

Вимоги до інформаційного забезпечення менеджменту автотранспортних підприємств, на наш погляд, мають бути наступними (рис. 1.4). Інформація повинна бути актуальною, тобто відображати поточну ситуацію. Вона має бути захищеною від несанкціонованого доступу, зумисного викривлення або знищення. Інформація повинна бути повною, тобто містити всі необхідні дані для прийняття рішень.



**Рис. 1.4. Вимоги до інформаційного забезпечення менеджменту бізнес-процесів автотранспортних підприємств**

Джерело: побудовано автором із використанням [13; 14; 28]

Також вона бути високої якості, тобто бути з надійного джерела та високого рівня експертності. Інформація повинна бути доступною для всіх

працівників підприємства, які її потребують. Вона має бути структурованою та систематизованою, щоб її було легко знайти та обробити та представлена у зрозумілій формі, щоб її було легко зрозуміти та інтерпретувати.

Для великих підприємств потрібне більш складне інформаційне забезпечення, ніж для малих підприємств. Ефективне інформаційне забезпечення менеджменту автотранспортних підприємств дозволяє підприємству покращити якість управління, знизити ризики прийняття невдалих рішень, скоротити витрати та підвищити швидкість реагування на зміни ринку і залишатися достатньо конкурентним.

Загалом, інформаційне забезпечення менеджменту в режимі real-time, на автотранспорті є пріоритетним цінним ресурсом з кількох причин. Інформація про стан транспортного засобу, навколишнє середовище, дорожні умови та знаки є життєво важливою для безпеки. Реалізується такий підхід за допомогою аналізу фото із фронтальних камер, відеореєстраторів та смартфонів. Вантажівки, оснащені датчиками та системами, які можуть збирати та обробляти інформацію про ці фактори, це дає змогу попередити аварії та поліпшити безпеку дорожнього руху. Інформація про розташування транспортних засобів, маршрути та умови дорожнього руху є життєвою для ефективності. Ваговози, оснащені системами навігації та зв'язку, можуть допомогти водіям швидше і ефективніше дістатися до місця призначення. Інформація про персоналізовані потреби замовників і вантажі є корисною для задоволення клієнтів та їх позитивного досвіду та корисного простору для роботи з автотранспортним підприємством. Системи розпізнавання голосу використовують інформацію про голоси власників вантажів, щоб виконати їхні побажання, такі як здійснення дзвінка. Загалом, інформація є ключовим фактором для майбутнього розвитку автотранспорту. Компанії та організації, які можуть ефективно використовувати інформацію, будуть мати перевагу в цьому перспективному секторі.

Інфообмін цифровими та текстовими повідомленнями між людьми у бізнес-процесах, вловлювання трендів, діагностика новин, змін у

законодавстві, технологічних інновацій, конкурентного ландшафту та інших факторів комунікаційності використовується для вироблення стратегій та тактики дій підприємства. Інформація дає змогу менеджерам досліджувати ринкові умови, резерви внутрішніх ресурсів, енергоефективність та енергонезалежність, інноваційні технології та інші фактори, які впливають на прийняття рішень щодо майбутніх горизонтів діяльності підприємства.

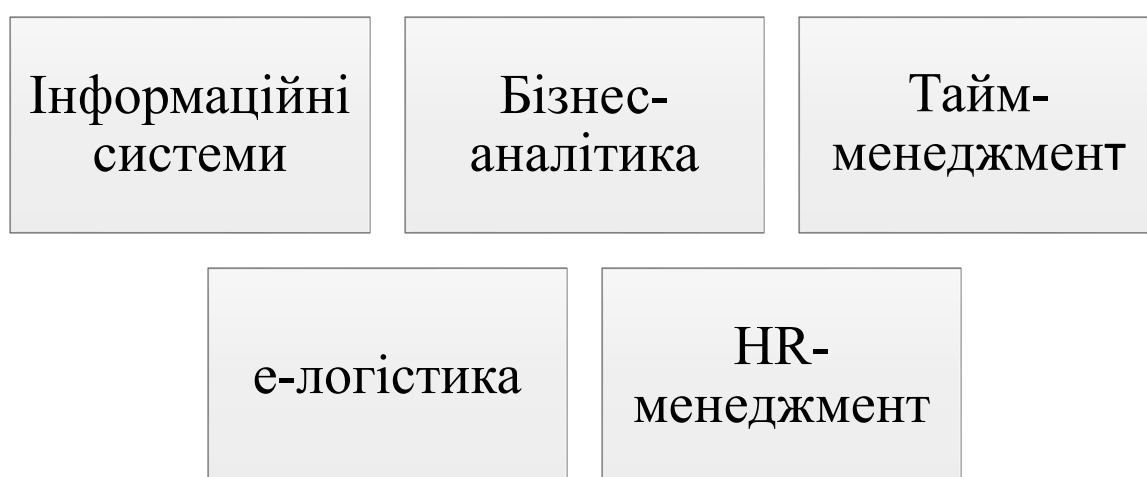
В системі інформаційного забезпечення велику увагу менеджмент має приділяти сайту підприємства, оскільки через нього встановлюється комунікація із замовником. Оцінка «юзабіліті» поєднує легкість навігації, зрозумілість, ефективність використання, доступність для різних категорій користувачів, включаючи людей із слабким зором, дизайн та привабливий вигляд, тому що українці за менталітетом мають щемливе ставлення до естетики. У підсумку все це веде до кращої взаємодії в системі замовник-надавач послуг та задоволення від використання ресурсу.

Основа успішного менеджменту бізнес-процесів у сфері автомобільних вантажних перевезень – залучена та орієнтована на успіх команда співробітників. Інакше кажучи, спільнота, яку упевнено можна назвати «здоровою». Автоматично, без зусиль, колектив людей таким не стане, тож, необхідно приділяти увагу формуванню «команди мрії», перебуваючи в якій, кожен із співробітників буде отримувати позитив від роботи та шанси на розвиток і успіх. Таке поєднання стане вагомим фактором утримання співробітників в колективі.

### **1.3. Актуальні технології та підходи в менеджменті бізнес-процесів автотранспортного підприємства**

Начасні підходи та технології в менеджменті бізнес-процесів автотранспортного підприємства спрямовані на підвищення ефективності, конкурентності та продуктивності роботи підприємства (рис. 1.5). Вони дозволяють автоматизувати бізнес-процеси, оптимізувати ресурси,

відстежувати прогрес досягнення фінансових цілей та підвищити якість обслуговування замовників послуг. Серед актуальних технологій та підходів у менеджменті бізнес-процесів автотранспортного підприємства можна виділити, по-перше, інформаційні системи. Автоматизація бізнес-процесів за допомогою інформаційних систем дозволяє значно скоротити час і витрати на виконання різних операцій. Наприклад, автоматизація обліку руху вантажівок, розрахунку вартості перевезення, управління людьми та іншими процесами дозволяє підвищити ефективність роботи підприємства.



**Рис. 1.5. Сучасні менеджмент-технології бізнес-процесів автотранспортного підприємства**

Джерело: [13; 14; 28]

Якщо лаконічно підходити до визначення сутності управління бізнесом – то це процес створення і перерозподілу ресурсів організації таким чином, щоб продуктивність праці зростала, а сам бізнес – зміцнював конкурентоспроможність. Аби досягти таких цілей, стратегія розвитку організації має узгоджуватися з адміністративною діяльністю та ефективним контролем безпосередньо на виробничому майданчику.

На початковому етапі розвитку бізнесу, управління ним не є надто складною задачею і власнику може вистачити поширених інструментів на кшталт Google Docs або Google Sheets. Із поступом зростання, бізнес-лідер має

обирає: спуститися на дно рутинних процесів чи вчинити так, щоб більшість задач стала оцифрована, стандартизована та автоматизована. Саме останній підхід до управління бізнесом дає змогу бачити організацію як єдину систему і при цьому мати змогу приймати правильні та раціональні стратегічні рішення. Для цієї мети потрібні сучасні системи управління бізнесом.

Існують файлові менеджери для бізнес-керування. Практика господарювання показує, що велику частину робочого часу співробітники спрямовують на пошук інформації. Щоб полегшити процес та більш раціонально витратити час, у діяльність команди впроваджують окремі актуальні сервіси.

Ці послуги та продукти дають змогу:

- організувати збереження текстових документів, аудіофайлів, відео та іншої інформації таким чином, щоб спростити їх пошук навіть для новачків, які тільки-но долучилися до команди;

- ефективно оброблювати документи – створювати, видозмінювати, редагувати, супроводжувати коментарями, конвертувати їх, за необхідності, у різні формати;

- створювати резервні копії даних, а також відновлювати, пересилати, архівувати та видаляти файли.

Для бізнес-керування існують різноманітні файлові менеджери, які допомагають організовувати та керувати даними підприємства: Microsoft SharePoint, який уможлиблює спільну роботу, обмін документами, керування версіями файлів та інші функції для поліпшення співпраці в команді; Google Drive for Business дозволяє зберігати, спільно використовувати та керувати даними в хмарному сховищі; Box – хмарний файловий менеджер, спроектований для командної роботи та обміну документами в корпоративному середовищі; Dropbox Business дозволяє зберігати та обмінюватися даними в хмарі, а також забезпечує ряд інструментів для спільної роботи; OneDrive for Business є частиною офісного пакету Microsoft 365 і забезпечує хмарне сховище для зберігання, обміну та синхронізації

даних; Citrix ShareFile дає змогу надійно обмінюватися файлами та забезпечує безпеку даних, спеціально для корпоративного використання; Tresorit пропонує захищене хмарне сховище з E2E шифруванням, що робить його відмінним вибором для тих, хто ставить на першому місці безпеку даних.

Ці інструменти допомагають організаціям ефективно керувати, зберігати та обмінюватися даними в корпоративному полі. Вибір конкретного файлового менеджера може залежати від потреб вашого бізнесу, вимог безпеки та інших факторів. Одна з базових переваг таких бізнес-сервісів – спільний доступ до інформації. Це особливо важливо в практиці віддаленої роботи. Головний недолік: такі сервіси майже не виконують інших функцій.

Іншою технологією в менеджменті бізнес-процесів автотранспортного підприємства є бізнес-аналітика, яка дозволяє отримувати цінні дані про роботу підприємства та використовувати їх для прийняття ефективних управлінських рішень. Наприклад, аналіз даних про рух транспорту дозволяє виявити тенденції та закономірності, які можна використовувати для оптимізації логістики, зниження витрат на паливо та інші цілі.

Бізнес-аналітика в менеджменті бізнес-процесів автотранспортних підприємств охоплює використання різних технологій та інструментів для збору, аналізу та використання даних для прийняття рішень стратегічного плану. Так, системи управління транспортними потоками (TMS) дозволяють відстежувати вантажівки, планувати маршрути, контролювати запаси та взаємодіяти з постачальниками. RFID та IoT-технології, вбудовані в транспортних засобах дозволяють збирати дані в реальному часі про стан обладнання, місцезнаходження вантажів, рівень палива тощо. Аналітика великих даних (Big Data Analytics) створює середовище для обробки та аналізу великих обсягів даних для виявлення тенденцій, прогнозування попиту, прокладання найбільш вигідних маршрутів та ефективності роботи. Геопросторова аналітика для оптимізації маршрутів, визначення оптимальних місць розташування об'єктів. Системи планування ресурсів підприємства (ERP) є, за ідеєю, інтегрованими рішеннями, які об'єднують усі сторони

бізнес-процесів, включаючи фінанси, логістику, управління кадрами. Системи управління складським господарством (WMS) з адресним зберіганням дають змогу більш грамотно управляти запасами ресурсів. Використання бізнес-аналітичних інструментів для розуміння ефективності процесів, виявлення аномалій та прийняття своєчасних управлінських рішень.

Сервіси для тайм-менеджменту в управлінні бізнес-процесами автотранспортного підприємства є корисною та зручною розробкою сьогодення. Твердження про те, що час – це гроші, стала аксіомою досить давно. Звідси, популярність тайм-трекерів, що тільки збільшується. Вони дозволяють:

- фіксувати час, який співробітники витрачають на виконання різних задач та доручень, передбачених проєктами, як звичайними, так і нестандартними. Згодом це дає змогу планувати процес роботи та індивідуальне навантаження для кожного окремого працівника;

- оптимізувати роботу, відстежуючи найбільш часовитратні процеси, щоб поліпшити їх або, якщо це доцільно, передоручити;

- автоматизувати фінансову складову роботи, наприклад, виплачувати зарплату людям, які працюють на умовах погодинної оплати, з урахуванням витраченого часового ресурсу. Ці дані можна брати і для формування рахунків клієнтам, з якими робота проводиться на базі оплати за відпрацьовані години.

Є певна імовірність того, що на початку роботи з такими програмами працівники будуть дещо саботувати новацію. До того ж, не всі одразу звикають до ситуації, що таймер потрібно активувати і вимикати.

Е-логістика (електронна логістика) в менеджменті автотранспортних підприємств включає в себе використання сучасних інформаційних технологій для оптимізації та автоматизації логістичних процесів в галузі транспорту. Це може охоплювати такі аспекти, як управління транспортними потоками, маршрутизація, відстеження вантажів, планування та розподіл ресурсів, а також обмін інформацією між всіма учасниками логістичного ланцюга.

Сильні сторони е-логістики створюють можливості для ефективного

планування потоків руху автотранспорту підприємства, відстеження вантажів, розумного управління запасами, зменшення часу простою, покращення роботи з клієнтами. Важливо відзначити, що впровадження електронної логістики вимагає не лише технічних змін, але й організаційних та культурних трансформацій на підприємстві.

Використання HR-технологій в менеджменті автотранспортних підприємств може спростити процеси управління персоналом. Так, застосування інтегрованих систем управління кадровими даними дозволяє автоматизувати процеси обліку працівників, ведення кадрової документації, виплати заробітної плати, а також контроль за робочим часом. Використання онлайн-платформ для навчання дає можливість підприємствам створювати та здійснювати навчання персоналу в зручний спосіб. Це особливо важливо в галузі автотранспорту, де актуалізація навичок та дотримання стандартів є ключовими аспектами. HR-технології дозволяють практикувати системи відстеження продуктивності, автоматизовані системи оцінювання та 360-градусні огляди. Це уможливорює об'єктивне визначення ефективності працівників та розробці індивідуальних планів розвитку. Автоматизовані системи рекрутингу створюють поле для швидкого і ефективного пошуку, відбору та наймання нових працівників. Це, зокрема, надважливо в галузі транспорту, де потрібно швидко реагувати на зміни в потребах. Модулі для управління командними задачами та проєктами можуть підвищити ефективність та сприяти комунікації серед персоналу. Застосування аналітичних інструментів дає змогу збирати та аналізувати дані про роботу персоналу, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень у сфері управління людськими ресурсами. Електронні системи спілкування та зворотного зв'язку допомагає покращити комунікацію та зберегти зв'язок великих географічно розкиданих команд, як це може бути на автотранспортних підприємствах.

Щоб зворотний зв'язок якісно працював, він має бути природною частиною корпоративної культури. На підприємстві він має бути інтегрований

у цінності, на яких ґрунтуються політики підходів до роботи підприємства, рішення й комунікація. Водночас зворотний зв'язок не можливо просто зафіксувати в корпоративній культурі і сподіватися, що це буде працювати само собою: його потрібно увесь час калібрувати. Приміром, через запуск серії вебінарів про фідбек, нагадування про його значущість на внутрішніх мітингах тощо. Принципи зворотного зв'язку, яких доцільно дотримуватися:

- відкритість, що означає існування зворотного зв'язку поза ієрархією, тобто надавати свій відгук може кожен працівник, незалежно від ролі чи стажу своєї роботи на підприємстві;

- безперервність, вона вказує на те, що немає сенсу чекати, до прикладу, щорічної оцінки роботи. Просити/давати фідбек варто після завершення будь-якого етапу чи завдання: початку проєкту, презентації, співбесіди тощо;

- конструктивність, під якою розуміється зазначення зони росту колеги та окреслення для нього шляху досягнення чергового рівня. Ідеальний варіант конструктивного фідбеку – це бути відкритим, підкріплювати свої формулювання фактами, відмітити сильні сторони співробітника та зони його росту. Конструктивний фідбек апелює до фактів, підкреслює позитивні й негативні результати поточної поведінки та генерує, що можна поліпшити. На противагу, деструктивний фідбек – це неконкретні коментарі, не підсилені прикладами, образлива або байдужа подача інформації, зайва емоційність та відсутність будь-яких ініціатив щодо покращення.

Таким чином, впровадження HR-технологій може покращити управління персоналом, оптимізувати бізнес-процеси та сприяти зростанню ефективності автотранспортних підприємств.

Впровадження новітніх технологій у менеджменті автотранспортних підприємства важливо не перетворювати на карго-культ, тобто формальне застосування тих чи інших методологій без розуміння відповідних процесів. По-перше, карго-культ є прикладом поверхневої імітації без глибокого розуміння причинно-наслідкових зв'язків. Це можна порівняти з ситуацією, коли автотранспортне підприємство копіює успішні практики інших

підприємств, не розуміючи логіки, чому ці практики працюють. Наприклад, підприємство може створити систему управління якістю, не розуміючи, як ця система працює і як її ефективно використовувати.

По-друге, карго-культ є прикладом ірраціональної віри в магію та чудеса. Деякі автотранспортні підприємства покладаються на удачу або випадковість, а не на реальні фактори, такі як досвід, навички та стратегія. До прикладу, підприємство може сподіватися на те, що воно отримає великий контракт, не докладати жодних зусиль для його отримання.

По-третє, карго-культ є прикладом нереалістичних очікувань. Це можна порівняти з ситуацією, коли автотранспортне підприємство ставить перед собою нереалістичні цілі, які неможливо досягти. Наприклад, підприємство може сподіватися на те, що воно буде найбільш успішним у галузі, не маючи для цього необхідних ресурсів або досвіду.

Щоб уникнути проявів карго-культу в автотранспортному підприємстві, необхідно розуміти причини успіху інших підприємств, а також реальні фактори, які впливають на успіх. Слід також ставити перед собою реалістичні цілі і мати план їх досягнення. Отже, потрібно проводити дослідження перед тим, як копіювати успішні практики інших підприємств, розуміти, як ці практики працюють, і адаптувати їх до своєї власної ситуації, не покладатися на удачу або випадковість, ставити перед собою реалістичні цілі і розробляти плани їх досягнення.

Сучасними помічниками в цьому є новітні розробки. Так, генеративний штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання (МН) в автотранспортних підприємствах можуть впливати на різні аспекти, забезпечуючи оптимізацію процесів, підвищення безпеки та ефективності.

До прикладу, бізнес-операції бек-офісу значущі для автотранспортних підприємств та логістики. У світовому просторі ШІ вивів цей сектор на вищий рівень. Швидкість та коректність роботи багатьох бек-офісів зросла. Річ у тому, що людський фактор (так звані три «Н» – неретельність, недбалість, неакуратність) завжди присутній у бізнесі. Штучний інтелект заощаджує час і

гроші, піднімає продуктивність та мінімізує кількість помилок людини [1; 15]. Уже зараз існують машини-роботи, які можуть виконувати такі щоденні активності, як керування вантажами, розподіл інструментів та предиктивна аналітика. Використання штучного інтелекту вводиться в практику деяких автотранспортних підприємств, а конкретно – в програмне забезпечення для технічних автоцентрів з метою планування технічного обслуговування та мінімізації ризиків поломок. Окремі автотранспортні підприємства за допомогою ШІ автоматизували процес посередництва. Штучний інтелект виконує такі дії, як базовий підбір водія, автотранспорту та вантажу. ШІ особливо корисний для невеликих вантажних компаній та власників-операторів, оскільки їм не потрібно турбуватися про наявність робочої сили для виконання певних обов'язків. Це дозволяє їм зосередитись на розвитку свого бізнесу, наданні клієнтам відмінного сервісу та заробляння грошей.

Технологія машинного навчання дає змогу підприємствам вантажоперевезень планувати наперед перевезення (на базі даних про дорожній рух, розташування клієнтів), навантаження та розвантаження, аналізуючи об'єктивний ретроспективний фактаж попередніх сезонів перевезень (інформацію про продажі, погоду, сезонні коливання), що дасть можливість уникнути перевантаження або недовантаження, для аналізу даних про історію технічного обслуговування автомобілів. Уважно треба ставитися до такого нюансу: автотранспортним підприємствам необхідно мати можливість інтерпретувати результати машинного навчання та вносити необхідні зміни в свою діяльність.

Отже, для автотранспортних підприємств діяльність з ШІ буде в подальшому ставати простіше. Програмні досягнення, які генерує ШІ, будуть в майбутньому вносити новітні рішення у поточну діяльність, допомагати віднаходити контрзаходи, перевіряти нові сенси ланцюжка причин виробничих проблем та їх наслідків. Бар'єром до його широкого застосування є висока вартість та потреба в глибоких технічних знаннях для успішного управління ризиками.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### **2.1. Загальна характеристика діяльності товариства «Дак-транс»**

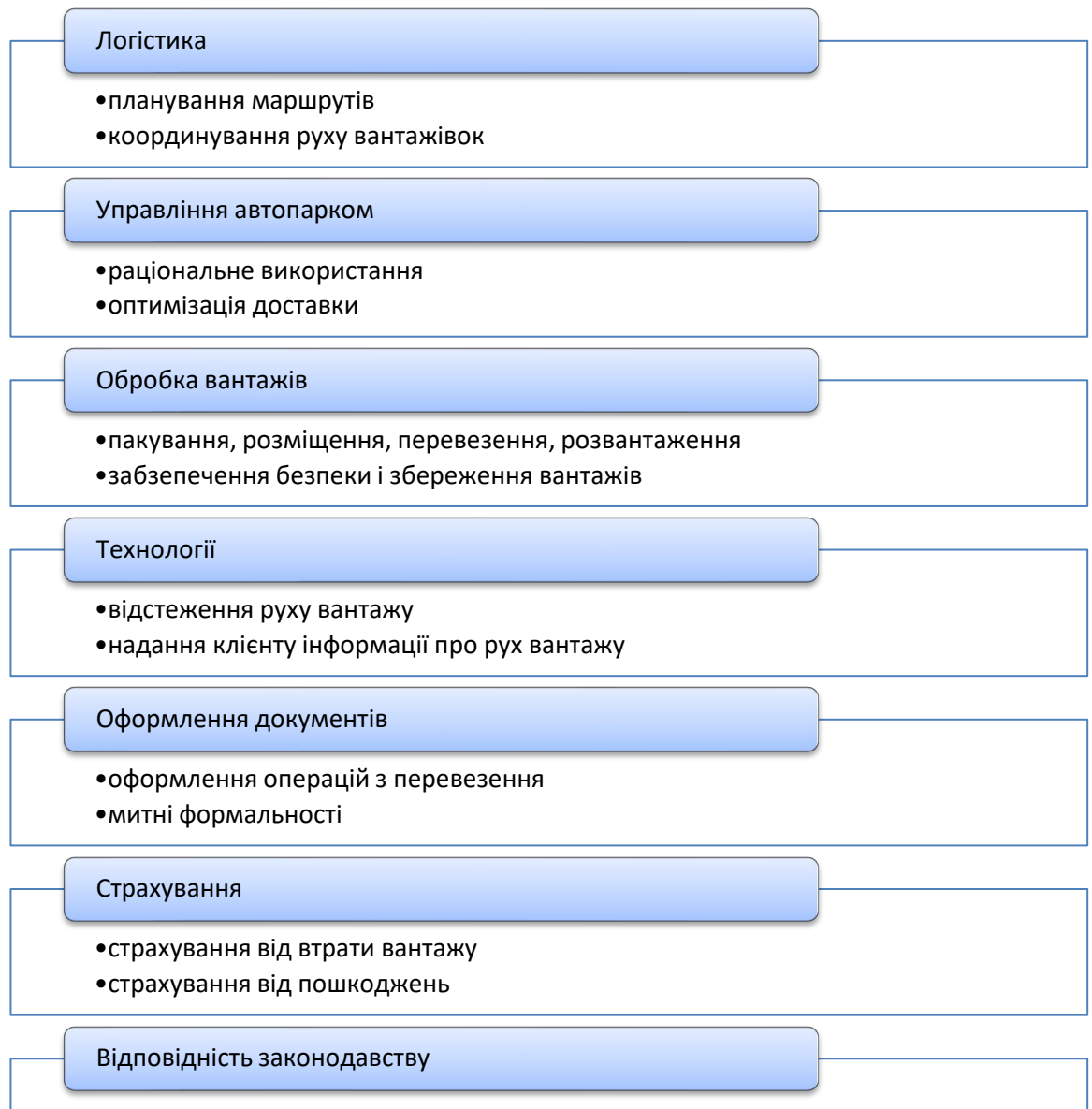
Вибране для проходження переддипломної практики та написання кваліфікаційної роботи підприємство – Товариство з обмеженою відповідальністю «Дак-транс». Його підприємницька діяльність – це транспортне підприємництво, пов'язане з перевезенням великих вантажів. Особливості роботи ТОВ «Дак-транс» обумовлені такими факторами: великі капітальні вкладення у придбання транспортних засобів, обладнання та різних активів; вплив зовнішніх факторів, оскільки цей вид бізнесу є чутливим до зовнішніх факторів, таких як погодні умови, стан дорожнього покриття, політична ситуація; конкурентне середовище (для успішної роботи в цій галузі необхідно мати конкурентну першість і переконливі переваги, такі як досвід, висока якість послуг, доступні ціни тощо).

Основні напрями роботи автотранспортного підприємства (АП) «Дак-транс» включають:

- організація перевезення вантажів, для цього в АП відпрацьовують маршрути перевезення, підбирають транспортні засоби, забезпечують їх технічне обслуговування, а також ведуть активний пошук клієнтів;
- забезпечення безпеки руху, АП забезпечує дотримання правил дорожнього руху та належний технічний стан транспортних засобів;
- виконання законодавчих вимог, що діють у сфері транспорту.

Аналіз діяльності АП «Дак-транс» засвідчив, що його робота має свої особливості, які визначаються специфікою цього бізнесу. Основні аспекти її зібрані нами у вигляді конкретного переліку (рис. 2.1). АП здійснює перевезення вантажів, що вимагає відповідної логістики, складного планування маршрутів, використання різних видів транспорту і взаємодії з

різними транспортними системами. Підприємство дотримується чітких правил і нормативів, які включають технічні стандарти, вимоги до безпеки та ліцензування. АП використовує технології для моніторингу транспортних засобів, ведення обліку вантажів, планування маршрутів та взаємодії з клієнтами.



**Рис. 2.1. Основні особливості роботи автотранспортного підприємства «Дак-транс»**

Джерело: узагальнено автором за результатами власних досліджень

Під час збору урожаю сільськогосподарської продукції в

Кіровоградському регіоні та сусідніх областях АП має сезонні піки, в інші пори року – відбуваються спади в попиті, що впливає на ефективність та планування роботи підприємства. АП стикається з великими витратами на паливо, обслуговування, ремонт і заміну транспортних засобів. Цінова політика впливає на привертання клієнтів. Великий обсяг інформації, пов'язаної з рухом транспорту, вимагає ефективних систем управління інформацією та аналітики. АП дбає про зменшення впливу на навколишнє середовище. Ризики в діяльності АП включають в себе можливість аварій, затримок, втрати вантажу, а також фінансові ризики, пов'язані з коливаннями цін на паливо та іншими факторами. Всі ці аспекти потребують удосконалення з боку менеджменту.

Менеджмент бізнес-процесів на зазначеному АП на основі бази знань є складним завданням, оскільки вимагає ефективного використання інформації, аналізу даних і врахування специфічних особливостей транспортної індустрії. З використанням знань АП розробляє і вдосконалює системи для оптимізації маршрутів та розкладів транспортних засобів (ТЗ). Аналіз даних про трафік, графіки руху, попит на послуги дозволяє підприємству ефективно використовувати свої ресурси.

Використання сучасних технологій, таких як GPS та датчики, дозволяє в реальному часі відстежувати рух транспортних засобів, визначати їх стан і планувати технічне обслуговування. Знання процесів логістики дозволяє АП оптимізувати управління запасами, вибір постачальників та встановлення співпраці з іншими ланками логістичного ланцюга. Знання дозволяє проводити аналіз витрат, визначати найбільш ефективні стратегії використання ресурсів та здійснювати заходи з оптимізації витрат. Знання допомагає впроваджувати новітні технології, такі як електронні системи управління та моніторингу, автоматизовані системи управління та інші інноваційні рішення. Важливим аспектом є управління персоналом, врахування їх навичок, знань та досвіду. Застосування систем управління знаннями сприяє ефективному обміну інформацією серед співробітників.

Знання дозволяють враховувати питання безпеки руху, вивчати та впроваджувати новітні стандарти безпеки та стежити за екологічним впливом автотранспорту. Основними видами підприємницької діяльності АП «Дак-транс» є наступні (рис. 2.2).

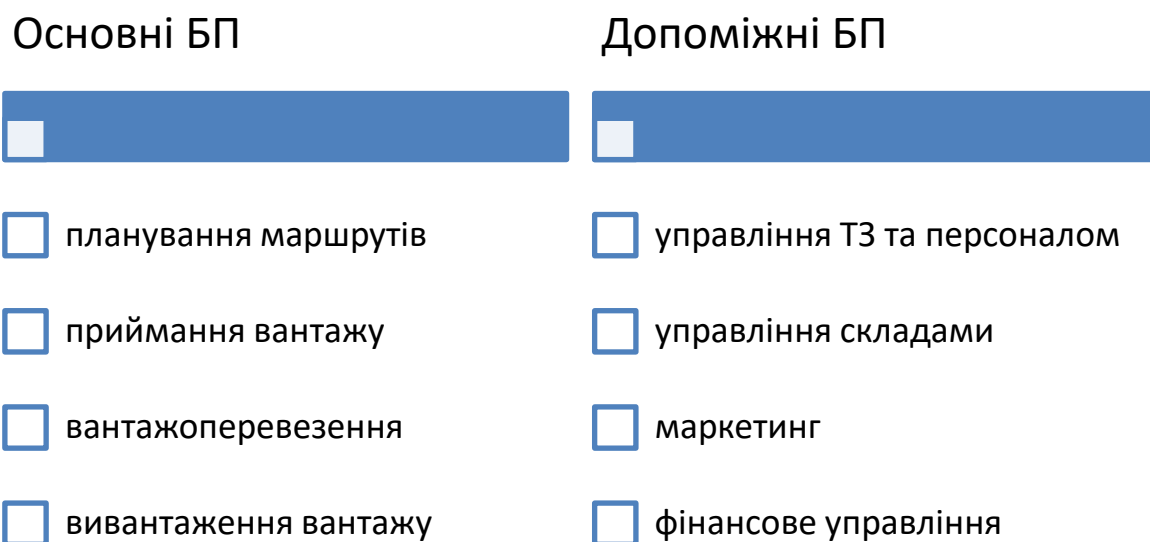


**Рис. 2.2. Ключові види діяльності «Дак-транс» за статутом**

Джерело: інформація зі статуту (додаток А)

Для реєстрації товариства засновники сформували пакет документів, серед яких рішення про заснування підприємства у вигляді ТОВ та статут Товариства. Майно досліджуваного АП – це основні фонди і оборотні засоби. Для забезпечення діяльності АП засновник утворив статутний фонд розміром 735 тисяч грн. АП «Дак-Транс» проводить, крім іншого, сервісне обслуговування та прокат ТЗ, автомобільних причепів, відповідно до статуту,

може відкривати та експлуатувати автозаправні станції. У зазначеному АП основні бізнес-процеси (БП) – це ті, які безпосередньо пов’язані з наданням автотранспортної послуги та доставкою вантажу. Вони мають найбільший вплив на якість логістичного обслуговування та задоволеність клієнтів. Допоміжні бізнес-процеси АП – це ті, які забезпечують виконання основних бізнес-процесів, але не є їхньою безпосередньою складовою (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Основні та допоміжні бізнес-процеси АП «Дак-транс»**

Джерело: складено автором за результатами дослідження

Основних бізнес-процесів АП «Дак-транс» стосуються планування маршрутів – розробка найоптимальніших маршрутів руху транспортних засобів; приймання вантажу – організація приймання вантажів, включаючи перевірку їх кількості, якості та комплектності; процес вантажоперевезення – власне перевезення вантажу з місця відправлення до місця призначення; вивантаження вантажу – організація процесу вивантаження вантажу, включаючи перевірку його стану та цілісності чи дефектів.

Допоміжні БП включають: управління транспортними засобами та персоналом – забезпечення належного стану транспортних засобів та їхнього обладнання, а також підбір та розстановка кваліфікованого персоналу; управління складами та терміналами – організація зберігання та обробки

вантажів на складах та терміналах; маркетингові дослідження та просування послуг – проведення маркетингових досліджень для визначення назрілих потреб клієнтів та розробка програм просування послуг АП; фінансове управління – планування та контроль фінансових потоків, а також забезпечення фінансової стабільності підприємства.

## **2.2. Аналіз показників підприємницької діяльності автотранспортного підприємства «Дак-транс»**

Аналіз показників підприємницької діяльності зазначеного АП – це важлива частина стратегічного менеджменту бізнес-процесів. Для початку такого аналізу слід виконати наступні кроки: по-перше, зібрати всі необхідні дані про фінансовий стан підприємства, включаючи звіти про прибуток і збитки, баланс, звіти про грошові потоки; по-друге, оцінити фінансовий стан підприємства, звертаючи увагу на прибуток, забезпеченість коштами, ліквідність та інші фінансові показники; по-третє, порівняти фінансові результати та оцінити ефективність використання ресурсів.

Наші дослідження свідчать, що для виживання АП «Дак-транс» в умовах ринку використовує стратегію концентрації на вузьких ринкових сегментах, де воно може запропонувати клієнтам найбільш цінні послуги (перевезення сільськогосподарської продукції). АП розвиває різні варіанти партнерських відносин з іншими підприємствами (вантажовідправниками, вантажоодержувачами та іншими транспортно-експедиційними компаніями). АП «Дак-транс» підвищує свою ефективність та конкурентоспроможність, впроваджуючи автоматизацію та цифровізацію у свої операції.

Аналіз показує, що необоротні активи, тобто активи довгострокового характеру, куди входять вантажівки, причепи, обладнання (автосервісне обладнання, системи навігації) та інші технічні засоби, гаражі, термінали, склади, пункти технічного обслуговування, адміністративні будівлі та інші споруди, ліцензії на перевезення, земельні ділянки, що використовуються для

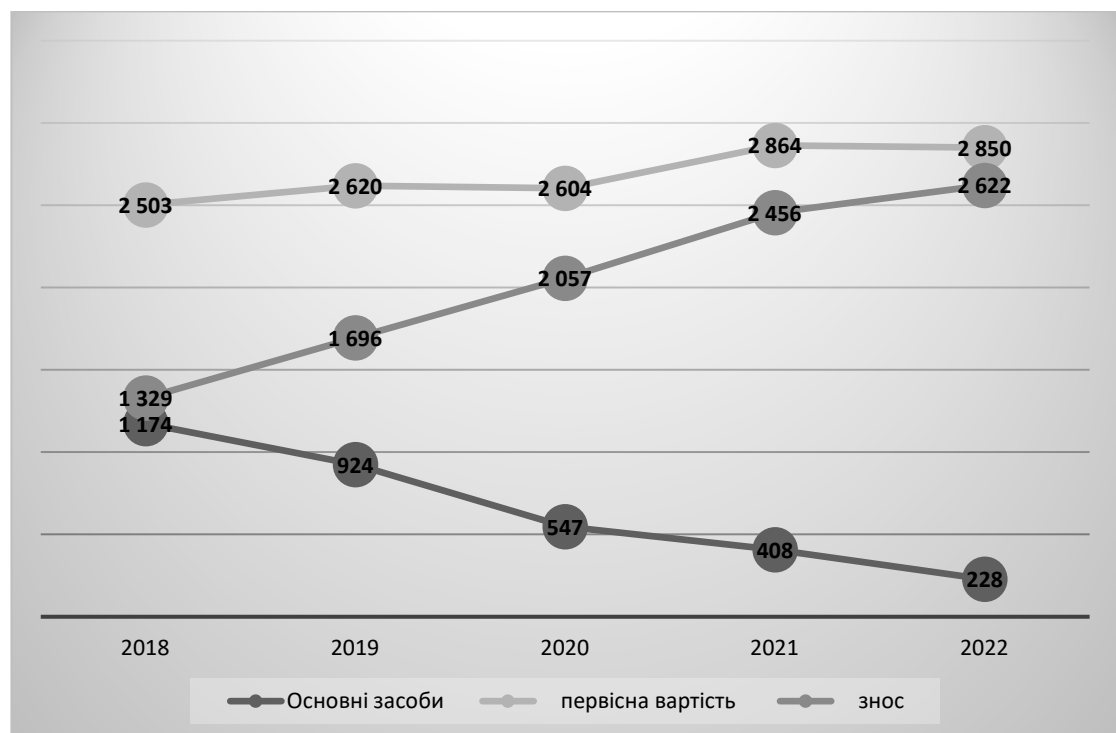
автотранспортної діяльності, та інші необоротні активи, пов'язані із сферою транспортного підприємництва, реєструються у бухгалтерському обліку та оцінюються відповідним чином (за вартістю придбання або вартістю введення в експлуатацію). Протягом періоду аналізу 2018-2022 рр. вони зменшилися на 946 тис.грн (табл. 2.1). Основні засоби протягом цього ж часу мають такі характеристики: первісна вартість підвищилася на 347 тис. грн. (на чотирнадцять відсотків); знос побільшав на 1293 тис. грн (рис. 2.4).

Таблиця 2.1

### Активи підприємства «Дак-транс» за 2018-2022 роки

| Статті            | 2018 рік | 2019 рік | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | відхилення (+, -) 2022 р. від 2018 р. | відхилення (%) 2022 р. від 2018 р. |
|-------------------|----------|----------|----------|----------|----------|---------------------------------------|------------------------------------|
| Необоротні активи | 1 174    | 924      | 547      | 408      | 228      | -946                                  | 19,4                               |
| Оборотні активи   | 6 342    | 6 007    | 6 307    | 7 197    | 10 488   | 4 147                                 | 165,4                              |

Джерело: інформація з фінансової звітності (додаток Б)



**Рис. 2.4. Основні засоби АП «Дак-транс»**

Джерело: інформація з фінансової звітності (додаток Б)

Оборотні активи АП «Дак-транс» збільшилися протягом п'ятирічного терміну на 4147 тис. грн., тобто на 65,4%. Дебіторська заборгованість за реалізовані транспортні послуги підвищилася на 206 тис. грн. Дебіторська заборгованість АП за розрахунками з бюджетом скоротилася на 1 тис. грн. Стаття балансу «гроші та їх еквіваленти» збільшилася на 342 тис. грн. Інші оборотні активи зросли на 796 тис. грн. Побудова тренду динаміки активів автотранспортного підприємства «Дак-транс» візуалізує результати аналізу (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Оборотні активи АП «Дак-транс» (тренд)**

Джерело: інформація з фінансової звітності (додаток Б)

Оборотні активи є важливою складовою роботи і фінансово-економічного стану АП. Розсудливе управління ними націлене на підтримання балансу між максимізацією цінності для клієнта АП і оптимізацією витрат для підприємства. Достатність оборотних активів впливає на дієздатну ліквідність АП. Високий рівень запасів може сигналізувати про неправильне управління ресурсами та надмірні запаси, що може впливати на прибутковість підприємства. Дебіторська заборгованість вказує на те, скільки грошей АП очікує від своїх клієнтів. Керування рівнем дебіторської заборгованості

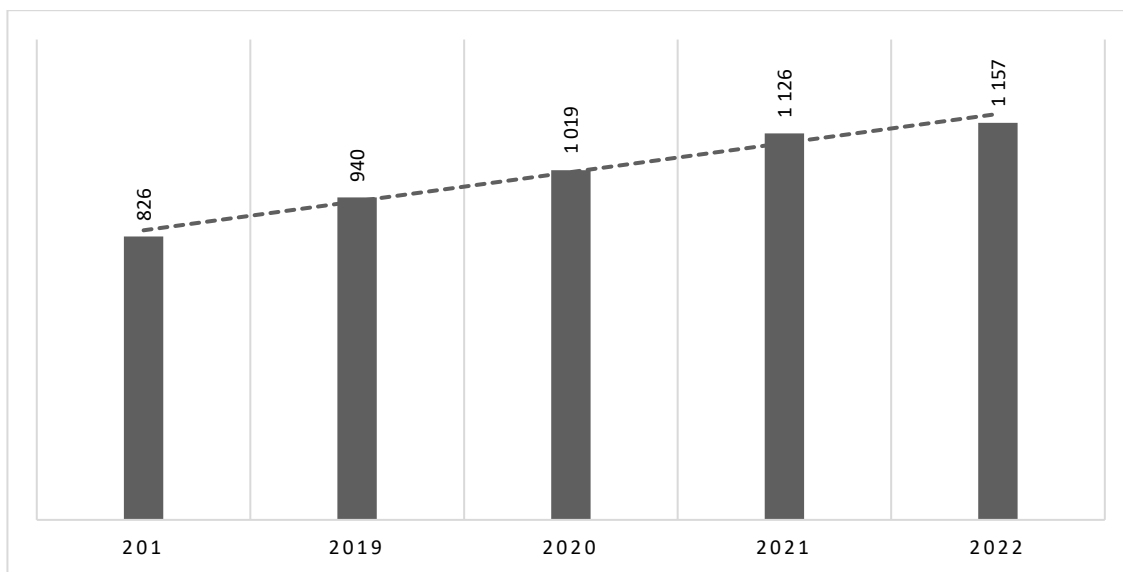
важливе для забезпечення фінансової стійкості та забезпечення регулярних грошових потоків. Грошові кошти є ключовим елементом оборотних активів. Вони можуть бути використані для покриття короткострокових зобов'язань, і їх наявність вказує на фінансову стабільність АП. Загалом, рівень та структура оборотних активів вказують на фінансову дисципліну та ефективність управління ресурсами АП. Вони є важливими для забезпечення стійкості та успішної діяльності підприємства в короткостроковому плануванні майбутнього.

Статутний капітал є важливою частиною оргструктури товариства з обмеженою відповідальністю. Він визначає права та обов'язки учасників товариства, до прикладу, відсоток участі в прибутку, право голосу на зборах акціонерів, порядок розподілу прибутку тощо. Процедура зміни статутного капіталу визначена в статуті. Статутний капітал може використовуватися для фінансування діяльності АП, розвитку проєктів або інших корпоративних потреб. Розуміння логіки статутного капіталу є важливим для ефективного управління АП та забезпечення відповідності законодавству.

Статутний капітал АП «Дак-транс» за весь часовий проміжок нашого аналізу незмінно становить 735 тис. грн. За п'ять років нерозподілений прибуток підвищився на 330 тис. грн. Власний капітал АП «Дак-транс» на цю ж суму (330 тис. грн) підвищився.

Власний капітал, як одна з ключових категорій в економіці, яка відображає власність та фінансовий стан підприємства, потребує уважного аналізу. Власний капітал є різновидом власних ресурсів підприємства і представляється в грошовому еквіваленті, який залишається після вирахування всіх зобов'язань від загальних активів. Основні складові власного капіталу АП «Дак-транс» включають: статутний капітал, додатковий (нерозподілений) капітал, який також може використовуватися для розвитку бізнесу або покриття можливих збитків та резервний капітал, який виділяється АП для покриття ризиків, резервування на майбутні інвестиції у підприємницьку діяльність. Загалом, власний капітал грає важливу роль у

фінансовому забезпеченні підприємства. Він є важливим показником стійкості та стабільності підприємства, а також визначає його здатність до розширення та здійснення інвестицій. Також він визначає рівень ризику, який може виникнути при збитках, оскільки власний капітал може виступати як засіб покриття договірних зобов'язань. Тренд власного капіталу АП «Дак-транс» вказує на загальні напрямки до його нарощування за рахунок нерозподіленого прибутку (рис. 2.6).



**Рис. 2.6. Власний капітал АП «Дак-транс» (тренд)**

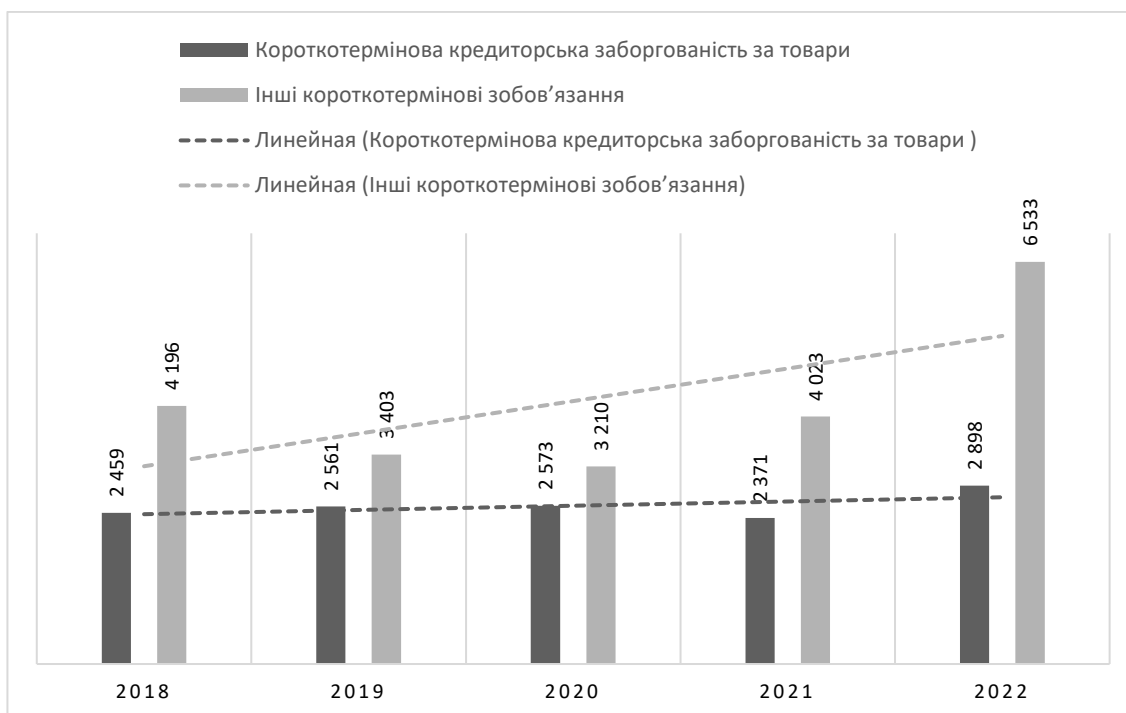
Джерело: інформація з фінансової звітності (додаток Б)

Короткотермінові зобов'язання (КЗ) АП «Дак-транс» мають свою логіку, яка визначається потребами підприємства в оперативних коштах та ліквідності. КЗ дозволяють підприємству фінансувати свою поточну операційну діяльність, таку як закупівля палива, мастил, шин, акумуляторів, закупівля пального (бензину, дизельного пального, газу тощо) для заправки ТЗ, оплата зарплати, послуг і програмного забезпечення для картографії, навігації та маршрутизації для оптимізації маршрутів та планування руху ТЗ, податків та інших витрат.

Збереження КЗ допомагає забезпечити достатній рівень ліквідності, щоб АП могло швидко виплачувати свої зобов'язання, уникати прострочених платежів та підтримувати діяльність без перешкод. КЗ є частиною фінансового

обороту підприємства, сприяючи збалансованому використанню фінансових ресурсів та управлінню обсягами бізнес-операцій. Збереження КЗ дозволяє АП «Дак-Транс» ефективно використовувати свої фінансові ресурси, враховуючи потреби в оборотних коштах та мінімізуючи витрати на утримання довгострокових зобов'язань. КЗ надають підприємству більшої гнучкості та спроможності маневрувати у фінансовому плануванні, оскільки вони можуть швидко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та попиті.

КЗ товариства « Дак-Транс», яке вивчаємо в цій роботі, збільшилися на 2870 тис. грн. у 2022 році у порівнянні з 2018 р. КЗ за товари протягом 2018-2022 рр. виросли на 439 тис. грн. КЗ перед бюджетом виросла на 31 тис. грн. (рис. 2.7). КЗ за товари має стабільні показники, а інша КЗ зростає.

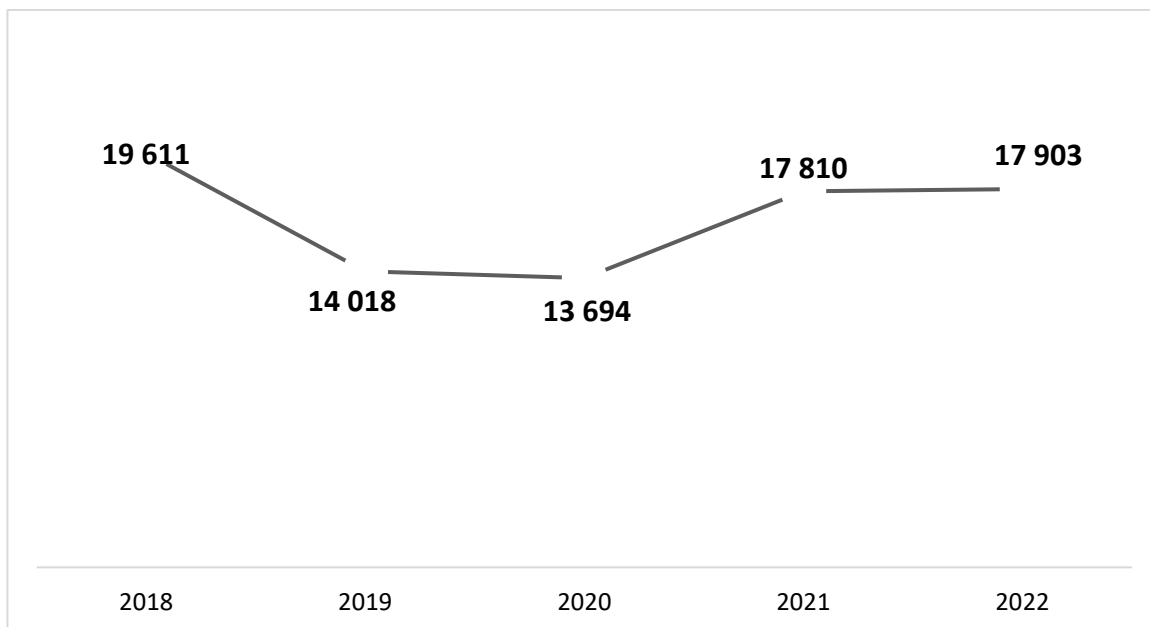


**Рис. 2.7. Короткострокові зобов'язання АП «Дак-транс»**

Джерело: інформація з фінансової звітності (додаток Б)

Чистий дохід від реалізації послуг з вантажоперевезення АП «Дак-транс» – це фінансовий показник, який визначається відніманням всіх витрат на виробництво цих послуг від валового доходу від її реалізації. Цей показник відображає ефективність виробничої діяльності і вказує на прибуток, який залишається після врахування всіх витрат. Чистий дохід від реалізації

транспортних послуг АП «Дак-транс» за п'ятирічний період нашого аналізу скоротився на 1708 тис. грн. (рис. 2.8). Собівартість реалізованої продукції знизилася у порівнянні з 2018 роком, але порівняно з 2021 роком – зросла на 890 тис. грн.. Чистий прибуток склав у 2022 році 138 тис. грн.

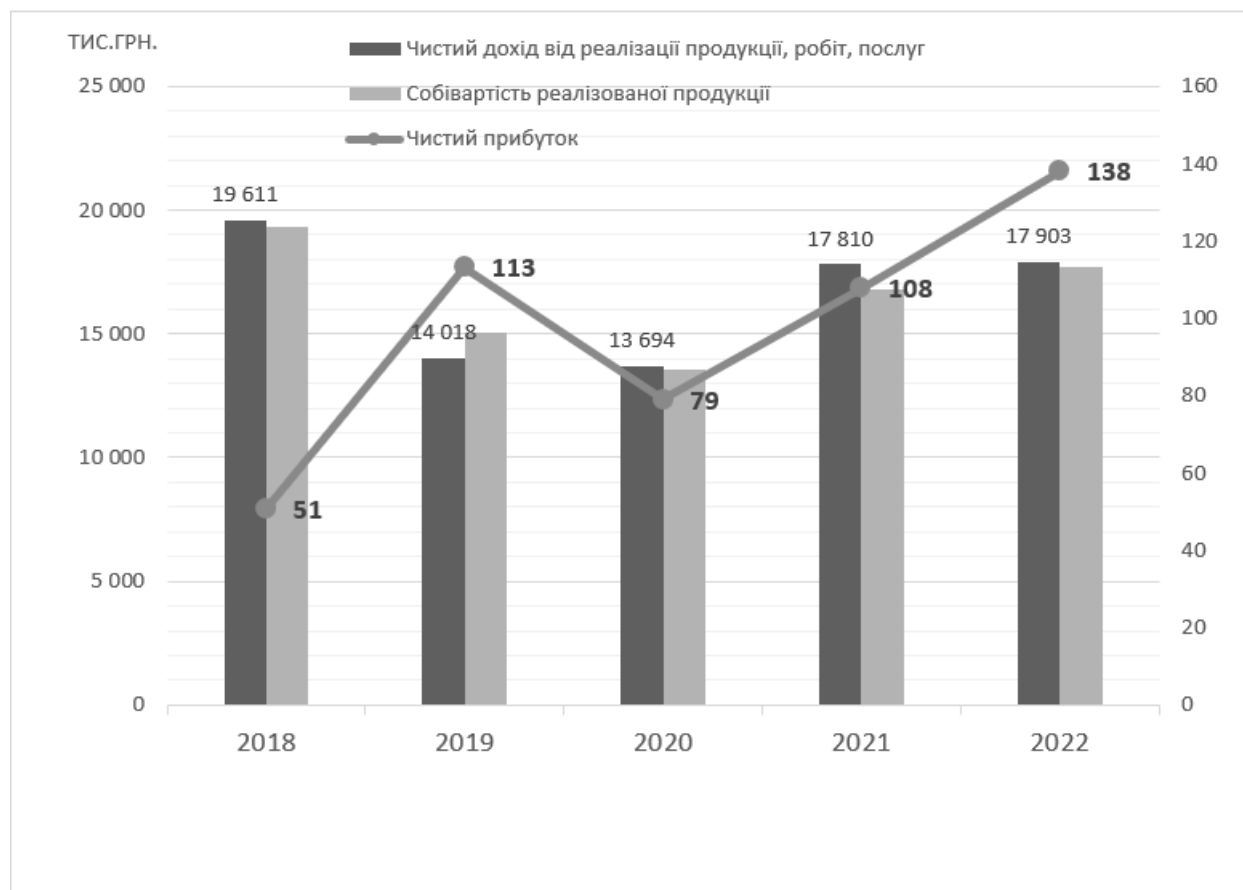


**Рис. 2.8. Чистий дохід від реалізації послуг вантажоперевезення АП «Дак-Транс»**

Джерело: інформація з фінансової звітності (додаток Б)

Збільшення собівартість послуг з перевезення вантажів підприємства у 2022 році (році повномасштабного вторгнення РФ в суверенну Україну) обумовлено декількома чинниками: по-перше, у воєнний час зростає ризик для транспортних засобів і персоналу через терористичні акти русні та інші загрози безпеці, зросла ціна на пальне, були змінені деякі маршрути і обмежені на операції в окремих регіонах, відбулися непередбачувані зміни у логістиці та транспортних планах, нестабільність валют та економічна нестабільність призвела до зростання вартості імпортованих запасних частин. Окрім того, нестабільність вплинула на рішення окремих партнерів підприємства щодо інвестицій та робочих умов. Саме досліджуване підприємство збільшило витрати на управління кризовими ситуаціями та збереження персоналу.

Підсумковий річний фінансовий результат АП «Дак-транс» коливався протягом п'ятирічного періоду аналізу, але він позитивний. Так, у 2022 році у порівнянні з 2018 роком прибуток зріс на 87 тис. грн, що доводить резилієнтність підприємства та спроможність працювати у складних політичних та економічних умовах (рис. 2.9).



**Рис. 2.9. Фінансовий результат АП «Дак-транс»**

Джерело: інформація з фінансової звітності (додаток Б)

Чистий прибуток – один із ключових показників фінансової успішності підприємства. Логіка обчислення чистого прибутку може бути визначена наступним чином: всі доходи мінус всі витрати. Чистий прибуток, вказує на те, скільки грошей залишається у АП «Дак-транс» після врахування всіх витрат. Він використовується нами для оцінки ефективності управління підприємством та його фінансового стану. Його розміри є досить стабільними, значить керівництво підприємства має глибоке розуміння ринкових процесів, гнучкість, а колектив вірить у власну місію та місію підприємства.

### **2.3. Оцінка менеджменту бізнес-процесів автотранспортного підприємства «Дак-транс»**

Оцінка менеджменту бізнес-процесів АП – істотний нюанс для прийняття управлінських рішень про покращення ефективності та оптимізації функціонування підприємства. Розуміння того, чому оцінюється менеджмент бізнес-процесів, і які конкретні цілі стоять попереду визначає детальний огляд та аналіз поточних бізнес-процесів на АП. Потрібно виявити слабкі місця, відмінності від нормативів або недоліків, що впливають на продуктивність. Збір інформації про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на бізнес-процеси передбачає ретельне вивчення фінансової звітності, а також думок і відгуків співробітників, клієнтів і партнерів.

До ключових показників, що характеризують менеджмент бізнес-процесів автотранспортного підприємства «Дак-транс» належать рентабельність, оборотність активів, ліквідність, бізнес-активність. Ці показники вказують на успішність фінансового планування та контролю.

Спілкування в ході проходження практики із фахівцями дало змогу зробити висновки, що сам процес фінансового планування в АП «Дак-транс» включає в себе кілька основних моментів, а саме: визначення цілей планування, таких як розширення парку автомобілів, покращення логістичних процесів чи оптимізація витрат; оцінка стану ринку та конкурентів, щоб врахувати зовнішні фактори, які можуть вплинути на фінансове становище підприємства; оцінка внутрішніх сильних та слабких сторін АП, включаючи розмір парку автомобілів, рівень обслуговування, технічний стан транспортних засобів та інше, створення бюджету, включаючи доходи та витрати (бюджети фінансів, зарплати, паливних ресурсів, обслуговування ТЗ, страхування. Також на зазначеному підприємстві здійснюють розробку фінансових прогнозів на певний період на основі інформації про минулі та поточні фінансові показники. Проводиться також періодичний моніторинг з метою виявлення причин відхилень між планованими та фактичними

результатами, а також коригування плану відповідно до змін у середовищі чи стратегії. Фахівці АП проводять аналіз можливих фінансових ризиків, таких як зміни цін на паливо, технічні проблеми автомобілів, зміни в законодавстві та визначають методи для зменшення або уникнення ризиків, таких як страхування, диверсифікація ТЗ, запасні фонди тощо. Підготовка звітів про прибутки та збитки, балансу, генерація звітів для внутрішнього та зовнішнього використання – також у полі задач менеджерів підприємства.

З найпріоритетніших моментів фахівці АП «Дак-транс» будують міністратегії, які дають змогу структурувати дані про бізнес-процеси, щоб виявити кореневі проблеми і визначити плани на майбутнє. Так, для визначення рівня задоволення клієнтів в АП «Дак-транс» запитують своїх партнерів про їхні очікування, рівень задоволення, проблеми чи пропозиції, слідкують за відгуками та рецензіями в інтернеті, приймають пропозиції та відгуки від клієнтів на електронну пошту чи по телефону. Підприємство також контролює роботу служби підтримки (диспетчерів), яка взаємодіє з клієнтами.

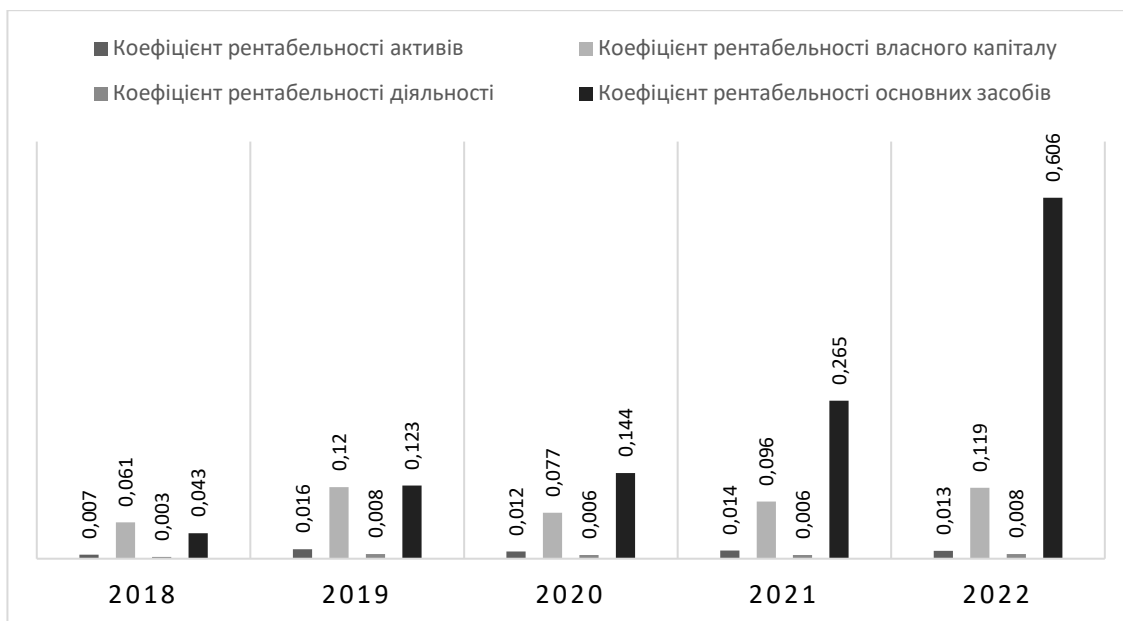
Проаналізовані нами показники рентабельності говорять про стабільну роботу зазначеного АП. Коефіцієнт рентабельності активів «Дак-Транс» з 2018 р. по 2019 р. збільшився в розмірі на 0,01 (+137,1%), у 2020 по 2019 р. знизився на 0,005 (-29,5%), отже фінансові можливості АП похитнулися певною мірою через підігрівання ковідних страхів та обмежень. Але з 2020 р. по 2021 р. цей показник виріс на 0,003 (+23,1%), а у 2022 порівняно з 2021 р. знову упав на 0,001, тобто на 9,2% (рис. 2.10).

Щодо категорії також тісно пов'язаної з фінансами – коефіцієнта рентабельності власного капіталу, то констатуємо: з 2018 р. по 2019 р. він збільшився в розмірі на 0,059, тобто майже удвічі; з 2019 р. по 2020 р. зазнав мінусового приросту – на 0,043, тобто 35,7%, згодом – з 2020 р. по 2021 р. знову збільшився (на 0,018 пункти), у 2022 році вирівнявся і становив 0,119.

Коефіцієнт рентабельності діяльності АП «Дак-транс» з надання послуг перевезення у 2019 збільшився на 0,005 порівняно з попереднім роком, далі – зменшився на 0,002, у 2021 році зафіксовано його значення на рівні 0,006, а у

2022 році – 0,008. Основна логіка цього показника полягає в тому, щоб визначити, яка частина витрат на діяльність АП призводить до відповідного рівня прибутку. Чим вищий коефіцієнт рентабельності, тим ефективніше використовуються ресурси підприємства.

Коефіцієнт рентабельності основних засобів АП «Дак-транс» у 2019 році порівняно з роком, що передував йому, зріс на 0,079 пункти. У 2022 р. покращився на він склав 0,606, тобто виріс більше, ніж удвічі.



**Рис. 2.10. Коефіцієнти рентабельності АП «Дак-транс»**

Джерело: інформація з фінансової звітності (додаток Б)

Бізнес-активність АП «Дак-Транс» проявляється через різноманітні аспекти та операції, а саме: розробка оптимальних маршрутів для перевезення вантажів з одного пункту в інший, наладка транспортної мережі та розподіл ресурсів для забезпечення ефективності маршрутів, розширення придбання, обслуговування та модернізація вантажних автомобілів, управління парком ТЗ для забезпечення надійності та безпеки перевезень, організація та виконання перевезень вантажів від відправника до отримувача, забезпечення правильного завантаження та розвантаження товарів, укладення та експертиза контрактів на перевезення з клієнтами, взаємодія зі складами та іншими транспортними підприємствами, розрахунок вартості перевезень та

формування ціноутворення, контроль фінансових потоків та оптимізація витрат, впровадження систем відстеження вантажів та управління логістикою, використання технологій для оптимізації маршрутів, критичний контролю за станом автопарку, та інші аспекти управління, гарантування виконання норм та вимог щодо безпеки перевезень, врегулювання питань страхування та відповідальності за можливі збитки чи непередбачені обставини.

Зрештою, загальна ефективність та успішність бізнес-активності підприємства залежать від здатності ефективно управляти цими моментами та вирішувати можливі виклики в галузі перевезень вантажів.

Першим коефіцієнтом, який охарактеризуємо для оцінки бізнес-активності підприємства буде коефіцієнт оборотності активів АП «Дак-транс». Так, розрахунки показують, що у 2019 році він став менше на 0,59, тобто на 22,5% у порівнянні з 2018 роком, згодом він ще скоротився, у 2021 році зріс і у 2022 році став 1,7 і це найменше значення за всі роки п'ятирічного строку спостережень (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Оцінка бізнес-активності ділової активності АП «Дак-транс»

|                                                     | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | Темпи зростання,% |       |      |       |
|-----------------------------------------------------|------|------|------|------|------|-------------------|-------|------|-------|
|                                                     |      |      |      |      |      | 2019              | 2020  | 2021 | 2022  |
| Коефіцієнт оборотності активів                      | 2,6  | 2,0  | 2,0  | 2,3  | 1,7  | -22,5             | -1,2  | 17,2 | -28,7 |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості  | 6,3  | 5,3  | 3,4  | 4,2  | 2,9  | -15,1             | -36,7 | 23,7 | -30,0 |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | 7,9  | 5,4  | 5,2  | 7,2  | 5,9  | -31,1             | -4,3  | 38,3 | -18,3 |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу            | 23,7 | 14,9 | 13,4 | 15,8 | 15,5 | -37,1             | -9,9  | 17,6 | -2,1  |
| Коефіцієнт оборотності основних засобів             | 16,7 | 15,2 | 25,1 | 43,7 | 78,5 | -9,2              | 65,1  | 74,5 | 79,7  |

Джерело: інформація з фінансової звітності (додаток Б)

Показник оборотності заборгованості дебіторів АП «Дак-транс» у 2019 році упав на 0,95, що склало 15%, потім ще погіршився. Збільшення показника спостерігалось у 2020 році. За 2022 рік коефіцієнт знизився на 1,25, тобто на 30%. Коефіцієнт оборотності заборгованості підприємства перед кредиторами у 2019 р. знизився на 2,45, потім знизився ще. У 2021 р. показник виріс на 1,99, а у 2022 році знову став менше за попередній рік.

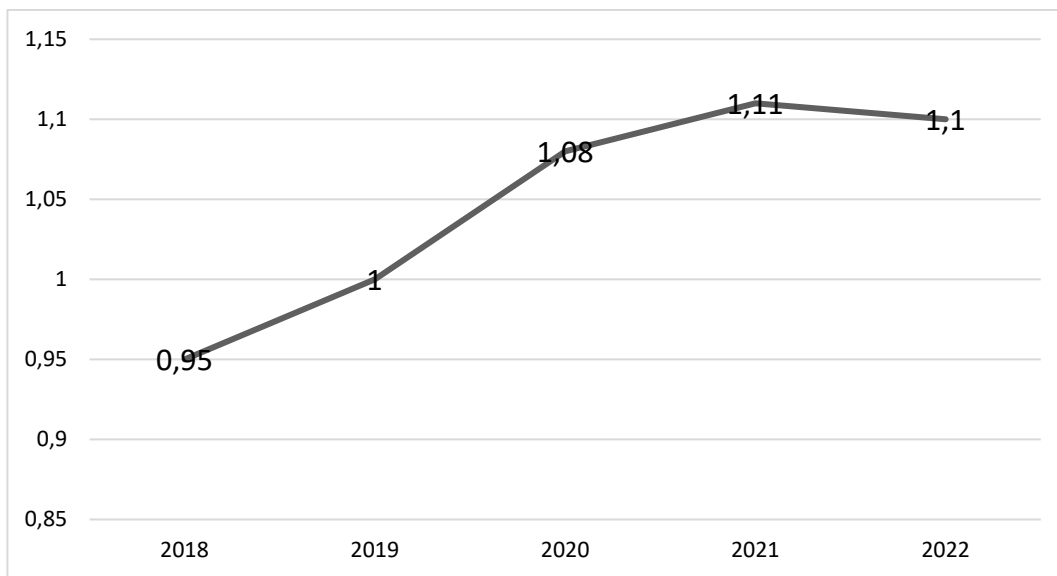
Коефіцієнт оборотності власного капіталу АП «Дак-транс» у 2022 р. знизився на 0,33 порівняно з попереднім роком. Коефіцієнт оборотності основних засобів АП «Дак-Транс у 2022 році зміцнів порівняно з попереднім роком на 34,82, тобто на 79,7%.

Фінансовий коефіцієнт покриття (coverage ratio) є значущим показником для оцінки фінансової стійкості та здатності АП покривати свої фінансові зобов'язання. Високий фінансовий коефіцієнт покриття свідчить про те, що підприємство має достатньо прибутку для покриття своїх фінансових зобов'язань. Це вказує на ефективність бізнес-процесів, які дозволяють генерувати достатній прибуток. Низький фінансовий коефіцієнт покриття може вказувати на ризик недоотримання прибутку для покриття фінансових зобов'язань. Це може свідчити про неефективність бізнес-процесів або можливий ризик неплатоспроможності.

Управління АП може впроваджувати стратегії для оптимізації фінансового коефіцієнту покриття, такі як ефективне планування маршрутів, ефективне використання ресурсів, контролінг закупівельної логістики, оптимізація транспортних витрат, надійний супровід вантажу до пункту призначення, усунення нерівномірності перевезень тощо.

Контролінг закупівельної логістики допомагає ефективно взаємодіяти з постачальниками, оптимізувати закупівельні процеси та забезпечувати належну якість і своєчасність поставок. Контролінг закупівельної логістики є невід'ємною частиною стратегічного управління логістичними бізнес-процесами підприємства і сприяє підвищенню ефективності, зниженню витрат та покращанню якості постачань. Відмітимо, що бізнес-процеси АП

піддаються впливу циклічних (сезонних) змін у сфері перевезень, і це відображається на фінансових показниках підприємства. Коефіцієнт покриття зазначеного АП за період з 2018 р. до 2022 р. покращився загалом на 0,15 пункти і склав у 2022 році 1,1 (рис. 2.11).

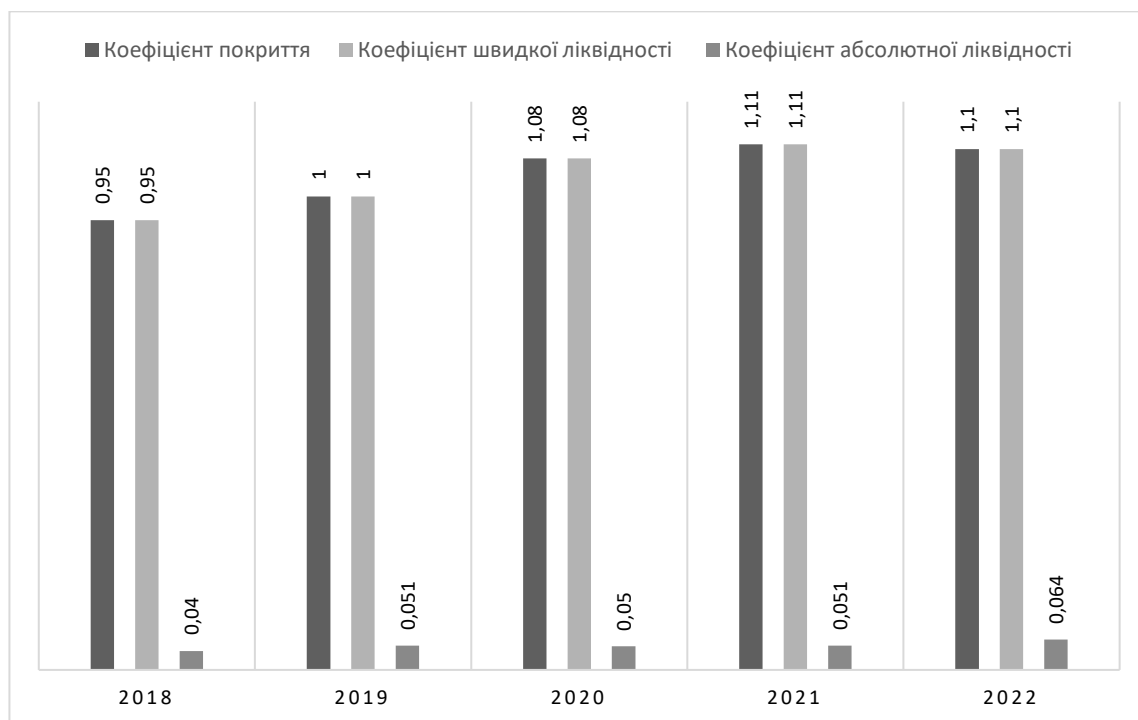


**Рис. 2.11. Значення коефіцієнта покриття АП «Дак-транс» за 2018-2022 роки**

Джерело: інформація з фінансової звітності (додаток Б)

Оцінювання ліквідності діяльності АП «Дак-транс» можна здійснювати за допомогою інструментів автоматизованого фінансового менеджменту, тому що використання цифрових інструментів може допомогти уникнути людських помилок та забезпечити більшу точність та достовірність фінансової звітності та даних. І регулярне проведення розрахунків дасть можливість бачити більш точну картину по ліквідності підприємства і можливість швидко впливати на неї. Так, коефіцієнт швидкої ліквідності (КШЛ), який показує наскільки підприємство забезпечене ліквідними коштами, що включають гроші, касові еквіваленти та короткотермінові вкладення (у ліквідні товари), які можна швидко продати реалізувати на ринку. КШЛ є досить значущим показником фінансової стійкості АП, оскільки він вказує на спроможність виконувати нагальні зобов'язання. КШЛ АП «Дак-транс» протягом чотирьох довоєнних років підвищувався, але у 2022 році знизився і склав 1,1 проти 1,11

попереднього року (рис. 2.12). Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КАбсЛ) є фінансовим показником, який означає те, що АП може задовольнити свої короткострокові зобов'язання своїм найбільш ліквідними активами. КАбсЛ за роки нашого п'ятирічного аналізу коливався від найменшого значення у 0,04 в 2018 році до найбільшого – 0,064 у 2022 році (рис. 2.12).



**Рис. 2.12. Значення показників ліквідності АП «Дак-транс»**

Джерело: інформація з фінансової звітності (додаток Б)

Отже, досліджуване АП має чітку стратегію та планує майбутнє, маючи розуміння ринку, визначаючи конкурентні переваги, усвідомлюючи ризики. АП демонструє уміння адаптуватися до змінних умов середовища. Водночас АП «Дак-транс» потрібно більше фокусуватися на інноваційному розвитку та удосконалювати менеджмент бізнес-процесів саме розвитку, виходячи із гостро актуальних поглядів.

АП може розвиватися через реалізацію різноманітних бізнес-процесів. Зокрема, через пошук і вивчення можливостей для придбання нових транспортних засобів, а також аналіз ринку та вибір оптимальних моделей автомобілів для покращення ефективності і конкурентоспроможності.

Впровадження системи маршрутизації для зменшення часу в дорозі та

економії пального плюс використання аналітичних інструментів для пошуку оптимальних маршрутів на основі даних про трафік, погоду і інші фактори також можна удосконалювати з урахуванням сучасних автоматизованих систем штучного інтелекту.

Розробка системи вантажоперевезень та логістики, автоматизація процесів ведення обліку вантажів, вантажовідправників і вантажоприймачів, створення ефективної системи технічного обслуговування автопарку, розробка графіку та системи контролю за регулярним технічним обслуговуванням автомобілів – все це можна удосконалювати на базі новітніх розробок, які можуть перевести бізнес-процеси підприємства з однієї якості в іншу, більш досконалу та сучасну. Впровадження систем електронного документообігу для прискорення вантажоперевезень і зменшення бюрократії, створення централізованої системи обліку та аналізу даних для прийняття стратегічних рішень, введення електронних платіжних систем та інших технологій для зручності клієнтів і партнерів, а також захисту від кібератак та крадіжок фінансової інформації. Сьогодні цифровізація надає нові інструменти для захисту фінансових даних, такі як шифрування, багаторівневі системи аутентифікації та моніторингу, що допомагають зменшити ризик кіберзагроз. Розробка маркетингових стратегій для збільшення клієнтської бази та розширення географії обслуговування, використання соціальних мереж та інтернет-реклами для підвищення обізнаності аудиторії про підприємство – бізнес-процеси можуть варіюватися в залежності від цілей та стратегій розвитку АП. Варто також надалі підвищувати кваліфікацію та розвивати ключових лідерів на підприємстві. В умовах постійних криз все одно варто інвестувати в розвиток потенціалу лідерів. Такі інвестиції дадуть змогу АП покращити людський капітал, надати лідерам більше свободи, щоб вони могли зосередити свої зусилля на тих бізнес-процесах, які залишилися поза увагою; і просто покращити здатність команд вести ефективний менеджмент – як сьогодні, так у майбутньому.

## РОЗДІЛ 3

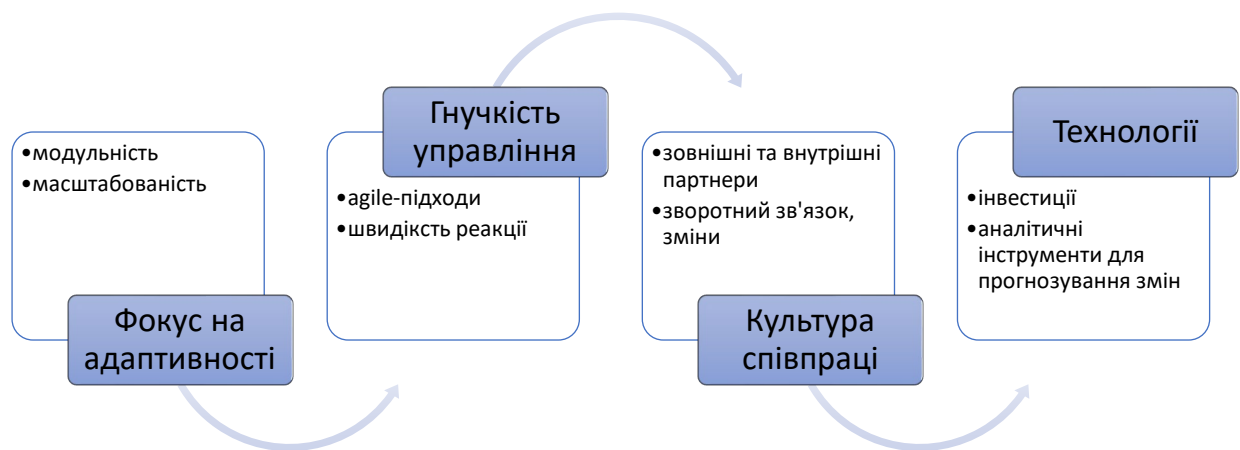
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ  
РОЗВИТКУ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА**3.1. Заходи вдосконалення менеджменту бізнес-процесів  
автотранспортного підприємства «Дак-транс» на засадах інноваційності**

Інноваційний розвиток бізнес-процесів автотранспортних підприємств (АП) актуальний за будь-яких обставин, але в умовах війни він є рятівним колом. Базові речі – операційну ефективність та процеси не можна виносити за дужки усієї сукупності напрямів діяльності підприємства, їх слід удосконалювати інтегровано, у взаємозв'язку та взаємодії.

В умовах воєнного стану виникає необхідність максимально ефективно використовувати ресурси АП, такі як транспортні засоби, персонал та витратні матеріали. Інноваційний розвиток і перепроєктування дозволяє оптимізувати процеси та забезпечити ефективніше використання доступних ресурсів, інновації здатні допомогти створити більш гнучкі, завбачливі та адаптивні системи, які швидко реагують на зміни, в умовах війни забезпечення безпеки та захисту важливої інформації стає пріоритетом, інновації можуть допомогти АП впроваджувати автоматизовані системи та технології для спрощення рутинних завдань. Інновації в області аналітики та інформаційних технологій можуть покращити стратегічне управління та планування, надаючи АП можливість приймати обґрунтовані рішення в умовах високої тривожності та непередбачуваності.

На нашу думку, рекомендації щодо узгодження принципів побудови інноваційних бізнес-процесів підприємства «Дак-транс» із концепцією світу BANI можуть полягати у наступному (рис. 3.1): 1. Зосередження на адаптивності. Бізнес-процеси АП повинні бути здатними швидко пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі. Для цього вони повинні бути модульними та масштабованими. Модульність в АП вказує на здатність

системи або обладнання пристосовуватися або розширюватися шляхом додавання або заміни окремих модулів чи компонентів. Модульність у транспортних засобах може включати можливість швидкої зміни або додавання вантажних причепів або модулів для різних видів вантажів. Управління логістикою та інші інформаційні системи можуть бути модульними, що дозволить АП вибирати лише ті функції, які йому потрібні, і легко розширювати функціональність в майбутньому. Модульність може бути застосована до послуг, які надаються АП. До прикладу, товариство «Дак-транс» може пропонувати різні пакети послуг або модулі, такі як вантажне страхування, відстеження вантажу, митні послуги. Модульність сприяє гнучкості та поліпшенню клієнтського досвіду замовників послуг АП.



**Рис. 3.1. Принципи побудови інноваційних бізнес-процесів в автотранспортному підприємстві у контексті викликів світу BANI**

Джерело: розроблено автором

2. Використання гнучких методів управління, оскільки застарілі традиційні методи управління, засновані на жорстких правилах та процедурах, не відповідають вимогам світу BANI. АП необхідно використовувати гнучкі

методи управління, які дозволяють швидко реагувати на зміни (lightning-fast decisions). 3. Розвиток культури співпраці. У світі BANI АП необхідно тісно співпрацювати з внутрішніми та зовнішніми партнерами. Для цього необхідно розвивати культуру співпраці та спільного вирішення проблем. 4. Використання технологій. Технології можуть допомогти АП стати більш адаптивними, гнучкими та партнерськими. АП необхідно інвестувати в технології, які дозволяють їм збирати та аналізувати дані, автоматизувати процеси та співпрацювати з партнерами в новій дійсності.

Зауважмо, що нелінійність сучасного світу справляє несподіваний ефект, тому що руйнує стереотип: застосування мінімального корисного засобу – отримання мінімального позитивного ефекту, застосування більшого – веде до більшого результату. Логічні очікування, але у нелінійному світі вони не працюють. Наприклад, прагнення АП, як клієнт-орієнтованої системи, до якомога більш повного задоволення потреб своїх споживачів, спонукає до розгортання диверсифікованого набору послуг, який розширюється і розширюється. Але, виявляється згодом, що частина цих послуг споживача не цікавлять, а лише відбирають у нього час і ведуть до роздратування. Отже, нелінійності значущі не лише тому, що такі зв'язки між активністю та реакцією не відповідають очікуваним результатам. Вони важливі тому, що трансформують відносну силу циклів зворотного зв'язку. Нелінійності можуть примусити систему змінити один вид поведінки на інший.

Замість розробки детальних регламентів для кожного бізнес-процесу, корисно, на наш погляд, розробити загальні принципи та надати працівникам свободу та можливості для ініціативи діяти відповідно до цих принципів. Використовувати гнучкі системи управління, які дозволяють швидко змінювати пріоритети та перерозподіляти ресурси. Заохочувати співпрацю між різними підрозділами та функціями АП. Інвестувати в технології, такі як штучний інтелект (ШІ), машинне навчання та аналітика великих даних.

Перепроєктування бізнес-процесу управління ресурсами автотранспортного підприємства – це складний процес, який вимагає

ретельного планування та впровадження. Для того, щоб успішно розпочати цей процес, необхідно виконати набір конкретних кроків. Ми пропонуємо п'ятиетапний хід перепроєктування (рис. 3.2).

Першим кроком є оцінка наявного стану бізнес-процесу управління ресурсами. Це включає в себе збір інформації про поточні процеси, процедури, методи та інструменти, які використовуються. Для цього можна використовувати такі методи, як інтерв'ю, опитування, анкетування, аналіз фінансової та технічної документації, відстеження процесів. Мета оцінки існуючого стану - зрозуміти, як працює бізнес-процес зараз, і виявити можливі проблеми та перспективи для вдосконалення.



**Рис. 3.2. П'ятиетапний хід перепроєктування бізнес-процесів в автотранспортному підприємстві**

Джерело: розроблено автором

На другому етапі необхідно визначити цілі і завдання перепроєктування. Ці цілі повинні бути чіткими, вимірюваними, досяжними, відповідними бізнес-цілям і обмеженими за часом. Цілями перепроєктування бізнес-процесу управління ресурсами досліджуваного АП можуть бути: зменшення витрат на ресурси, підвищення ефективності використання ресурсів, покращення користі послуг для клієнтів. Визначення внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз зовнішнього середовища. Корисно дослідити і порівняти ефективність своїх процесів з найкращими практиками в галузі, для того, щоб зазначити області для оптимізації та вдосконалення.

Допомога консалтингу під час перепроєктування бізнес-процесів автотранспортного підприємства може включати в себе низку дій та консультацій, спрямованих на оптимізацію та поліпшення функціонування АП, а саме: максимізація використання людських, фінансових і технічних ресурсів, звернення до більш ефективних систем контролю та звітності, тренінги персоналу щодо нових процесів та вимог. Щоб зміни у бізнес-процесах сприймалися легше, істотним є врахування закономірностей процесу опору змінам, які криються у підсвідомих драйверах поведінки людей. Важливу роль в цьому відіграє стадний інстинкт. Люди шукають соціальні докази, які слугують компасом під час вибору оптимального рішення або дії, особливо в туманні часи невизначеності. Стадний інстинкт стимулює людей рухатися за більшістю, навіть якщо це не ідеальний варіант за даних умов. Керівники, які розуміються на механізмах стадного інстинкту, уміють подавати підлеглим інформацію про адміністративні, соціальні, технічні зміни в такому вигляді, щоб їх було простіше прийняти.

На третьому етапі розробляється новий дизайн бізнес-процесу. Занурення у новий дизайн повинно відповідати цілям і завданням перепроєктування. При розробці нового дизайну необхідно враховувати поточні потреби бізнесу, технологічні можливості АП, доступність ресурсів.

Після розробки нового дизайну необхідно провести його впровадження. Цей процес може включати в себе такі кроки, як: освіта і навчання працівників,

зміни в організаційній структурі, введення нових систем і технологій. Впроваджувати зміни потрібно поступово, щоб убезпечити АП від помилок та створити плавний перехід до нового процесу.

На п'ятому етапі, після впровадження нового дизайну необхідно провести його оцінку. Це допоможе визначити, чи досягнуті поставлені цілі та завдання, а також переоцінити результати та і підготувати бізнес-процес до майбутнього. Для оцінки результатів можна використовувати такі методи, як: аналіз показників ефективності, відстеження відгуків клієнтів, аналіз витрат.

Це кінцева мета, яка не може бути досягнута без атрибутів операційної ефективності. До їх кола входять: ефективна взаємодія між відділами та робочими групами; процеси, включені для людей; культура турботи про свій колектив, ключових стейкхолдерів та клієнтів; гнучкість АП та дії спеціалістів відповідно до цілей бізнесу; невинне вдосконалення; відкритість бізнес-комунікацій та швидкий доступ до потрібної інформації; відданість персоналу своєму підприємству, досягнення фахівцями амбітних цілей та показників. Усе це можна забезпечити лише тоді, коли в АП грамотно побудовані бізнес-процеси. Важливим є усвідомлення, що процеси є скрізь. Для цього потрібно сформувати команду з представників різних підрозділів АП. Це допоможе забезпечити всеохопне розуміння поточного стану бізнес-процесу і розробку нового дизайну, який буде відповідати потребам всіх зацікавлених сторін. Для економії ресурсів часу необхідно, щоб всі учасники бізнес-процесу могли узгодити чіткі етапи та терміни виконання кожного завдання.

В цьому зв'язку надважливим є інтелектуальне управління персоналом [5]. Це значить: стратегічне застосування інформації, аналітики та штучного інтелекту в управлінні людьми для покращення процесу прийняття рішень, оптимізації операцій та створення поліпшеного робочого середовища. Воно передбачає використання таких HR-технологій, як онбординг за допомогою, наприклад, інструменту III Seedlink, що пропонує кандидатам на посаду поведінковий тест і на основі результату рекомендує вакансію, яка найближче кандидату підходить. Інший застосунок, Entelo – ідентифікує, кваліфікує та

взаємодіє з претендентами, приваблює потрібні підприємству таланти.

Машинне навчання, опрацювання природної мови, прогнозований попередній вибір та предиктивна аналітика уже широко застосовується для автоматизації щоденно повторюваних завдань, отримання дієвих інсайтів і проєкції трендів. Управління персоналом на основі даних із застосуванням штучного інтелекту підвищить ефективність і точність внутрішніх процесів, а також допоможе HR-фахівцям АП створювати більш персоналізований і привабливий досвід для АП.

Впровадження ефективного бізнес-процесу управління ресурсами в АП може призвести до наступних переваг: зниження витрат на паливо, запчастини та ремонт, а також підвищення продуктивності праці, скорочення часу доставки вантажів, підвищення точності виконання замовлень та поліпшення рівня обслуговування клієнтів, уникнення перерв у роботі, затримок у поставках та інших проблем. Таким чином, за допомогою перепроєктування бізнес-процесу управління ресурсами АП може досягти значних переваг у протидії конкурентам та досягненні нових висот.

Окремо потрібно наголосити, що у рамках процесного підходу в менеджменті ми розглядаємо АП як бізнес-систему, тобто сукупність бізнес-процесів, кінцевими цілями яких є якісні послуги з перевезення вантажів. Єдиною метою бізнес-процесу є задоволення очікувань клієнтів. Усю сукупність замовників послуг АП можна запропонувати розділити на п'ять різних типів, які не обов'язково існують відокремлено, (може траплятися таке, що вони перетинаються), але такий підхід до класифікації замовників також сприятиме поліпшенню бізнес-процесів на підприємстві. Отже,

- первинні клієнти (новачки) – ті, які вперше замовляють послугу у АП, отримують первинний досвід; вони можуть потребувати додаткового відслідковування та консультацій для розуміння процесів та оптимальних рішень;

- стабільні клієнти – підприємства, які регулярно користуються послугами АП і мають вже визначений певний рівень досвіду в управлінні

вантажами. Вони можуть вже знати процедури та мати чіткі вимоги до обслуговування;

-досвідчені партнери – клієнти, які вже співпрацюють з АП протягом тривалого часу і мають значний досвід у використанні транспортних послуг. Вони можуть вимагати більш гнучких та індивідуальних рішень;

-великі підприємства та ключові клієнти – компанії, які є значними клієнтами або ключовими партнерами для підприємства. Вони можуть вимагати високого рівня обслуговування, індивідуальних умов та постійного покращення співпраці;

-відновлені клієнти – замовники, які можуть повертатися до співпраці з АП після певного часу відсутності. Вони можуть вимагати додаткового переконання чи приваблення для відновлення співпраці.

Запропонована класифікація клієнтів у маркетинговому менеджменті АП «Дак-транс» є раціональним інструментом для ефективного управління взаємодією з різними групами клієнтів, тому що вона дозволяє розділити клієнтів для подальшого налагодження стратегій маркетингу та обслуговування. Розуміння потреб різних типів клієнтів дозволяє розробляти та впроваджувати націлені стратегії маркетингу для кожної групи. Наприклад, можна створити рекламні кампанії або пропозиції, які більше відповідають конкретним потребам і очікуванням кожного типу клієнтів.

Класифікація також дозволяє визначити, які клієнти потребують більш індивідуалізованого обслуговування, а для яких достатньо стандартних послуг. Це може допомогти оптимізувати ресурси та забезпечити ефективне використання персоналу АП «Дак-транс». Звернення уваги на конкретні потреби різних груп клієнтів може підвищити рівень задоволеності та лояльності. Персоналізовані послуги, які враховують індивідуальні характеристики кожної категорії клієнтів, сприяють збереженню та залученню нових клієнтів.

За допомогою класифікації можна визначити, які групи клієнтів принесли більше прибутку або мають потенціал для збільшення обсягу

взаємодії. Це допоможе АП «Дак-транс» ефективніше розподіляти ресурси та фокусуватися на найбільш важливих сегментах ринку.

Класифікація також дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни в умовах ринку. Підприємство може адаптувати свою стратегію відповідно до змін у попиті, конкуренції та інших факторів для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності. Ще АП «Дак-транс» може класифікувати своїх клієнтів всередині запропонованої класифікації за типом вантажу, який вони перевозять. Це дозволить підприємству розробити маркетингові програми, які відповідають потребам різних типів клієнтів.

Перепроєктування бізнес-процесу управління ресурсами АП, яке виключає непродуктивні витрати, але і роботу, яка не додає цінності, може мати значний вплив на колектив. З одного боку, це може призвести до оптимізації робочих процесів та підвищення ефективності роботи. Це може означати, що працівники будуть витрачати менше часу на виконання непродуктивних завдань та більше часу на завдання, які додають цінності. Це може призвести до зниження стресу та підвищення продуктивності праці.

З іншого боку, перепроєктування може призвести до звільнення працівників, які виконували непродуктивну роботу. Це може призвести до неспокою та невизначеності серед працівників, які не знають, чи їхні робочі місця будуть захищені.

Конкретні впливи перепроєктування на колектив:

1. Підвищення продуктивності праці. Зниження кількості непродуктивних завдань може призвести до того, що працівники зможуть виконувати більше роботи за той самий час. Це може призвести до підвищення продуктивності праці та зменшення витрат на персонал.

2. Покращення якості обслуговування клієнтів. Звільнення від непродуктивних завдань може дати працівникам більше часу на обслуговування клієнтів. Це може призвести до покращення якості обслуговування клієнтів та підвищення рівня задоволеності клієнтів.

3. Зменшення стресу на робочому місці. Зниження кількості

непродуктивних завдань може дати працівникам більше часу на відпочинок і відновлення. Це може призвести до зниження стресу на робочому місці та підвищення рівня задоволення працівників.

4. Невпевненість і тривога серед працівників. Звільнення працівників, які виконували непродуктивну роботу, може призвести до неспокою та тривоги серед інших працівників. Це своєю чергою може призвести до зниження мотивації та продуктивності праці.

Важливо, щоб перепроєктування було проведене ретельно та з урахуванням інтересів працівників. Роботу з працівниками необхідно розпочати на ранніх етапах перепроєктування, щоб вони могли висловити свої думки та пропозиції. Це допоможе забезпечити те, що перепроєктування буде успішним і матиме позитивний вплив на колектив.

Мінімізувати негативні впливи перепроєктування на колектив можна за допомогою наступних заходів:

- залучення працівників до процесу перепроєктування допомагає прищепити розуміння такої місії. Працівники, які відчують, що їхні думки та пропозиції враховуються, будуть більш схильні підтримувати перепроєктування;

- надання працівникам інформації та підтримки. Працівники повинні розуміти, чому відбувається перепроєктування і які переваги воно принесе. Вони також повинні отримувати підтримку під час процесу перепроєктування, оскільки часто працівники-дослідники, сприяючи появі інновацій, вступають у конфлікт із виробничниками, тому що метою останніх є стабілізація системи і досягнення бізнес-операційної ефективності;

- забезпечення справедливого та прозорого впровадження змін. Сили змін всередині конфігурації організаційної структури підприємства чинять дестабілізуючий вплив і підштовхують до іншої форми, тому працівники повинні бути впевнені, що їхні робочі місця будуть захищені. Вони також повинні розуміти, як зміняться їхні робочі обов'язки, де буде їх нове місце і роль після впровадження перепроєктування.

### **3.2 Стратегія вдосконалення менеджменту бізнес-процесів автотранспортного підприємства «Дак-транс»**

Побудова актуальної стратегії удосконалення менеджменту бізнес-процесів є важливим в сучасних умовах для АП. Вона має бути спрямована на ефективність і оптимізацію витрат, забезпечення точної роботи та впровадження передового досвіду для розвитку якості послуг, швидкості реакції на зміни, максимізацію ресурсів, поліпшенню комунікації, забезпечення відповідності стандартам та зменшення ризику порушень [13; 28]. До того, загальна стратегія повинна складатися із конкретних підстратегій, вони мають бути не фрагментовані, а зібрані в єдине ціле.

На наш погляд, сьогодні особливо важливою складовою (підстратегією) загальної стратегії розвитку підприємства є удосконалення менеджменту бізнес-процесів, пов'язаних із якістю обслуговування замовників його послуг. Це може бути досягнуто шляхом скорочення часу обслуговування, підвищення точності та надійності та надання клієнтам більш персоналізованого досвіду.

Персоналізований клієнтський досвід формує емоції та враження клієнтів в результаті взаємодії з АП на всіх етапах їхнього користувацького шляху. Особливо на етапі перед здійснення замовлення транспортної послуги, під час її споживання і після завершення процесу доставки вантажу. Для ТОВ «Дак-транс» позитивний клієнтський досвід є доволі важливим, оскільки він безпосередньо впливає на формування довгочасних відносин, сприяє впізнаваності бренду та підвищує прибутковість.

Для збереження стратегічної задоволеності та лояльності клієнтів (нинішніх і майбутніх), важливо ясно розуміти їх запити (бажання, очікування), а також перешкоди, які можуть з'явитися під час взаємодії з брендом. Ключові фактори, які впливають на досвід клієнтів (рис. 3.3):

- якість транспортної послуги (ядро клієнтського досвіду);
- мотивація та компетентність персоналу;

- система переконань;
- перешкоди для клієнтів;
- маркетинг (інформація, що просуває бізнес);
- дотримання стандартів обслуговування (швидкість, що виливається у двосторонню економію часу);
- сервіс;
- зручність каналів комунікації.



**Рис. 3.3. Ключові фактори впливу на клієнтський досвід споживачів послуг автотранспортного підприємства**

Джерело: розробка автора

Створюючи портрет свого цільового клієнта, пропонуємо підприємству «Дак-транс» збирати інформацію про психографічні дані, труднощі та проблеми, перешкоди та драйвери, чинники впливу на рішення про замовлення послуги, як була знайдена точка контакту, як проходив процес замовлення послуги, які події можуть стати тригерами до наступного замовлення і зрештою, загальний опис досвіду користування послугою.

Алгоритм вибору потрібної послуги досить індивідуальний для кожного окремого суб'єкта підприємництва. Не виняток і ТОВ «Дак-транс». У чистому вигляді рішення кожного з видів транспортної послуги зустрічається не часто. Варто персоналізувати пропозицію послуги. Реальністю є те, що нікому не цікаво вивчати шаблонну пропозицію, тому перед тим, як надіслати листа, слід спробувати накопичити якнайбільше інформації про підприємство, що дозволить під час створення пропозиції включити туди індивідуальні характеристики роботи. Споживачеві потрібно запропонувати те, що буде цікаво саме йому, тобто задача менеджера – не просто продати транспортну послугу, а допомогти людині вирішити її проблему.

Іншою підстратегією загальної стратегії ТОВ «Дак-транс» є удосконалення менеджменту бізнес-процесів, пов'язаних із підвищенням безпеки обслуговування замовників послуг. Це може бути досягнуто шляхом впровадження нових процедур і технологій, які допомагають запобігти нещасним випадкам і травмам. Вона має бути націлена на контроль якості роботи водіїв та транспортних засобів, навчання персоналу, практику нових технологій, стандарти безпеки, захист інформації, ефективне спілкування. Варто використовувати систему перевірки водіїв, які включають оцінку водійського досвіду, документації, перевірку водійських ліцензій та історії порушень. Регулярне ретельне проведення технічного огляду транспортних засобів, вимоги до водіїв підтримувати автотехніку на високому рівні, забезпечення навчання водіїв з питань дотримання безпеки дорожнього руху та правил експлуатації автотранспорту, сертифікація водіїв щодо знань і навичок у сфері безпеки та ефективного використання транспортних засобів – це must have АП. Крім того, на наш погляд у ТОВ «Дак-транс» потрібне використання технологічних рішень, таких як системи моніторингу транспорту та водіїв, щоб відстежувати швидкість руху, місцезнаходження транспортних засобів та їхню ефективність; впровадження систем автоматичного сповіщення в разі виникнення надзвичайних ситуацій або порушень безпеки, встановлення стандартів обслуговування, які включають в

себе вимоги до безпеки та якості обслуговування.

Пропонуємо також посилити увагу до фізичного та ментального здоров'я персоналу підприємства. Це пов'язано зі тим, що в умовах поширення нових технологій диджиталізації, глобальної конкурентоспроможності; відтоку населення, пов'язаного із війною в Україні – масової міграції, мобілізацією до війська; зміни клімату і нових форм зайнятості й праці (дистанційної роботи) нині як ніколи важливо передбачати нові ризики для безпеки та здоров'я (безпеки та здоров'я – БЗ) на робочому місці, а також пов'язані із ними нещасні випадки й захворювання.

З цією метою пропонуємо такий інструмент, як контрольні переліки – доступний спосіб забезпечити приділення уваги критично значущим проблемам із БЗ на роботі у ТОВ «Дак-транс». Контрольні переліки мають такі переваги: вони акцентують увагу на значущих проблемах у сфері БЗ, передбачають письмову фіксацію кожного окремого контрольного пункту і з'ясовані проблеми, можуть бути використані як підґрунтя для формування звітів про небезпечні фактори і бути предметом відповідних обговорень. Вони також сприяють впровадженню організованого підходу до кращої практики та посилюють командну згуртованість. Використання контрольних переліків може супроводжуватися також деякими недоліками. Це, зокрема, обмежена ефективність (визначають лише ті проблеми, які вже відомі); статичність (переліки можуть стати застарілими з часом і не враховувати змін в умовах роботи, технологіях або законодавстві); низька мотивація співробітників (якщо вони розглядаються як формальна обов'язковість); недостатній обсяг охоплення (неврахування всіх аспектів безпеки та здоров'я); відсутність індивідуалізації (загальні контрольні переліки можуть не бути достатньо адаптованими до конкретних умов роботи підприємства); неодноразове використання (без супроводу регулярних перевірок і оновлень, вони можуть втратити свою ефективність); відсутність залучення персоналу.

Тут є два важливі моменти:

-по-перше, необхідно охопити всі відповідні види діяльності

(наприклад, бізнес-процес транспортування, планово-попереджувальне обслуговування вантажівок та аварійний ремонт), а також робочі зони;

-по-друге, до цього процесу слід активно залучати працівників, оскільки, якщо співробітники не включені в процес визначення і вирішення проблем із БЗ, це може призвести до неврахування їхніх унікальних перспектив та досвіду. Тож керівництву потрібно роз'яснювати працівникам (безпосередньо або через уповноважених осіб) небезпечні фактори, пов'язані з їхньою роботою, отримуючи від них зворотну інформацію про те, як саме ці фактори можуть заподіяти їм шкоду. Обізнаність працівниками про особливості своїх робочих зон є значущим аспектом, тому що інші люди можуть залишати поза увагою потенційну небезпеку.

Крім того, важливо використовувати контрольні переліки як інструмент, а не єдиний можливий засіб управління БЗ в робочому середовищі. Додаткові заходи, такі як навчання персоналу, регулярні внутрішні аудити та невід'ємне залучення працівників до процесу прийняття рішень, можуть покращити ефективність системи управління БЗ на підприємстві та дієздатність підстратегії підвищення безпеки обслуговування замовників послуг.

Засоби, що дають змогу виявити небезпечні фактори у внутрішньому середовищі ТОВ «Дак-транс» за результатами наших спостережень і опитувань працівників підприємства, зведені нами на рис. 3.4.

Фізичне здоров'я є прямим наслідком ментального здоров'я. Стрес, пов'язаний із виробничими завданнями, виникає у випадку, коли вимоги робочих доручень працівника не відповідають його спроможності, внутрішнім ресурсам або де компетентності працівника чи майстерності упоратися із дорученням не відповідають очікуванням, усталеним в культурі підприємства. Окремі працівники (наприклад, ті, що комунікують із клієнтами) можуть зазнавати сильнішого стресу, ніж решта. Стрес може мати свій прояв більше ніж в один спосіб – від поганого самопочуття зранку до серйозних проблем, пов'язаних із здоров'ям, як-от підвищений кров'яний тиск, біль у серці, депресія, безсоння. Люди в колективі можуть реагувати на стрес раптовими

невиходами на роботу (абсентеїзм) або застосуванням нездорових методів подолання стресу (зловживання алкоголем, ігнорування їжі, недостатня фізична активність, комп'ютерно-ігрова залежність).

**Засоби, що допомагають виявити небезпечні фактори:**

- попередні перевірки або обстеження робочих зон;
- письмові або усні повідомлення про небезпечні фактори/нещасні випадки;
- особисті спостереження;
- комітет із безпеки та здоров'я, якщо такий існує;
- попереджувальні етикетки чи знаки;
- паспорти безпеки виробників;
- посібники або інструкції виробників.

**Рис. 3.4. Засоби виявлення небезпечних факторів для безпеки і здоров'я співробітників підприємства**

Джерело: розробка автора

Наголосимо також, що найвласливішою загрозою для психіки людей під час війни є посттравматичний стресовий розлад (ПТСР). Він може з'явитися через переживання людиною травматичної події, яка загрожувала її життю чи життю її рідних. Психосоціальні ризики мають перебувати у фокусі особливої уваги й повинні включатися до оцінювання ризиків на рівні підприємства, з тим що поєднання нових методів роботи, нової загрозливої реальності у умовах війни та економічної кризи посилює небезпеку стресу.

Наступною підстратегією стратегії ТОВ «Дак-транс» є модернізація менеджменту бізнес-процесів, пов'язаних із зменшення впливу на навколишнє середовище. Тактичні кроки цієї підстратегії можуть бути побудовані на впровадженні більш екологічних практик, таких як зменшення використання ресурсів і викидів. Крім того, вантажні автомобільні перевезення небезпечних вантажів потребують особливого професіоналізму. Товар ідентифікується як небезпечний, якщо через неправильне поводження з ним можуть виникнути такі негативні наслідки:

- вибух;
- отруєння;
- займання;
- руйнування транспорту, яким проводиться транспортування;
- пряма матеріальна шкода;
- шкода для фауни території, де сталася подія;
- травмування людей (водія, експедитора чи випадкових осіб, що опинилися в епіцентрі аварії);
- викид шкідливих речовин в атмосферу, воду чи забруднення ґрунту.

При плануванні кожної виробничої операції із транспортування слід враховувати не лише сучасну ситуацію із довкіллям, а й також її становлення і попередній розвиток для визначення можливих ризиків, пов'язаних з реалізацією транспортних послуг підприємства. Дії у відповідності до вимог законодавства в сфері екології, охорони довкілля і санітарно-гігієнічного нормування є умовою успішної реалізації планованої діяльності і зниження екологічних ризиків підприємства.

Екологічний Due Diligence, тобто оцінка екологічних ризиків передбачає збір і дослідження інформації про потенційні аварійні і непередбачувані ситуації, їх загрозливі наслідки на навколишнє середовище і здоров'я населення; розробку заходів для уникнення таких ситуацій; аналіз нинішніх заходів безпеки; алгоритм розрахунку збитків від надзвичайної ситуації.

Модернізація менеджменту бізнес-процесів АП для зменшення впливу на навколишнє середовище є важливим завданням підстратегії, спрямованої на зменшення впливу на довкілля (рис. 3.5). Впровадження екологічно чистих транспортних засобів передбачає заміна старих, екологічно непридатних транспортних засобів (ТЗ) на сучасні, екологічно чисті альтернативи а також використання ТЗ з низьким викидом CO<sub>2</sub> та ефективними системами енергозбереження. Впровадження систем моніторингу викидів означає відстеження рівнів забруднення та споживання пального а також використання цих даних для вдосконалення технічного обслуговування,

оптимізації маршрутів та зменшення викидів.



**Рис. 3.5. Завдання стратегії захисту довкілля у бізнес-процесах ТОВ «Дак-Транс»**

Джерело: розробка автора

Оптимізація маршрутів та логістики будується на основі використання сучасних технологій для планування оптимальних маршрутів з мінімальними ресурсами пального та часу. Врахування факторів, таких як трафік, конструкції автомобільних доріг та інші перешкоди для зменшення зайвого споживання ресурсів. Впровадження програм енергоефективності включає заохочення водіїв до використання ефективних методів водіння, що сприяють зменшенню витрат пального та встановлення систем енергозбереження на ТЗ, які дозволяють використовувати енергію більш ефективно. Системи

ефективного використання транспортних засобів Fleet Management дозволяє здійснювати використання програм для ефективного розподілу завдань та оптимізації використання ТЗ, щоб зменшити кількість порожніх поїздок.

Застосування сучасних інформаційних технологій передбачає використання систем GPS та інших технологій для відстеження розташування транспортних засобів та оптимізації маршрутів, встановлення датчиків для збору даних про режим руху, витрату пального та інші параметри транспортних засобів, віддалений моніторинг та управління транспортом для оптимізації маршрутів, уникнення заторів та ефективного використання ресурсів, впровадження електронної системи управління автомобільним парком для зменшення непотрібних годин роботи та підвищення ефективності використання транспорту ТОВ «Дак-транс».

Інвестування в дослідження та бізнес-процеси розвитку передбачає активну участь у дослідженнях та розробках новітніх технологій для автотransпортних засобів, спрямованих на зменшення екологічного впливу (біопаливо, композитні матеріали, вторинна переробка), а також інтелектуальні транспортні системи, електронні засоби зв'язку.

Створення програм сталого розвитку для вдосконалення енергоефективності, використання відновлювальних джерел енергії та управління відходами в АП – гостро актуальна задача стратегії екозбереження та політики екологічної відповідальності ТОВ «Дак-транс». Ці цілі можуть бути більш або менш важливими у певний період часу. До прикладу, під час загострення конкуренції на основі якості обслуговування клієнтів, АП можуть надати пріоритет цілям, пов'язаним з покращенням якості надання транспортних послуг. Вихід на передній план високого ризику нещасних випадків змістить фокус пріоритету підвищення безпеки. Стратегія вдосконалення менеджменту бізнес-процесів повинна бути розроблена з урахуванням конкретних актуальних потреб і цілей АП. Тоді стратегія буде успішною і принесе бажані результати.

### **3.3. Розробка системи управління ризикованістю бізнес-процесу послуги вантажного перевезення на базі діаграми Ісікави**

Для вирішення комплексу проблем, що виникають у транспортному підприємстві і пов'язані з ризикованістю послуг вантажного перевезення, необхідна цілісна система, що автоматизує весь діапазон робіт диспетчерів, водіїв і менеджерів та яка забезпечить автоматизовану програмну композицію транспортних засобів: автоматичне визначення координат ТЗ, автоматичне приймання інформації про замовлення, її передачу в диспетчерський центр, автоматичний розрахунок вартості транспортної послуги, автоматизоване приймання платежів.

Диспетчери ТОВ «Дак-транс» відповідають за координацію роботи руху ТЗ. Вони приймають замовлення від клієнтів, розподіляють ТЗ між ними, стежать за дотриманням маршрутів і графіків руху, а також вирішують непередбачені ситуації.

Основні обов'язки диспетчерів ТОВ «Дакс-транс»:

- прийняття замовлень від клієнтів;
- розподіл ТЗ між замовниками;
- складання маршрутів і графіків руху;
- нагляд за дотриманням маршрутів і графіків руху;
- вирішення непередбачуваних нештатних ситуацій.

Водії ТОВ «Дак-транс» відповідають за безпеку перевезення вантажів. Вони мають відповідну кваліфікацію і досвід роботи, а також володіють додатковими софт-скілами уважності до деталей та високим рівнем відповідальності та дисциплінованості

Основні обов'язки водіїв ТОВ «Дак-транс»:

- перевезення вантажів;
- дотримання правил дорожнього руху;
- своєчасне прибуття до місця призначення;
- підтримання ТЗ в належному робочому стані.

Менеджери ТОВ «Дак-Транс» відповідають за загальне управління АП та дієздатність бізнес-процесів. Вони розробляють стратегію розвитку, контролюють фінансові показники, організовують роботу персоналу та аналізують бізнес-процеси і забезпечують належне функціонування АП.

Основні обов'язки менеджерів ТОВ «Дак-Транс»:

- розробка стратегії розвитку АП;
- планування і контроль фінансових показників;
- організація праці і мотивування персоналу;
- забезпечення належного функціонування підприємства.

Диспетчери, водії та менеджери ТОВ «Дак-транс» тісно взаємопов'язані. Диспетчери приймають замовлення від клієнтів і розподіляють транспортні засоби між ними. Водії здійснюють перевезення вантажів і пасажирів відповідно до маршрутів і графіків, складених диспетчерами. Менеджери контролюють роботу диспетчерів і водіїв, забезпечують їх належну підготовку та забезпечують підприємство необхідним обладнанням. Співпраця між диспетчерами, водіями і менеджерами є запорукою успішної роботи АП.

Діаграма Ісікави є ефективним інструментом для визначення та вирішення проблем у транспортному підприємстві. В контексті управління ризиками в АП при перевезенні вантажів доцільно використовувати діаграму Ісікави для ідентифікації й управління різноманітними чинниками ризику. Кроки побудови діаграми Ісікави наведено на рис. 3.6.

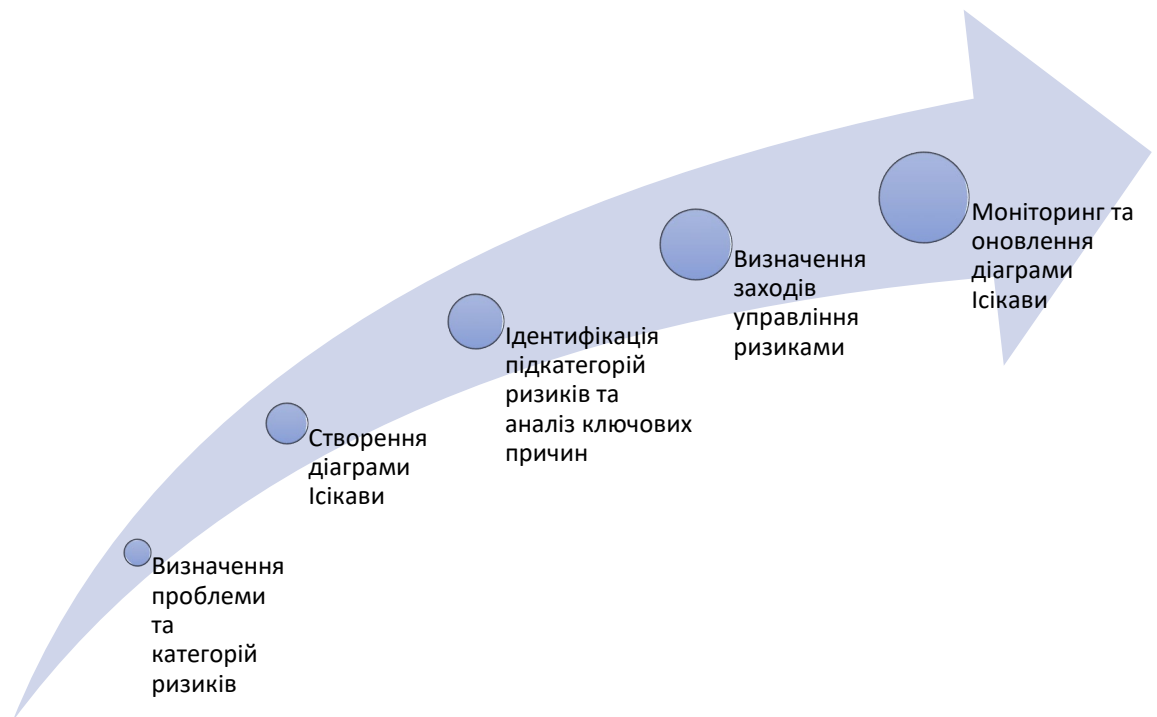
Першим кроком є визначення основної проблеми у перевезенні вантажів та визначення категорій ризиків. Ми пропонуємо розділити ризики на такі категорії: персонал, обладнання, ресурси, технології. Оскільки вважаємо їх найбільш значущими в роботі досліджуваного АП.

Наступним кроком є створення власне самої Діаграми Ісікави. Від головної проблеми стрілки ведуть до кожної категорії ризиків.

Третім кроком є ідентифікація підкатегорій ризиків із зазначенням конкретних видів ризиків у кожній категорії. Для кожної підкатегорії потрібно розглянути можливі кореневі причини ризиків.

Четвертий крок – ідентифікація заходів зменшення ризиків та складання плану управління ризиками на основі виявлених ризиків.

Останній крок – моніторинг та оновлення діаграми, враховуючи нові ризики або зміни в існуючих. Загалом, діаграма Ісікави допомагає зрозуміти, звідки виникають проблеми та ризики та сприяє розробці стратегій для їх управління. Застосовуючи цей підхід до зазначеного АП, можна збільшити рівень усвідомленості щодо потенційних ризиків та вжити необхідні заходи для їх мінімізації.



**Рис. 3.6. Поетапне створення діаграми Ісікави для ТОВ «Дак-транс»**

Джерело: розробка автора

Діаграма дозволяє встановити та візуалізувати причинно-наслідкові зв'язки, а також систематизувати всі потенційні ризики, виділити найбільш значущі і провести пошук першопричини. Таким чином, цьому методу можна визначити основні чинники, що впливають на ризикованість транспортних перевезень. Для цього ми спочатку виділили і систематизували причини, які прямо або непрямо впливають на ризикованість діяльності АП «Дак-транс». Потім згрупували їх за блоками і зазначили підкатегорії ризиків. Так,

розроблена схема управління ризикованістю бізнес-процесу послуги вантажного перевезення з використанням інструменту діаграми Ісікави наведена на рис. 3.7.



**Рис. 3.7. Діаграма Ісікави щодо управління ризикованістю бізнес-процесу вантажних перевезень для ТОВ «Дак-транс»**

Джерело: розробка автора

Ризик (як можлива сума збитків, шкоди, нанесеної АП) виникає як результат інциденту, який по суті є ризикоутворюючим фактором. Таких факторів для АП може бути досить багато: стихійні лиха та непередбачувані природні явища, пов'язані із погодою; пожежі в гаражному приміщенні, на транспорті через несправність ТЗ або перевезення небезпечних вантажів; дорожньо-транспортні пригоди. Всі вони по відношенню до ТОВ «Дак-транс» є зовнішніми і складнокерованими. Їх, безумовно, потрібно урахувувати в своїй роботі, проте прямо впливати на їх існування майже неможливо. Але внутрішніми джерелами ризику можна і потрібно управляти. Саме такі ризики частково нанесені нами на діаграму Ісікави.

Розглянемо кожну категорію ризиків із зазначенням конкретних

підкатегорій ризиків у кожній категорії (табл. 3.1). Так, персонал ТОВ «Дак-Транс» може стати джерелом різноманітних ризиків, які впливають на ефективність та безпеку операцій.

Таблиця 3.1

**Ризики бізнес-процесу вантажних перевезень та їх підкатегорії у  
ТОВ «Дак-транс»**

| Джерело ризику<br>(категорія) | Підкатегорії ризиків                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Персонал                      | Порушення правил дорожнього руху<br>Використання алкоголю<br>Неадекватна реакція на екстремальні ситуації<br>Хвороби та відсутність на роботі<br>Помилки у вантажоперевезенні та оформленні документів<br>Неефективне використання витрат пального<br>Аварії та травми<br>Конфлікти у колективі, неефективний комунікаційний процес<br>Неякісна робота з GPS та іншими технологіями через недостатність знань |
| Обладнання                    | Технічні поломки<br>Значна вартість підтримки та обслуговування обладнання<br>Моральне застарівання машин і обладнання<br>Кіберзагрози<br>Неавторизоване використання<br>Експлуатаційні ризики<br>Екологічні ризики                                                                                                                                                                                           |
| Ресурси                       | Вартість палива<br>Нестабільність постачання палива<br>Витрати на запасні частини<br>Доступність відповідних транспортних засобів<br>Термін служби транспортних засобів<br>Логістичні виклики<br>Забруднення<br>Ефективність палива<br>Залежність від конкретного постачальника                                                                                                                               |
| Технології                    | Кіберзагрози<br>Відмова технічних систем<br>Несправні алгоритми та програми<br>Недостатня кібербезпека<br>Зміни у вимогах клієнтів<br>Вартість інвестицій у технології<br>Порушення приватності<br>Залежність від постачальників технологій<br>Тарифні ризики<br>Навчання та адаптація персоналу новим технологіям                                                                                            |

Джерело: розробка автора

Недостатність кваліфікації та тренувань, неправильне водіння, недостатня підготовка може призвести до неправильної реакції на небезпечні ситуації. Втрати робочого часу через хвороби чи відсутність можуть вплинути на планування рейсів та графіків доставки. Неправильне завантаження чи неправильне вивантаження може призвести до пошкодження товару чи ТЗ, некомпетентне водіння може призвести до зайвого споживання пального. Ризик аварій і травм під час вантажоперевезення може виникнути через недбале керування, довгі робочі години тощо. Конфлікти, неефективний комунікаційний процес та недостатність взаєморозуміння можуть вплинути на загальну ефективність. Неправильна робота систем GPS або інших технологій може призвести до помилок в маршрутизації та плануванні маршрутів.

Обладнання у ТОВ «Дак-транс» може бути джерелом різноманітних ризиків. Так, несправності та поломки обладнання можуть призвести до затримок у виробництві або постачанні послуг. Витрати на ремонт або заміну обладнання також можуть значно впливати на фінансовий стан підприємства. Вартість підтримки та обслуговування обладнання може бути значною. Недоцільне планування або відсутність регулярних технічних обслуговувань може призвести до непередбачених понадпланових витрат. Швидкі темпи розвитку технологій можуть вести до застарівання обладнання. Витрати на оновлення технічного парку можуть бути значними, але вони необхідні для підтримки конкурентоспроможності.

З поглибленням цифрових технологій інформаційна безпека стає все більш важливою [26]. Кібератаки, витоки даних та інші кіберзагрози можуть стати серйозною загрозою для обладнання та інфраструктури. Несанкціоноване використання обладнання або його частин може призвести до втрати контролю, знищення або неправомірного використання даних чи ресурсів. При впровадженні нового обладнання може виникнути проблема з його сумісністю з існуючими системами або програмним забезпеченням, що може призвести до простою та витрат на вирішення цих проблем. Неправильна експлуатація обладнання, недостатні тренування персоналу або відсутність

детальних інструкцій можуть спричинити технічні проблеми та випадки неправильного використання. Виробництво та використання деякого обладнання може впливати на навколишнє середовище. Заходи щодо довкілля та відповідність екологічним стандартам є важливими аспектами.

Ресурси, такі як паливо, запасні частини та відповідні транспортні засоби, також можуть становити ризики для ТОВ «Дак-транс». Зміни в цінах на паливо можуть суттєво впливати на експлуатаційні витрати. Великі коливання цін можуть призвести до нестабільності у фінансовому плані підприємства. Виробничі або геополітичні фактори можуть призвести до нестабільності в постачанні палива, що може викликати проблеми з логістикою та експлуатацією. Недостатність або надто витратні зміни запасних частин можуть впливати на вартість технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів. Зміни в ринкових умовах чи невдалі стратегії закупівель можуть призвести до недостатності відповідних транспортних засобів для здійснення певних видів перевезень. Застарілі транспортні засоби можуть призвести до частіших поломок, витрат на ремонт та збільшення ризику непланованої зупинки. Незадовільне управління логістикою може призвести до втрат часу та ресурсів, також викликаючи затримки в постачанні палива або запасних частин. Експлуатація транспортних засобів може призводити до забруднення довкілля, що може мати юридичні та репутаційні наслідки для АП. Транспортні засоби, які використовують неефективне паливо чи не відповідають екологічним стандартам, можуть стати об'єктом законодавчих обмежень та штрафів. Якщо підприємство сильно залежить від конкретного постачальника палива, запасних частин або транспортних засобів, то зміни в його діяльності або надання послуг можуть викликати серйозні проблеми.

Впровадження технологій у сфері автотранспорту та логістики може вносити певні ризики, які також впливають на ефективність та безпеку бізнес-процесу вантажних перевезень. З використанням технологій збільшується ризик кібератак, витоку конфіденційної інформації та порушення

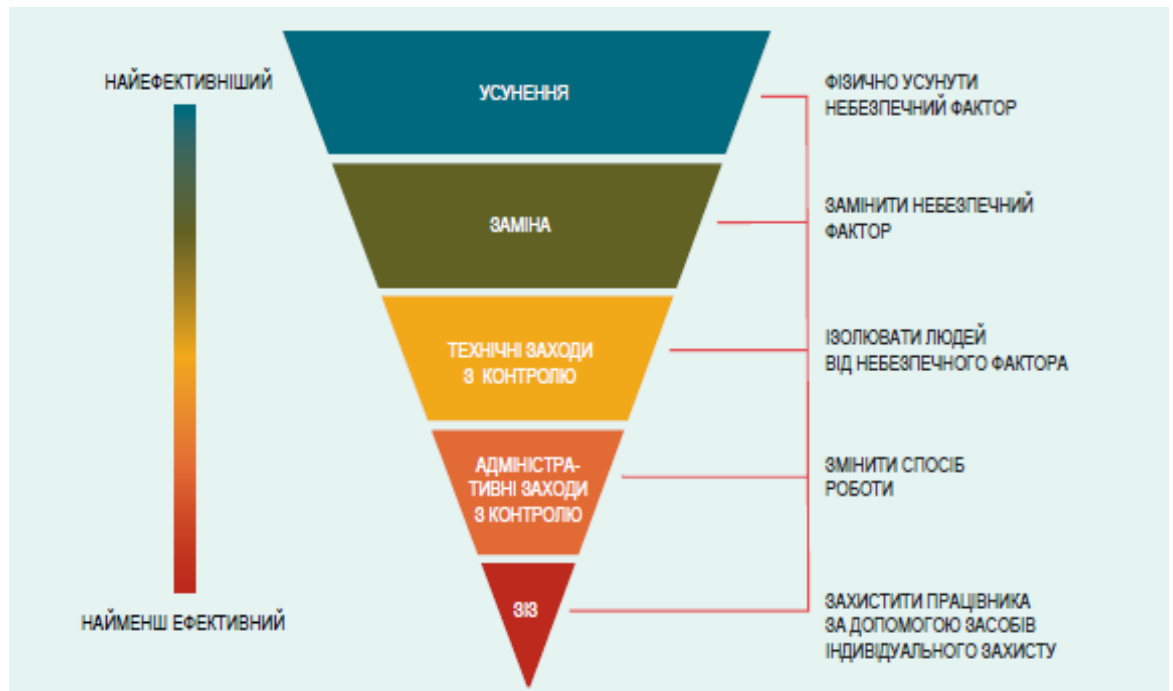
інформаційної безпеки. Технічні збої або відмови можуть призвести до простої, затримок у виконанні послуг та втрати довіри клієнтів. Помилки в програмному забезпеченні, неправильні алгоритми чи погана якість коду можуть призвести до неправильного функціонування систем, що може викликати серйозні проблеми. Недостатність заходів з кібербезпеки може відкривати двері для несанкціонованого доступу, витоку конфіденційної інформації або навіть крадіжки ідентифікаційних даних.

Технологічні зміни можуть призвести до змін в запитах та очікуваннях клієнтів, що вимагає адаптації підприємства та його послуг. Великі інвестиції у технології можуть вимагати значних витрат, і невдалі технологічні рішення можуть призвести до втрат коштів. Збільшення обсягів збирання та обробки даних може викликати проблеми з порушенням приватності, що може мати правові та репутаційні наслідки. Залежність від конкретних постачальників технологій може стати джерелом ризику, особливо якщо це провідні сучасні технологічні компанії, які можуть зазнавати змін у своїй діяльності. Зміни у тарифах або формах оплати можуть впливати на прибутковість та конкурентоспроможність підприємства. Впровадження нових технологій може вимагати додаткового навчання, проведення тренінгів та адаптації персоналу, а неспроможність пристосуватися може стати джерелом ризику.

Для управління перерахованими ризиками ТОВ «Дак-транс» повинне вкладати зусилля у відбір та тренування персоналу, розробку безпекових стандартів, впровадження технологій моніторингу, а також регулярне оновлення політик і процедур безпеки. Підприємство повинно уважно оцінювати ці ризики та приймати необхідні заходи з мінімізації, такі як вдосконалення кібербезпеки, вивчення потреб ринку та підготовка персоналу.

Логічною стратегічною реакцією на зменшення рівня ризику є застосування ієрархії заходів з контролю у ТОВ «Дак-транс», яка містить настанови як для менеджерів, так і для водіїв та диспетчерів. Її принципи проілюстровано нижче. Заходи, розташовані нагорі трикутника є більш ефективними, ніж заходи внизу, тому в усіх можливих випадках їм слід

віддавати перевагу (рис. 3.8).



**Рис. 3.8. Трикутник заходів з контролю ризиків**

Джерело: [21, с. 40]

Отже, транспортне підприємництво має свої особливості в бізнес-процесах, які визначаються специфікою галузі та її взаємодією з різними сторонами, такими як клієнти, регулятори та постачальники. Досліджуване в роботі ТОВ «Дак-транс» має таку специфіку бізнес-процесів: логістична складність, законодавча регуляція, висока залежність від технологій, сезонність та варіабельність попиту, великі витрати на утримання господарства автомобільного парку, ринкове гостроконкурентне середовище, тренди в економіці, цінова чутливість, необхідність ефективного управління інформацією, екологічні аспекти діяльності, управління ризиками.

Удосконалення бізнес-процесів АП «Дак-транс», особливо зараз, в умовах війни, стає важливим завданням через перманентне виникнення обмеженості доступу до ресурсів, таких як паливо, енергія, людські ресурси та сировинні матеріали. Війна викликає неочікувані зміни у ситуації на ринку та в економіці. Удосконалені бізнес-процеси можуть включати покращені системи безпеки та захисту, що важливо в умовах війни. Забезпечення безпеки

персоналу, вантажів та інфраструктури стає пріоритетним завданням. Модернізовані бізнес-процеси дозволяють виявляти та управляти ризиками більш ефективно. Транспорт та інші послуги, що забезпечуються транспортним підприємством, в сучасних умовах бувають критичними для населення та влади. Ефективні бізнес-процеси допомагають забезпечити продовження надання цих послуг у складних умовах. Удосконалені процеси безпеки та управління кризовими ситуаціями допомагають зберегти репутацію та довіру клієнтів підприємства. Взагалі, удосконалення бізнес-процесів в умовах війни допомагає підприємству залишатися стійким, ефективним та готовим до непередбачуваних викликів середовища.

Напрями удосконалення менеджменту бізнес-процесів АП, на нашу думку, мають полягати по-перше, у інноваційному розвитку та перепроєктуванні. Інновації спроможні дати підприємству більш гнучкі та готові до швидкого переналаштування адаптивні системи, життєздатні у контексті викликів світу BANI. В умовах війни зміцнення безпеки та захисту релевантної інформації стає пріоритетом, тому інновації стають у нагоді в процесі введення автоматизованих систем та технологій. Схема, розроблена в роботі, яка стосується п'ятиетапного ходу перепроєктування бізнес-процесів, візуалізує особливості проходження етапів бізнес-процесу управління ресурсами з метою його покращення.

По-друге, стратегічні орієнтири вдосконалення менеджменту бізнес-процесів ТОВ «Дак-транс», запропоновані в роботі, включають декілька підстратегій: підстратегію удосконалення менеджменту бізнес-процесів якості обслуговування замовників транспортних послуг; підстратегією підвищення безпеки обслуговування клієнтів; підстратегією зменшення впливу на навколишнє середовище. Для зниження ризикованості надання послуг вантажного перевезення пропонується інструмент діаграми Ісікави з детальною систематизацією можливих ризиків, що дає змогу максимально урахувати ризики, які генерують зі сторони персоналу, обладнання, ресурсів та технологій у ТОВ «Дак-транс».

## ВИСНОВКИ

Різні аспекти і нюанси менеджменту бізнес-процесів у сучасних умовах управління автотранспортними підприємства є значущими та начасними. Доіндустріальні часи та сучасний світ крихкості, непередбачуваності та нелінійності мають несхожі умови для генерування менеджмент-рішень. Проаналізований нами в роботі шлях еволюції менеджменту бізнес-процесів за останні сто років – від ідей Пітера Друкера до поглядів сучасних науковців дозволив зробити висновки про те, що сьогодні потрібно ураховувати історичні надбання, але дивитися на бізнес-процеси підприємств (зокрема підприємств автотранспорту) через призму викликів BANI-світу.

За результатами науково-практичних пошуків у цій кваліфікаційній роботі нами висновлено наступне:

1. На автомобільні вантажоперевезення чинять вплив як внутрішні, так і зовнішні фактори, зокрема найбільш істотні внутрішні – це вага і розмір вантажу, вид вантажу з точки зору безпечності/небезпечності, відстань перевезення, маршрут, тип транспортного засобу; зовнішні – ціна на паливо, заробітна плата водіїв, диспетчерів і менеджерів, податки, законодавство, політична ситуація (зокрема воєнний стан в Україні), кліматичні умови і погода, стан доріг. Ці фактори мають бути враховані при проведенні кожної бізнес-активності та детально описані у бізнес-процесах автотранспортного підприємства. Антропогенний чинник є особливо важливим.

2. Увесь шлях менеджменту бізнес-процесів автотранспортних підприємств будується на інформаційному забезпеченні. В свою чергу інформаційне забезпечення охоплює збір, накопичення, уважний аналіз інформації, яка має відповідати вимогам актуальності, конфіденційності, зрозумілості, точності, повноті, якості, структурованості.

3. Актуальні технологічні менеджмент-рішення та підходи до управління бізнес-процесів автотранспортного підприємства охоплюють практики е-логістики, бізнес-аналітики, тайм-менеджменту, HR-

менеджменту, інформаційні системи. Всі вони мають свої сильні та слабкі моменти і різною мірою можуть застосовуватися у менеджменті бізнес-процесів. Важливим при цьому є зворотний зв'язок, який має входити до ДНК корпоративної культури. Основні принципи зворотного зв'язку: відкритість, безперервність та конструктивність. В роботі застережено, що насадження карго-культових новинок у менеджменті автотранспортних підприємства є шкідливим. Методи удосконалення бізнес-процесів повинні проходити процес розуміння, адаптації до реальних умов, в яких працює автопідприємство.

4. Цифрова трансформація усіх бізнес-процесів та переведення їх на безантропогенне втручання є спокусою сучасних менеджерів, проте вона може таїти в собі безліч загроз та ризиків. Безумовно, технології машинного навчання та генеративний штучний інтелект є невід'ємною стороною управління життям та бізнесом і цей вплив буде лише наростати, тому менеджери мають бути готові ефективно управляти технологіями, постійно оновлювати свої знання та вміти згладжувати потенційну шкоду від нових технологій під час своїх практичних менеджмент-експериментів.

5. Мета кваліфікаційної роботи – обґрунтування теоретичного базису та розробка рекомендацій стосовно вдосконалення менеджменту бізнес-процесів автотранспортного підприємства. Обране для проходження практики та написання кваліфікаційної роботи автотранспортне підприємство (товариство з обмеженою відповідальністю) Дак-Транс знаходиться у місті Кропивницькому і займається вантажними автоперевезеннями. Логістичні розрахунки і планування, складність проектування маршрутів, комбінування різних видів транспорту, необхідність взаємодії з різними транспортними системами – короткий перелік щоденних складностей підприємницької діяльності зазначеного підприємства.

6. Аналіз практичної реалізації менеджменту бізнес-процесів в Дак-транс дозволив виокремити основні (розробка планів маршрутів, приймання вантажів, безпосередньо процес вантажоперевезення та вивантаження вантажів) та допоміжні (управління автотранспортними засобами, людьми,

управління складами, маркетинговий менеджмент, управління фінансами) бізнес-процеси. Підприємницька діяльність АП Дак-транс є результативною та успішною. Підприємство – прибуткове, навіть в умовах складного воєнного стану та численних перепон. Так, і у 2022 році, і в попередні чотири роки підприємство підтримує курс на нарощування власного капіталу, підтримання позитивної динаміки чистого доходу від реалізації своїх послуг та чистого прибутку, коефіцієнту рентабельності власних основних фондів. Бізнес-активність Дак-трансу дещо знизилася за певними показниками у 2022 році, але оборотність основних засобів демонструє ріст.

7. Сучасний підхід до контролінгу закупівельної логістики (палива, запасних частин, мастил, шин) в Дак-трансї дає змогу ефективно спільнодіяти з постачальниками, оптимально керувати закупівельними процесами та підтримувати належну якість і своєчасність вантажопоставок. Показники ліквідності підприємства не знизилися навіть попри війну. Загалом, за допомогою фінансово-економічного та системно-порівняльного методів, застосованих у другому розділі роботи, нам вдалося оцінити ефективність та життєздатність менеджменту бізнес-процесів досліджуваного підприємства і зробити висновок про досить високий його рівень.

8. Напрями удосконалення менеджменту в Дак-трансї, запропоновані в цій кваліфікаційній роботі, стосуються бізнес-процесів розвитку. Сформульовані автором принципи побудови інноваційних бізнес-процесів в Дак-трансї у контексті маніфестів світу BANI, зведені до основних чотирьох: фокус на адаптивності (стосуються модульності та масштабованості), гнучкості управління, принципу культури співпраці та технологічності.

9. Для перепроєктування бізнес-процесів управління ресурсами на засадах інноваційності в Дак-трансї в роботі запропонована схема його п'ятиетапного ходу, яка включає етапи оцінювання поточного стану, встановлення нових цілей і завдань, розробку нового дизайну, його впровадження та оцінку результатів витрачених зусиль. Увага акцентується на важливості консалтингу залучених експертів для згладжування опірних

реакцій працівників колективу. Обґрунтована доцільність і запропоновано використання новітніх інструментів інтелектуального ейчар-управління, зокрема III Seedlink та Entelo.

10. В роботі наголошено, що при перепроєктуванні бізнес-процесів управління ресурсами найцінніше – це задоволені клієнти, тому в Дак-трансі рекомендовано класифікувати усю сукупність замовників послуг за тривалістю історії їх клієнтського досвіду взаємодії з підприємством на п'ять типів: новачки, стабільні клієнти, досвідчені партнери, ключові клієнти та відновлені клієнти. Кожен з цих типів замовників має свої особливості і підходи до роботи з ними мають відрізнятися. Автором досліджено позитивні та негативні впливи перепроєктування на колектив та вироблені пропозиції стосовно мінімізації шкоди від негативних впливів (активне залучення, прозорість проведення перепроєктування, підтримка співробітників колективу у організаційному та інформаційному плані).

11. Авторський погляд на побудову нової стратегії удосконалення менеджменту бізнес-процесів Дак-трансу такий: стратегія має включати а) підстратегію якості обслуговування клієнтів, б) підстратегію забезпечення безпеки (два напрямки: безпека обслуговування замовників послуг і безпека та здоров'я персоналу підприємства), в) підстратегію зменшення шкідливого впливу бізнес-процесів підприємства на довкілля.

12. Історичний та логіко-конструктивний метод, використаний в третьому розділі роботи, дозволив автору запропонувати концептуальні підходи до удосконалення бізнес-процесу розвитку управлінням ризикованістю бізнес-процесу послуги вантажоперевезення на базі творчого менеджмент-доробку Каору Ісікави – діаграми Ісікави. Передумовою застосування цього інструменту є детальний опис обов'язків водіїв, диспетчерів та менеджерів; покрокова формалізація етапів створення діаграми, схему діаграми, систематизація ризиків бізнес-процесу вантажних перевезень, які можуть виникнути через дії персоналу, обладнання, ресурси, технології, а підкатегорії ризиків, найбільш суттєвих для Дак-трансу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптація управління бізнес-процесами в умовах цифровізації економіки: теоретичний аспект / [Уманець Т. В., Шлафман Н. Л., Даниліна С. О. та ін.] ; за заг. ред. Уманець Т. В. ; НАН України, ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України». Одеса : ДУ ІРЕЕД НАНУ, 2022. 380с.
2. Боєнко О. Ю., Петренко Д. С. Методичний підхід до оцінки маркетингового потенціалу підприємства в контексті маркетингового менеджменту. Бізнес Інформ. 2023. №10. С. 404–412. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-404-412>
3. Гулеватий А. А., Шевчук А. В. Роль інформаційних технологій для реінжинірингу бізнес-процесів. Проблеми сучасних трансформацій. Серія «Економіка та управління». 2023. № 8
4. Дергачов Є. В., Фіщук К. О. Методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8382> (дата звернення: 03.12.2023). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.99>
5. Ерік ван Вулпен. Як розробити ефективну HR-стратегію. URL: <https://www.management.com.ua/hrm/hrm368.html> (дата звернення 12.12.2023)
6. Зосим М. 8-кроковий процес змін Джона Коттера (John Kotter's eight steps). URL: <https://www.maxzosim.com/john-kotters-eight-steps/>
7. Ісаченко І. Інвестиційний вітер змін. Нові цінності нової доби URL: <https://pragmatika.media/investicijnij-viter-zmin-novi-cinnosti-novoi-dobi/>
8. Ісікава Кіою. URL: <http://www.frontmanagement.org/fomants-333-1.html>
9. Іщейкін Т. Є., Павлій О. В. Механізм управління стратегічними змінами підприємства. Бізнес Інформ. 2023. №10. С. 340–346. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-340-346>
10. Капліна, А. (2021). Контролінг як інструмент управління підприємством. Економіка та суспільство, (23). <https://doi.org/10.32782/2524->

0072/2021-23-16

11. Кеті Вуд: гостя з майбутнього Волл-стріт і її інвестиційна стратегія. ULR: <https://minfin.com.ua/ua/currency/articles/keti-vud-gostya-z-maybutnogo-vollstriti-yiinvesticiyna-strategiya/> (дата звернення 18.12.2023)
12. Куницький К. Описуємо бізнес-процеси: як зробити це правильно. ULR: <https://buduysvoe.com/publications/opysuyemo-biznes-procesy-yak-zrobyty-ce-pravylno>
13. Маркетинг транспортних послуг: Навч. посібник / О. І. Зоріна, В. А. Волохов, І. В. Волохова та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 305 с.
14. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. – 856 с.
15. Методологія керування бізнесом в умовах цифровізації : монографія / А.П. Гринько, П.Л. Гринько, Н.Г. Ушакова, Т.В. Андросова, О.А. Кулініч, І.І. Помінова. – Х. : МОНОГРАФ, 2022. – 199 с.
16. Мінцберг Генрі. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. /пер. з англ. Роман Корнута. – К. Наш формат, 2018. – 400 с.
17. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів: підручн. С.В. Козир, В.В. Слесарєв, С.А. Ус, Т.В. Хом'як; М-во освіти і науки України; Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». – Дніпро: НТУ «ДП», 2022. – 163 с.
18. Найважливіші методи аналізу бізнес-процесів. ULR: <https://pharmsfera.com/blog/26/>
19. Ольшанський О.В. Розроблення структури та класифікації бізнес-процесів підприємств торгівлі. Економіка та суспільство. 2018. № 19. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/83.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/83.pdf) (дата звернення: 03.11.2022).
20. Пітер Фердинанд Друкер. Вікіпедія. ULR: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Пітер\\_Фердинанд\\_Друкер](https://uk.wikipedia.org/wiki/Пітер_Фердинанд_Друкер)
21. Покращення безпеки та здоров'я на роботі на малих і середніх підприємствах. Посібник для слухачів. Міжнародна організація праці, 2021.

- ULR: [https://www.ilo.org/budapest/what-we-do/projects/declared-work-ukraine/WCMS\\_821822/lang--uk/index.htm](https://www.ilo.org/budapest/what-we-do/projects/declared-work-ukraine/WCMS_821822/lang--uk/index.htm)
22. Попова К. Що занадто, то не здорово: чого не треба робити під час автоматизації процесів продажу. ULR: <https://speka.media/shho-zanadto-to-ne-zdravo-cogo-ne-treba-robiti-pid-cas-avtomatizaciyi-procesiv-prodazu-933129>
23. Прохоренко М. Зустрічайте: BANI – новий світ, який прийшов на зміну VUCA. ULR: <https://laba.ua/blog/3166-vstrechayte-bani-novyuy-mir-kotoryuy-prishel-na-smenu-vuca>
24. Рибалко-Рак Л. А., Опришко В. І., Білан Л. П., Держій Р. В. Організаційний підхід до оцінки реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. Бізнес Інформ. 2023. №10. С. 347–352. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-347-352>
25. Сторожук О.В., Заярнюк О.В. Потенційні ризики та можливості цифрової економіки. Стратегічні пріоритети трансформації економіки в умовах цифровізації: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 29-30 жовтня 2019 р. / Національний університет «Запорізька політехніка». Запоріжжя : ФОП Мокшанов В.В., 2019. С.238-239.
26. Сторожук О.В., Ізрайлов О.В. Цифрові інновації у підприємницькій діяльності автотранспортних підприємств в контексті оптимізації бізнес-процесів. Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі : матеріали всеукр. наук.-практ. конф., 12 груд. 2023 р., м. Кропивницький / Центральноукраїн. нац. техн. ун-т, каф. економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи ; [редкол. : А.А. Тихий, В.В. Зайченко та ін.]. В 2-х частинах. Ч.1. Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2023. С. 98-100.
27. Томах, В.В., Сігаєва, Т.Є., & Мартиненко, М.В. (2023). Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. Академічні візії, (18). ULR: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/315>
28. Транспортний менеджмент: [Навчальний посібник: практикум] / Колектив авторів. Одеса: Бондаренко М. О., 2017. 108 с.

ULR: [https://www.researchgate.net/publication/322594147\\_Transportnij\\_menedzment\\_Praktikum\\_Navcalnij\\_posibnik\\_Transport\\_management\\_Training\\_aid\\_for\\_practical\\_lessons](https://www.researchgate.net/publication/322594147_Transportnij_menedzment_Praktikum_Navcalnij_posibnik_Transport_management_Training_aid_for_practical_lessons)

29. Уманець, Т., Шлафман, Н., & Бондаренко, О. (2023). Інституціональна домінанта адаптації управління бізнес-процесами до умов розвитку інформаційного суспільства в Україні. Економіка та суспільство, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-45>

30. Усе про них. Розвивайте свій бізнес, фокусуючись на інших / Брюс Теркел; пер з англ Олексія Чупи. Дніпро Моноліт, 2018. 360 с.

31. Шматковська, Т., Коробчук, Т., & Борисюк, О. (2023). Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в системі обліково-аналітичного забезпечення щодо моделювання бізнес-процесів. Економіка та суспільство, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-68>

32. Шуляр Р.В. Розвиток економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів: моделювання, регулювання та економічне обґрунтування / Монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 276 с.

33. Що таке бізнес-процеси та які їхні основні елементи? ULR: <https://it-artel.ua/instruction/chto-takoe-byznes-proczessu-y-kakye-yh-osnovnue-elementu/>

34. Як підвищити продажі зараз. 10 бізнес-процесів, які ви можете налаштувати сьогодні. ULR: <https://www.pddpro.com.ua/ru/tpost/hj785r6ap1-yak-pdvischiti-prodazh-zaraz-10-bznes-pr>

35. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporaotion: A Manifesto for Business Revolution. New York : Harper Business, 2006. 272 p.

36. Hartmut F. Binner: Holistic Business Model Transformation - Systematic Process Digitization with the Support of the MITO Method Tool. Springer 2022, ISBN 978-3-658-37366-5, pp. 1-280. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-37367-2>

37. Patrick Lencioni. ULR: [https://en.wikipedia.org/wiki/Patrick\\_Lencioni](https://en.wikipedia.org/wiki/Patrick_Lencioni)