

Центральноукраїнський національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Економічний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:

в.о. завідувача кафедри
економіки, менеджменту та
комерційної діяльності
к.е.н., доц.

Оксана СТОРОЖУК

„___” _____ 20__ р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „___” _____ 20__ р.)

Кваліфікаційна робота

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ
ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА»

Виконала: здобувачка вищої освіти IV
курсу, групи МЕ-19

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент»

Олена АРТЕМЕНКО

Керівник: канд. екон. наук, доцент

Олексій ЗАЯРНЮК

Рецензент: Директор ТОВ «ДАК-ТРАНС»

Сергій ДЕРЕВЯНКО

В.о. завідувача кафедри
економіки, менеджменту та
комерційної діяльності
к.е.н., доц. Оксані СТОРОЖУК
здобувачки IV курсу,
групи МЕ-19
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»
АРТЕМЕНКО Олени Сергіївни

Заява

Прошу дозволити мені виконання кваліфікаційної роботи на тему:
«Удосконалення менеджменту транспортного підприємства» за матеріалами
практики на підприємстві ТОВ «ДАК-ТРАНС».

“ ____ ” _____ 20__ р.

підпис

“Згоден” – науковий керівник _____
підпис

“ ____ ” _____ 20__ р.

**ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Економічний факультет

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

В.о. завідувача кафедрою ЕМКД

к.е.н, доц. Оксана СТОРОЖУК

«__» _____ 20__ р.

Завдання

на виконання кваліфікаційної роботи здобувачу вищої освіти

АРТЕМЕНКО Олені Сергіївні

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Удосконалення менеджменту транспортного підприємства».

2. Термін здачі кваліфікаційної роботи:

• керівникові «__» _____ 20__ р.

• рецензенту «__» _____ 20__ р.

3. Назва розділів кваліфікаційної роботи:

№	Розділ	Строки виконання
1	Теоретичні основи менеджменту транспортного підприємства	
2	Оцінювання менеджменту транспортного підприємства	
3	Пропозиції стосовно удосконалення менеджменту транспортного підприємства ТОВ “ДАК-ТРАНС”	

4. Переліки графічного матеріалу: таблиці, схеми, додатки: таблиць – 11, рисунків – 10, додатків – 21 сторінка.

5. Дата видачі завдання до кваліфікаційної роботи:

«__» _____ 20__ р.

(підпис керівника)

6. Завдання прийнято до виконання

«__» _____ 20__ р.

(підпис здобувача)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Характерні особливості менеджменту транспортного підприємства.....	8
1.2. Функції менеджменту транспортного підприємства	15
1.3. Складові мети менеджменту транспортного підприємства та підходи до оцінювання її досягнення.....	20
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА	25
2.1. Загальна економіко-організаційна характеристика товариства з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС”	25
2.2. Аналіз господарської діяльності товариства з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС”	30
2.3. Аналіз особливостей та результативності менеджменту товариства з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС”	39
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ СТОСОВНО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ “ДАК-ТРАНС”	45
3.1. Напрямки удосконалення управління грошовими потоками транспортного підприємства.....	45
3.2. Використання контролінгу як інструменту управління на транспортному підприємстві	49
3.3. Удосконалення управління витратами у товаристві з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС”	56
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Актуальність. Розвиток транспортної системи України має для української економіки стратегічне значення. Україна з кожним роком стає все більш глибоко інтегрованою у Європейські та світові господарські процеси. Також загальновідоме вигідне географічне положення української держави, переваги від якого ми зобов'язані використовувати. Разом із тим, попри наявні беззаперечні переваги, що їх має Україна, змушені розв'язувати проблеми адаптації транспортного комплексу до Європейських та міжнародних вимог у сфері законодавчого забезпечення, дотримання стандартів безпеки, фахової майстерності водіїв, якості дорожнього покриття, створення додаткової інфраструктури, збільшення пропускної спроможності доріг, автофіксації порушень правил дорожнього руху та багатьох інших.

Необхідність удосконалення менеджменту транспортних підприємств обумовлена необхідністю забезпечення зростання якості транспортних послуг, технічного та технологічного удосконалення парку автомобілів в частині екологічного законодавства, зростаючих вимог клієнтів, зміни світових тенденцій, поглибленням міжнародних зв'язків. Транспортні підприємства зобов'язані дбати на постійній основі про високу якість транспортного обслуговування, забезпечувати мобільність, гнучкість, надійність наданих послуг, розвивати інтермодальні перевезення, оптимізувати власну логістику, розвивати мультиопераційність. Отже, питання удосконалення менеджменту транспортного підприємства є надзвичайно актуальним та потребує дослідження.

Тому тема даної кваліфікаційної роботи є своєчасною, оскільки присвячена поліпшенню теоретичних і практичних аспектів удосконалення менеджменту сучасного транспортного підприємства.

Вивченню сучасних аспектів діяльності автомобільного транспорту, транспортного підприємництва, особливостей сучасного менеджменту,

екологічної складової розвитку транспортних підприємств присвятили наукові такі вчені: Бакуліч О., Бірюченко С., Бужимська К., Бурачек І., Войченко Т., Зосименко Т., Каличева Н., Кириченко О., Кузьмін О., Овсянюк-Бердадіна О., Осовська Г., Потетюєва М., Турило А., Шкільняк М., Хміль Ф., Цал-Цалко Ю., Череп А. та інші.

Але все одно, питання удосконалення менеджменту транспортних підприємств все ще залишаються пріоритетними до розгляду з наукової та практичної точки зору.

Метою кваліфікаційної роботи є переосмислення теоретичної бази та напрацювання практичних рекомендацій щодо удосконалення менеджменту транспортного підприємства.

Для досягнення сформульованої мети роботи нами поставлені і вирішені такі завдання:

- досліджено характерні особливості менеджменту транспортного підприємства;
- з'ясовано функції менеджменту транспортного підприємства;
- оцінено менеджмент транспортного підприємства з використанням практичних кейсів роботи ТОВ «ДАК-ТРАНС»;
- сформульовано пропозиції стосовно удосконалення менеджменту транспортного підприємства з урахуванням сучасних тенденцій розвитку економіки України.

Об'єкт дослідження – менеджмент транспортного підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні питання удосконалення менеджменту транспортного підприємства в умовах сьогодення.

Методи дослідження. В роботі були використані методи: наукова абстракція – для з'ясування найбільш суттєвих факторів, що впливають на особливості менеджменту транспортного підприємства; аналітичний та метод спостереження – при дослідженні функцій сучасного менеджменту на транспортному підприємстві; порівняння, графічний, темпів приросту,

групування – при проведенні оцінки та ілюстрації результатів оцінки стану менеджменту у ТОВ «ДАК-ТРАНС»; комплексний метод – при розробленні комплексу заходів з удосконалення менеджменту транспортного підприємства.

Інформаційною базою роботи є наукові статті, присвячені проблематиці менеджменту підприємств; монографії, посібники, підручники, фахова література; звітна бухгалтерська інформація підприємства ТОВ «ДАК-ТРАНС», результати авторських спостережень, аналітичні огляди, матеріали міжнародних науково-практичних конференцій та інтернет-джерела.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи за першим (бакалаврським) рівнем. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Характерні особливості менеджменту транспортного підприємства

Автотранспортна галузь відіграє виключну роль в економіці і має свою специфіку діяльності. Основні аспекти, що впливають на автотранспортну галузь в економіці, включають, наступні моменти:

- перевезення вантажів, тому що автотранспорт є одним з основних засобів доставки товарів; він забезпечує транспортування вантажів від виробників до споживачів, а також міжнародні перевезення. Це своєю чергою створює можливості для торгівлі і активного розвитку підприємництва;

- перевезення пасажирів, тобто автомобільний транспорт забезпечує пересування людей в містах, регіонах і в міжнародному аспекті. Він використовується як публічний транспорт, такий як автобуси і тролейбуси, а також приватний транспорт, такий як автомобілі та таксі;

- інфраструктура, тобто розвиток автотранспорту передбачає будівництво і підтримку в доброму стані доріг, мостів, автостоянок та інших транспортних інфраструктурних об'єктів. У свою чергу інфраструктура автомобільного транспорту є важливим чинником розвитку економіки, оскільки забезпечує зручність, ефективність і безпеку пересування пасажирів і перевезення промислових вантажів;

- економічний розвиток, тому що автотранспортна галузь створює робочі місця, сприяє економічному зростанню і стимулює приріст інвестицій. Виробництво автомобілів, торгівля автотранспортними послугами, ремонт і

обслуговування автомобілів, транспортні послуги - усі ці аспекти важливі в контексті розвитку галузі автомобільного транспорту; крім того, автотранспорт створює значну кількість робочих місць у сфері перевезень, логістики, страхування, митної справи, технічного обслуговування, виробництва автомобілів та їх складових компонентів. Це сприяє зменшенню безробіття та оздоровлює соціально-економічне становище суспільства;

-постачання товарів, оскільки більшість товарів щоденного споживання перевозяться автотранспортом, тому що він забезпечує доставку продуктів харчування, ліків, побутових товарів та інших необхідних речей до магазинів та споживачів. Без ефективної автотранспортної системи, постачання товарів стане неможливим.

Транспортна галузь нашої держави є великим комплексом послуг, що формують місце існування людини. Сьогодні економічні умови диктують інакший характер макроекономічного регулювання. Сучасна система макроекономічного регулювання має вектор на формування поліпшеного економічного клімату шляхом прихованої дії на економічних агентів. На відміну від планової економіки, де система господарського управління була сфокусована на прямому втручанні в транспортне господарство.

Сучасний набір макроекономічних інструментів, якими володіють державні органи управління теж інакший. Нинішній поворот у розвитку економіки – це період освоєння нових важелями господарського впливу.

Транзитний коридор нашої держави (як відомо, Україна розташована на перехресті транспортних маршрутів між Європою, Азією та Близьким Сходом) дає їй великий потенціал для розвитку транспортних та логістичних послуг. Водночас головними проблемами в Україні залишаються слабка спроможність привернення уваги іноземних інвесторів для реконструкції міжнародних транспортних коридорів, відсутність стійкого інформаційного забезпечення, роз'єднання із системою міжнародного зв'язку.

Крім того, транспортна система нашої держави має низьку розвиненість транспортно-логістичних сучасних технологій, а також об'єктів

мультимодальних перевезень. Це, відповідно, знижує її конкурентоспроможність та створює перешкоди для виходу української продукції на світову арену. На додачу витрати на транспортування складають близько 40% вартості продукції (загальної), що є дуже високим показником;

Особливості менеджменту транспортного підприємства прямо витікають із специфіки транспортної галузі. Зовнішніми чинниками, що впливають на транспортну галузь: природні чинники, політична ситуація, ринкове середовище, науково-технічний прогрес, економічна ситуація всередині країни та безпосередньо у галузі (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Зовнішні чинники впливу на транспортну галузь

Джерело: складено автором на основі [15]

Основні природні чинники, що можуть впливати на перевезення вантажів автомобільним транспортом, включають погодні умови (дощ, снігопад, ожеледиця, туман або штормовий вітер, можуть ускладнити дорожні умови і знизити видимість). Це, відповідно, може призвести до зниження швидкості руху автомобілів, затримок у доставці вантажу, а в деяких випадках навіть до призупинення операції з перевезення.

Окрім того, природні катастрофи, такі як повені, землетруси або лісові пожежі, можуть спричинити перекриття доріг. Деякі регіони мають сезонні обмеження на перевезення вантажів через погіршення дорожніх умов. Наприклад, взимку можуть бути встановлені обмеження на рух великогабаритних транспортних засобів або на певних ділянках доріг, де є ризик зсуву снігу. Гірські райони можуть ускладнити рух вантажного автотранспорту і призвести до затримок у доставці.

Військово-політична сьогодні в Україні є безпрецедентно складною не лише для нас, а й усього світу. На сьогодні в надскладних умовах війни автотранспортна галузь України потерпає від дій окупантів. Так, сума зафіксованих збитків, що є транспортній інфраструктурі України за час від 24 лютого 2022 року становить близько 35–40 млрд доларів [30]. Внаслідок війни пошкоджені або частково чи повністю зруйновані 311 мостів і мостових переправ та 24,8 тис. км доріг.

Тривалі черги під час перетину кордону – ще одна проблема сучасного стану транспортного комплексу нашої країни. Втішним рішенням стало підписання Угоди між Україною та Євросоюзом про вантажні перевезення автотранспортом від 29 червня 2022. Ця угода буде діяти один рік та дасть можливість уникнути колапсу експорту українських товарів через автомобільні пункти пропуску [30].

Ринкова модель господарювання також чинить сильний вплив розвиток підприємства з вантажних автоперевезень. Основні впливові аспекти включають конкуренцію, попит на послуги, цінову політику та інновації. Конкуренція може стимулювати підприємство до постійного покращення якості послуг, ефективності та інновацій, щоб зберігати свою конкурентоспроможність.

Підприємство повинно розуміти потреби та вимоги своїх споживачів і адаптувати свої послуги відповідно. Це може означати розширення асортименту послуг, налаштування графіку перевезень або розвиток спеціалізованих послуг для конкретних ринкових сегментів. Ціни на свої

послуги підприємство-вантажоперевізник складає відповідно до ринкових умов. Також ринкова модель господарювання стимулює підприємство до інновацій, пов'язаних із якістю менеджменту, послуг, діяльності.

Науково-технічний прогрес має значний вплив на транспортну галузь. Це і поява нових технологій, і покращення ефективності, а також безпека і сталість транспортних систем. Нові технології спрямовані на зменшення негативного впливу транспорту на навколишнє середовище. Розвиток електромобілів, гібридних транспортних засобів і альтернативних джерел палива (до прикладу водень), сприяє зменшенню викидів шкідливих речовин і забруднення повітря. До речі, водень експерти вважають універсальним паливом для транспорту, тому що він має ідеальну екологічну чистоту, може замінити дизельне паливо, мазут та бензин [9]. Європейські країни вже поставили водень в свою «зелену стратегію». Тож акцентувати увагу на такий різновид пального доцільно і Україні.

Наукові дослідження та технологічний прогрес розвивають системи автономного транспорту (автомобілі без водіїв), розумні системи управління потоками транспорту. Це позитивно впливає на безпеку, зменшує затори на дорогах і забезпечити більш ефективне використання інфраструктури.

Розвиток інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (AI) та бізнес-аналітики дозволяють створювати розумні транспортні системи (збір, аналіз та використання великого обсягу даних для оптимізації трафіку, управління енергоефективністю, прогнозування потреб у транспорті).

Економічна ситуація в країні може впливати на стан перевезення вантажів автотранспортом таким чином: загальний стан економіки, зокрема зростання ВВП і рівень інвестицій можуть мати вплив на обсяги перевезень вантажів. Під час економічного зростання збільшується виробництво і споживання товарів, що призводить до збільшення попиту на перевезення вантажів. Зростання (зменшення) експорту та імпорту товарів також може призвести до збільшення (скорочення) потреби в перевезенні вантажів. Фінансові інвестиції у модернізацію дорожньої інфраструктури можуть

підвищити продуктивність перевезень та зменшити затори.

Вартість палива також є критичним фактором для вантажних перевезень автотранспортом. Зростання цін на нафту та інші види палива може підвищити витрати на перевезення та вплинути на прибутковість цієї галузі.

Правила та державне регулювання, які стосуються автомобільного транспорту, можуть мати вплив на вантажні перевезення. Наприклад, зміни в законодавстві щодо вагових обмежень, швидкості або часу руху можуть вплинути на ефективність та витрати перевезень. Регулювання щодо безпеки, екологічних стандартів, вимог до водіїв та інші нормативні акти можуть впливати на вартість та ефективність перевезень. Отже, найкраща ситуація - це економічна стабільність.

Окрім зовнішнього впливу, на транспортні підприємства, як позитивно так і негативно впливають внутрішні чинники (потенціал самого підприємства). Серед них – такі (рис. 1.2).

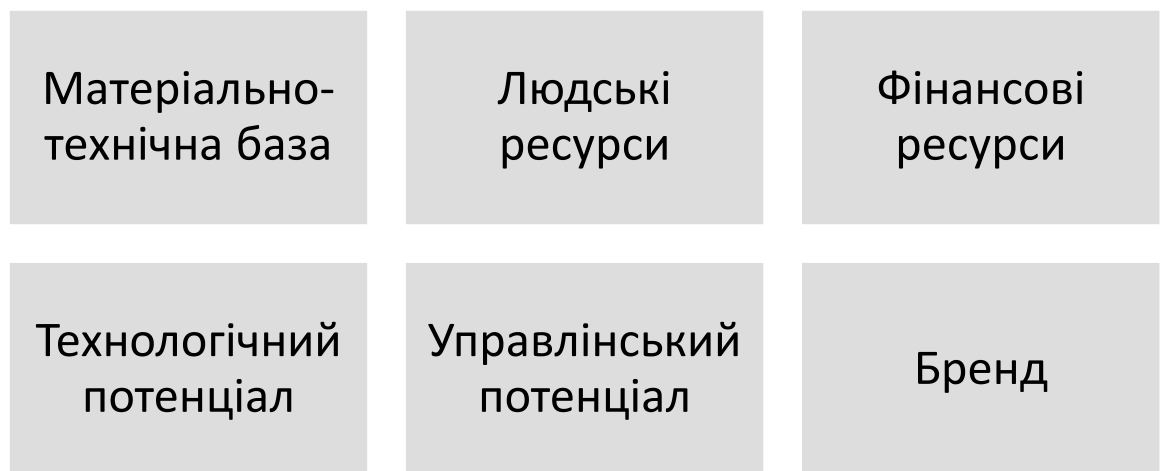


Рис. 1.2. Складові внутрішнього потенціалу транспортного підприємства для реалізації місії

Джерело: складено автором на основі [26]

Матеріально-технічна база - це фізичні активи, такі як будівлі, споруди

вантажні автомобілі, обладнання, сировина, запаси тощо, які використовуються для надання транспортних послуг.

Людські ресурси включають компетентних, мотивованих, досвідчених та згуртованих співробітників, які володіють потрібними навичками та знаннями для виконання завдань і виконання місії підприємства.

Фінансові ресурси об'єднують фінансову базу підприємства, яка може включати власний капітал, фінансово-кредитні запозичення, прибуток. Наявність достатніх фінансових ресурсів важлива для функціонування підприємства і забезпечення його зростання.

Технологічний потенціал включає наявність у транспортного підприємства технологій, патентів, програмного забезпечення, диджитал-технологій, які дозволяють йому надавати послуги з більшою ефективністю, результативністю та конкурентоспроможністю.

Управлінський потенціал консолідує системи управління, організаційну структуру, стратегічне планування, управлінські навички лідера підприємства та здатність до прийняття ефективних рішень. Ефективне керівництво сприяє створенню міцної команди, забезпечує досягнення поставлених цілей і втілення в життя стратегії розвитку підприємства. Лідерський потенціал керівника впливає на якість формування візії та стратегію розвитку транспортного підприємства. Управлінці з потужним лідерським потенціалом активно впливають на створення корпоративної культури в транспортному підприємстві. Вони встановлюють цінності, норми та стандарти, які сприяють розвитку ефективної та позитивної атмосфери в середині колективу.

Бренд транспортного підприємства об'єднує унікальну ідентичність, імідж і репутацію підприємства, які вигідно відрізняють його від конкурентів і створюють упізнаваність серед споживачів. Бренд транспортної компанії включає в себе не лише її назву та логотип, але й цінності, місію, культуру, візію, комунікаційну стратегію, якість обслуговування, послуги та продукти, а також спосіб взаємодії з клієнтами. Успішний бренд транспортного

підприємства формує довіру та лояльність споживачів, сприяє залученню нових клієнтів і підвищенню популярності підприємства. Через свій бренд транспортне підприємство може передати у зовнішнє середовище свої цінності та необхідну якість пропонованих послуг.

1.2. Функції менеджменту транспортного підприємства

Сучасні автори-дослідники проблематики менеджменту (Світлана Бірюченко, Катерина Бужимська, Ігор Бурачек, Олег Кузьмін, Ольга Мельник, Федір Хміль, Михайло Шкільняк, Олександра Овсянюк-Бердадіна та інші) в унісон стверджують, що функції менеджменту, як – відносно самостійні напрями управлінської діяльності – це планування, організація управління, мотивування персоналу, контролювання та координація бізнес-процесів, регулювання [23; 19; 43]. Вони – обов’язкові супутники менеджменту всіх підприємств без винятку і життєво необхідні для підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Базові функції сучасного менеджменту

<i>Функція</i>	<i>Характеристика</i>
планування	забезпечує підґрунтя для інших функцій і є головною; вона передбачає прогнозування, окреслення цілей, стратегії, політики і завдань підприємства; означає свідоме обирання рішення щодо роботи та ролей і відповідальності між співробітниками колективу: як, кому і у який відрізок часу її виконувати
організація управління	спрямована на створення діалогу між керуючими та керованими системами, забезпечення порядку та структурованості техніко-технологічної, економічної, соціальної, морально-психологічної, екологічної і

	правової діяльності кожного підприємства
--	--

Продовж. табл. 1.1.

мотивування персоналу	процес заохочення та залучення працівників до високопродуктивної діяльності, професійного розвитку для дуального задоволення їхніх потреб і реалізації цілей підприємства через систему винагород, розподілу індивідуальних, цікавих для кожного працівника виробничих завдань
контролювання бізнес-процесів	система моніторингу і перевірки відповідності діяльності підприємства взятим на озброєння стандартам та іншим нормативам, з'ясування допущених відхилень від ухвалених рішень та ідентифікування причин їх невиконання
координація бізнес-процесів	процес, скерований на забезпечення гармонійного розвитку різних напрямів (виробничої, соціальної, технічної, фінансової) агента економіки за максимально раціональних витрат матеріальних, фінансових людських ресурсів
регулювання	функція, метою якої є ліквідування протиріччя між організацією і розладом, порядком і чинниками-руйнівниками порядку

Джерело: складено автором на основі [26]

Менеджмент транспортного підприємства наповнює низка особливостей, зумовлених специфікою галузі (розглянута нами в попередньому підрозділі роботи). Основні особливості функцій менеджменту в транспортному підприємстві включають наступне (рис. 1.3).

Отже, логістичне планування поєднує визначення оптимальних маршрутів, вибір транспортних засобів, розкладу руху та оптимізацію витрат на паливо, запасні частини та інші ресурси. Менеджери визначають

оптимальні маршрути для перевезення вантажів, враховуючи відстань, шляхи сполучення, вантажопідйомність транспортних засобів, попит та інші фактори, щоб забезпечити ефективну та економічну транспортну діяльність. Транспортні підприємства мають парк транспортних засобів, управління яким включає планування регулярного технічного обслуговування, ремонту та заміни транспортних засобів, а також вирішення питань пов'язаних з їх придбанням та списанням.



Рис. 1.3. Функції сучасного менеджменту транспортного підприємства

Джерело: складено автором на основі[26]

Управління людьми (водіями, механіками, диспетчерами, економістами, маркетологами, бухгалтерами) передбачає рекрутинг, навчання, планування графіків роботи, контроль продуктивності та забезпечення безпеки праці у виробничому середовищі.

Слід підкреслити, що персонал транспортного підприємства може створювати різні ризики, які можуть вплинути на діяльність. Так, водії вантажних автомобілів мають прямий вплив на безпеку дорожнього руху та цілісність вантажу. Якщо водії не дотримуються правил дорожнього руху, не є обізнаними з правилами безпеки або мають неакуратний стиль водіння, це може спричинити аварії, пошкодження вантажу та збитки для підприємства.

Нещасливі або недобросовісні працівники можуть спричинити втрату вантажу або крадіжку. Це може призвести до фінансових втрат на підприємстві і погіршити його репутацію перед клієнтами.

Якщо персонал підприємства, зокрема водії, не дотримуються графіка руху або постійно затримуються, це може призвести до незадоволеності клієнтів і збитків для підприємства. Затримки можуть виникати з різних причин, таких як недолуге планування маршрутів, недостатність людських ресурсів на підприємстві або проблеми з технічним станом автомобілів.

Якщо персонал не має достатньої кваліфікації та навичок у сфері вантажних перевезень, це може призвести до помилок або необережного поводження з вантажем.

З появою та розвитком інформаційних технологій, а також зростанням доступу до даних, управління знаннями стало важливою функцією менеджменту транспортних підприємств. Вони зосереджуються на створенні, збереженні та поширенні знань серед своїх співробітників для поліпшення продуктивності та активізації інноваційності.

В сучасному менеджменті все більше уваги приділяється стратегічному плануванню та управлінню. Транспортні підприємства активно аналізують ринок, конкурентну ситуацію на ньому, технологічні тенденції, щоб розробити довгострокові стратегії, які будуть забезпечувати їхнє успішне процвітання у майбутньому.

Швидкий розвиток технологій (інформаційних, комунікаційних, цифрових) та зміни вимог ринку ставлять вимогу до транспортних підприємств бути інноваційними. Управління інноваціями стало окремою

функцією менеджменту, де вивчаються нові ідеї та інсайти, створюються інноваційні продукти, послуги та процеси, які виводяться на ринок.

В умовах швидкозмінюваного світу, менеджери повинні бути спроможними ефективно управляти змінами. Управління змінами включає аналіз ситуації, планування змін, постійну комунікацію зі співробітниками. Так, у своїй книзі «Ведення змін» (Leading Change) професор Гарвардської бізнес-школи Джон Коттер наводить вісім аспектів-кроків, що забезпечують успіх змін у бізнесах [45]. На його думку, підприємствам потрібно: мати відчуття «незворотної необхідності»; створити потужну менеджмент-групу підтримки, яка буде провайдером зміни всередині колективу; сформулювати візію та стратегію підприємства; відкомунікувати візію змін; отримати підтримку ради директорів; неодмінно святкувати навіть невеликі перемоги; завжди наповнювати свою ініціативу свіжими проєктами, ідеями та учасниками; та надійно закріпити зміни в корпоративній культурі підприємства.

Зважаючи на те, що абсолютної впевненості у результаті, явищі, процесі просто не існує в природі, гнучкий менеджмент відповідає ідеї впровадження змін в середовище підприємства. Гнучкі підходи дозволяють оперативно реагувати на зміни на ринку та швидше розробляти та впроваджувати нові продукти та сервіси, вони допомагають і самому підприємству бути більш гнучким та адаптивним, що забезпечує йому більш вигідні позиції на ринку.

Гнучкість у менеджменті дозволяє більше уваги приділяти потребам та запитам клієнтів, забезпечуючи більш якісні та корисні для них продукти, ефективніше використовувати ресурси та зменшувати ризики в процесі розробки та впровадження нових продуктів та послуг. Зрештою, гнучкість сприяє розвитку команди, збільшує мотивацію та залученість співробітників.

У тій системі координат, в якій сьогодні перебуває українська економіка і суспільство, розробка єдиної адекватної моделі сучасного менеджменту неможлива, тому що усі прогнози втілення систем мають

ймовірнісний характер. Але завдяки системному підходу можна чітко визначити місце транспортних підприємств, їх базові функції; складові мети його функціонування, умови, у яких відбувається дія.

Безперечно те, що бізнес стає гнучкішим до включення людей з уразливих категорій, особливо що має відношення до внутрішньо переміщених осіб. Окрім цього, розгортається тенденція кроскультурності колективів та гуманізація бізнесу. Різноманітність у команді та збільшення кваліфікованих працівників очікувано впливає на розгортання можливостей працювати для студентів, пенсіонерів, жінок та чоловіків із малолітніми дітьми, а також людей з інвалідністю.

1.3. Складові мети менеджменту транспортного підприємства та підходи до оцінювання її досягнення

Стосовно мети, якої прагне транспортне підприємство, зазначимо, що вона визначається його стратегією і спрямована на досягнення певних цілей і завдань у сфері транспортних послуг. Основна мета транспортного підприємства полягає в забезпеченні ефективного та безпечного перевезення пасажирів або вантажів від однієї локації до іншої. Загалом, мета менеджменту транспортного підприємства розкладається на декілька напрямів (рис. 1.4).

Фінансова мета діяльності транспортного підприємства полягає в досягненні стабільності та прибутковості в своїй операційній діяльності, забезпеченні ефективного управління фінансовими ресурсами та максимізації вартості для власників. Основні фінансові цілі транспортного підприємства включають: забезпечення ліквідності, оптимізації витрат, максимізації доходів, зниження ризиків, оптимізації капіталу. Так, транспортні підприємства повинні мати достатній обсяг фінансових ресурсів для забезпечення стабільної операційної діяльності, таких як оплата заробітної плати, витрат на паливо, обслуговування транспортних засобів (ремонт,

технічний огляд) та інші поточні витрати.

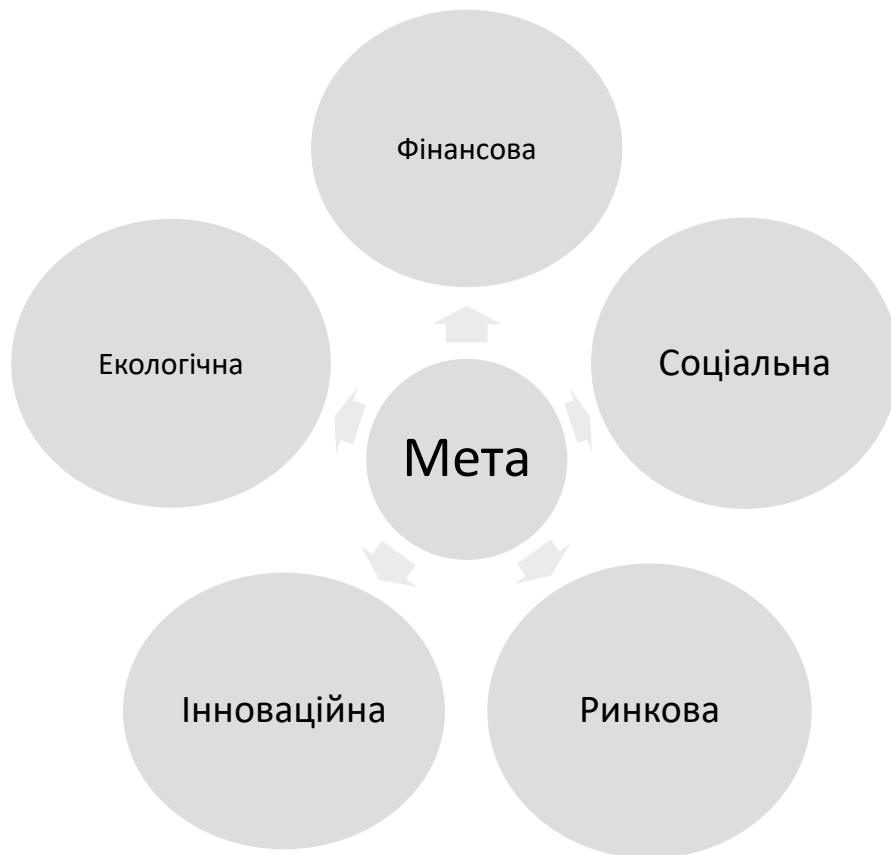


Рис. 1.4. Мета менеджменту транспортного підприємства

Джерело: складено автором на основі[26]

Оптимізація витрат означає ефективне управління витратами, зокрема, зниження витрат на паливо, обслуговування транспортних засобів, страхування: транспортного засобу, пасажирів, водія, вантажу, а також інші операційні витрати.

Транспортні підприємства ставлять перед собою завдання залучення нових клієнтів, розширення ринків збуту, пошук нових стратегічних векторів розвитку та в цілому максимізації доходів від транспортних послуг.

Зниження ризиків. Манкірувати загрозами, як показує практика, не дуже раціонально. Тому фінансова мета і передбачає зменшення фінансових ризиків шляхом використання стратегій управління ризиками, наприклад, страхування транспортних засобів та вантажу, диверсифікацію бізнесу та застосування фінансових інструментів для зменшення валютних ризиків при

умови участі підприємства у міжнародній співпраці.

Транспортні підприємства стежать за оптимальним використанням свого капіталу, зокрема, через управління власним та залученим капіталом.

Соціальна мета менеджменту транспортного підприємства полягає у виконанні функцій, спрямованих на задоволення потреб та забезпечення добробуту соціуму. Основними складовими соціальної мети менеджменту транспортного підприємства є:

по-перше, забезпечення доступності транспортних послуг. Транспортне підприємство має забезпечувати доступність транспортних послуг для всіх категорій населення. Це може включати розширення мережі маршрутів, зниження вартості проїзду для малозабезпечених груп або встановлення пільгових тарифів для певних категорій пасажирів (наприклад, студентів, людей похилого віку тощо). Забезпечення комфорту осіб з інвалідністю – теж важливий напрям участі транспортного підприємства у вирішенні проблеми соціального залучення відторгнених осіб.

По-друге, забезпечення безпеки та комфорту пасажирів. Підприємство має приділяти особливу увагу безпеці та комфорту пасажирів. Це означає дотримання вимог щодо технічного стану транспортних засобів, надання належних умов під час поїздки (чистота, належне обслуговування, клімат-контроль тощо) та забезпечення безпечного руху.

Ринкова мета полягає в тому, щоб мати на ринку міцні конкурентні позиції. Критично необхідно вивчати ринок послуг та джерел ресурсів, моніторити такі показники, як асортимент послуг, обсяг робіт та послуг з сервісного обслуговування та ремонту автотранспорту, тримати під контролем собівартість виробництва послуг з технічного обслуговування та ремонту автомобілів, а також витрачання ресурсів на вироблення одиниці обсягу послуг транспортного підприємства.

Стратегічні документи (плани та програми), які стосуються розвитку виробничої структури підприємства мають формуватися за наступними напрямками: розробка, розвідка та впровадження актуальних технологій

технічного обслуговування техніки і автотранспорту, розвиток базової і допоміжної виробничої інфраструктури, прогрес системи забезпечення та стимулювання підняття професійного рівня ключового персоналу, поліпшення нормативно-документального забезпечення всіх виробничих та операційних процесів, удосконалення менеджменту. Програма виведення на новий рівень виробничого процесу на підприємстві має розроблятися лише після ретельного вивчення виробничої структури, технічного та технологічного забезпечення процесу та окремих його елементів. Стратегія розвитку підприємства націлена на поліпшення виробничого процесу.

Акумуляція фізично зношеного та застарілого виробничого потенціалу, застосування несучасних технологій створює перешкоди для розвитку транспортних підприємств. Це веде до зниження продуктивності та ефективності використання транспорту, а також зниження дієвості продукування послуг з їхнього обслуговування та ремонтування. Оцінювання стану виробничої та матеріальної бази підприємства потрібно проводити регулярно. Це необхідно для контролю і вироблення програм, планів з поліпшення, розвитку з метою забезпечення оптимального функціонування операційного процесу підприємства. Тому інноваційна мета транспортного підприємства полягає у вивченні ринку інновацій, регулярному проведенню власних розробок та втілення їх у життя.

Зменшення негативного впливу на навколишнє середовище в рамках екологічної мети підприємства означає, що менеджмент транспортного підприємства повинен враховувати екологічні аспекти своєї діяльності. Це може включати використання екологічно чистих видів палива або перехід до альтернативних джерел енергії, сприяння використанню громадського транспорту для зменшення автомобільного трафіка, а також удосконалення систем управління трафіком для зменшення заторів і шкідливих викидів.

Додамо ще, що лідери підсвідомо розуміють виключну важливість корпоративної мети. Дійсно, чітко прописана декларація про цілі підприємства або її візію є своєрідним дороговказом для підприємства. Це

дає працівникам, менеджерам і лідерам конкретне розуміння - як зосередитися на найважливіших речах серед какофонії щоденних викликів. Проте, проведення роботи з лідерами в різних сферах економічної діяльності й на різних ринках, показує, що багато з них відчують труднощі стосовно донесення до співробітників значущої мети, яка б формувала у них упевненість в тому, чому їхня праця має значення. У визначенні мети та її складових, буває, не вдається артикулювати результати, які сприяють успіху підприємства на сучасному ринку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна економіко-організаційна характеристика товариства з обмеженою відповідальністю «ДАК-ТРАНС»

Транспортне підприємство «ДАК-ТРАНС», що досліджується в цій роботі, надає транспортні послуги, які володіють важливими конкурентними перевагами на регіональному ринку перевезень вантажів, такими, як доступність (транспортні послуги доступні для користувачів у потрібному часі та місці); ефективність (з точки зору витрат часу, грошей та ресурсів); надійність (транспортні засоби товариства повинні функціонувати без перебоїв, а послуги повинні надаватись у відповідності до графіка); екологічність (сьогодні товариство все більше уваги приділяє екологічній стороні транспортних послуг). Так, товариство з обмеженою відповідальністю «ДАК-ТРАНС» постійно прагне до удосконалення логістики та складського управління, активно застосовує систему управління ланцюжком постачання (Supply Chain Management), що дозволяє скоротити термін доставки вантажу, вартість зберігання товарів і покращувати загальну ефективність вантажних операцій. По можливості удосконалює свою аналітичну роботу та новітні технології штучного інтелекту, що дає можливість аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати попит на послуги вантажних перевезень.

Загалом в Україні під час повномасштабної війни автомобільний транспорт набув більшої популярності та важливості. Так, через свою гнучкість і маневреність автомобільний транспорт здатний доставляти вантажі безпосередньо до передової лінії або важкодоступних місць, що дозволяє забезпечувати військові потреби в реальному часі. Маючи високу

швидкість руху порівняно з іншими видами транспорту, такими як залізничний або морський транспорт, він дозволяє стрімко перевозити необхідні вантажі до фронту, де вони можуть бути використані для військових операцій.

Автомобільний вантажний транспорт дає можливість уникнути блокади (встановлені блокади українських морських портів деякий час зовсім унеможливили перевезення вантажів морським транспортом). На відміну від морського, автомобільний транспорт використовується нині для об'їзду блокади, перевозячи вантажі альтернативними маршрутами.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДАК-ТРАНС», на матеріалах господарської практики якого виконувалася ця робота, веде свою історію від 2001 році. На сьогодні ТОВ «ДАК-ТРАНС» надає послуги по перевезенню і експедиції вантажів по Україні. Ще більш безперешкодно товариство працювало раніше, роблячи перевезення до країн Європи.

Відповідно до інформації, наданої товариством, основні види діяльності, що практикує сьогодні товариство з обмеженою відповідальністю «ДАК-ТРАНС» наведені на рис. 2.1.

Зазначимо, що власники (учасники) товариства «ДАК-ТРАНС» несуть відповідальність лише в межах свого внеску до статутного капіталу (особистий майновий стан учасників залишається непорушним і не підлягає використанню для покриття зобов'язань ТОВ).

Учасники ТОВ внесли свої внески у статутний капітал товариства, що відображає в статуті їх права власників. Управління ТОВ здійснюється через процедуру призначення керівника (директора). ТОВ має свій внутрішній регламент у вигляді статуту.

Функції засновника та директора товариства з обмеженою відповідальністю «ДАК-ТРАНС» регулюються українським законодавством, зокрема Цивільним кодексом України. Вони мають такі особливості (рис. 2.2).

Важливу роль у функціонуванні товариства з обмеженою

відповідальністю «ДАК-ТРАНС» відіграє бухгалтерія. Основні функції бухгалтерії такі:

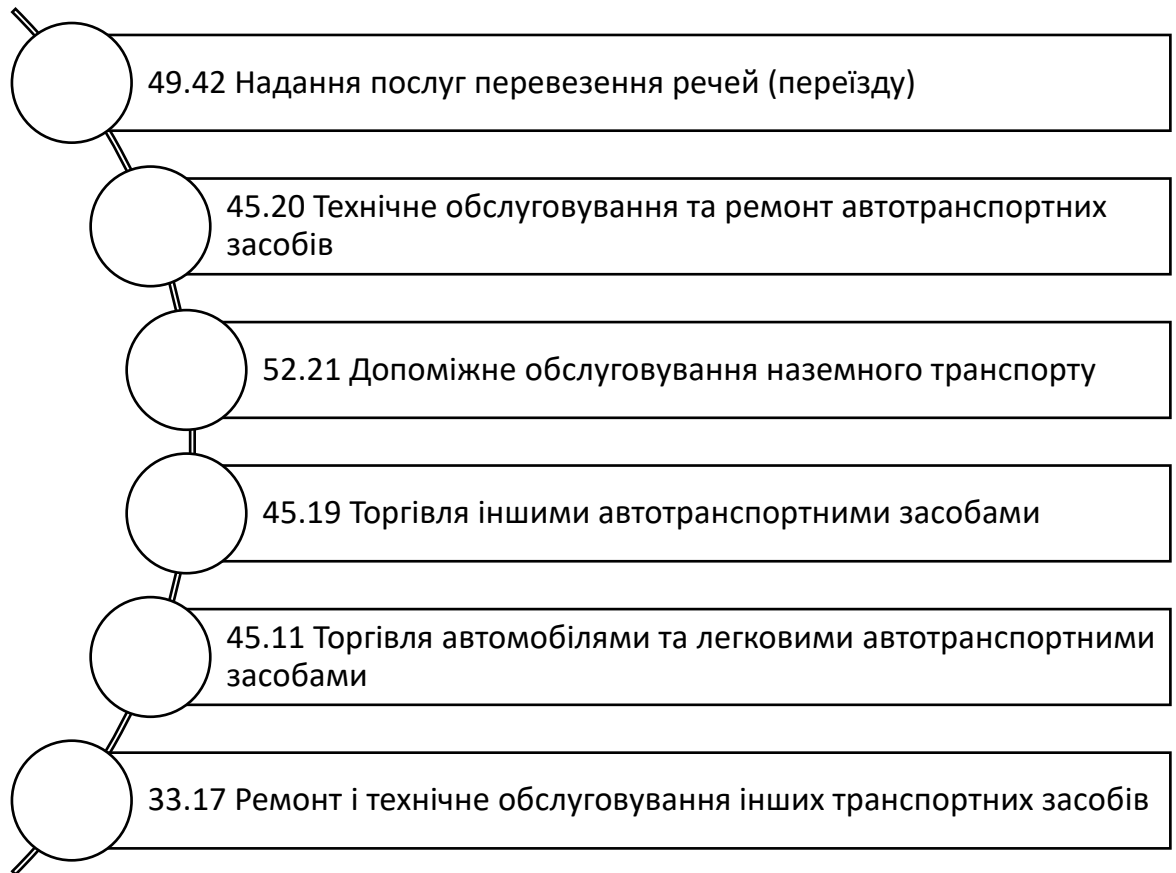


Рис. 2.1. Види господарської діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «ДАК-ТРАНС»

Джерело: розроблено автором

-фінансовий облік, тобто фіксація та облік фінансових операцій, включаючи прибуток, витрати, активи та зобов'язання товариства, що дає можливість збирати інформацію про фінансовий стан товариства та забезпечує точність фінансової звітності;

-податковий облік, тобто розрахунок податків, які підлягають сплаті товариством з обмеженою відповідальністю «ДАК-ТРАНС», що включає розрахунок податків на прибуток, ПДВ, зборів та інших обов'язкових платежів. Правильний податковий облік допомагає уникнути правових проблем та запобігає штрафам та покаранням від податкових органів;

-складання фінансового звіту: балансу, звіту про прибутки та збитки, звіт про рух грошових коштів. Ці звіти створюють базу з важливої

інформації про фінансовий стан та результати діяльності товариства. Вони використовуються засновником, директором, інвесторами, банками та іншими зацікавленими сторонами для оцінки ефективності та стабільності товариства.

-бюджетування, фінансовий аналіз (оцінювання показників рентабельності, ліквідності, платоспроможності) та прогнозування – також у компетенції бухгалтерії, що дозволяє коригувати мету та стратегію розвитку товариства з урахуванням зовнішніх обставин.

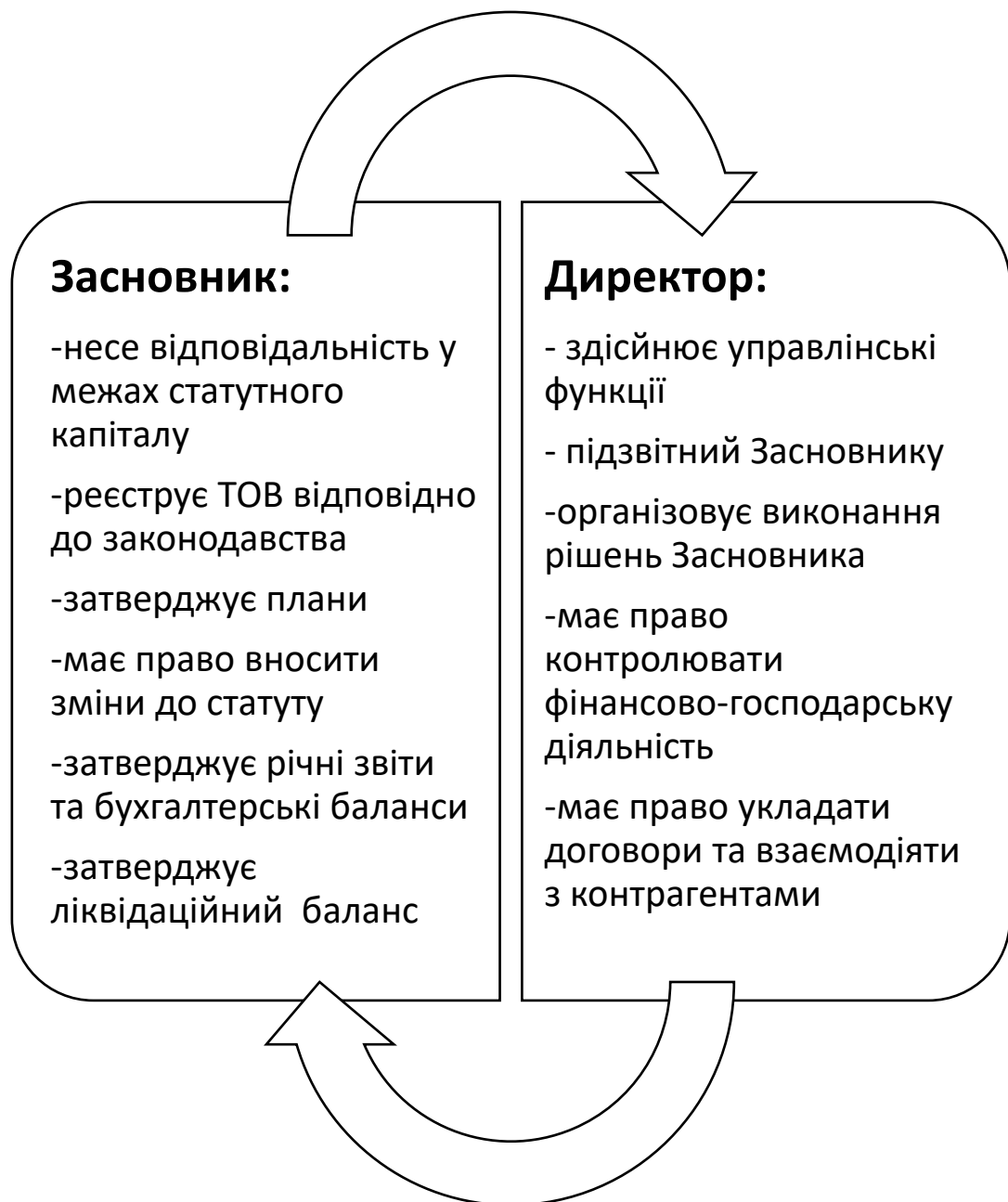


Рис. 2.2. Функції засновника та директора товариства з обмеженою

відповідальністю «ДАК-ТРАНС»

Джерело: розроблено автором

Структура менеджменту у товаристві з обмеженою відповідальністю «ДАК-ТРАНС» є поширеною організаційною структурою – лінійною. Основна її особливість - в тому, що вона передбачає пряму ієрархічну ланцюжкову структуру влади. Керівник надає інструкції та контролює роботу своїх підлеглих. У ТОВ «ДАК-ТРАНС» - чіткий ланцюжок менеджменту, що забезпечує пряму лінію зв'язку між директором і підлеглими, сприяє швидкому передачі інформації та прийняттю рішень.

Влада та відповідальність концентруються в руках директора. Він має повний контроль та приймає рішення безпосередньо. Кожен працівник знає, що підпорядковується директору і звітує йому. Кожен співробітник знає свої обов'язки та функції і може зосередитись на своїй роботі без заплутаних бюрократичних процедур.

Специфічні для ТОВ «ДАК-ТРАНС» функції управління: короткотермінове планування вантажних перевезень; системне регулювання парку рухомого складу; контроль бухгалтерії та директора. Нами визначено, що організаційна структура менеджменту є лінійно-функціональною (рис. 2.3).

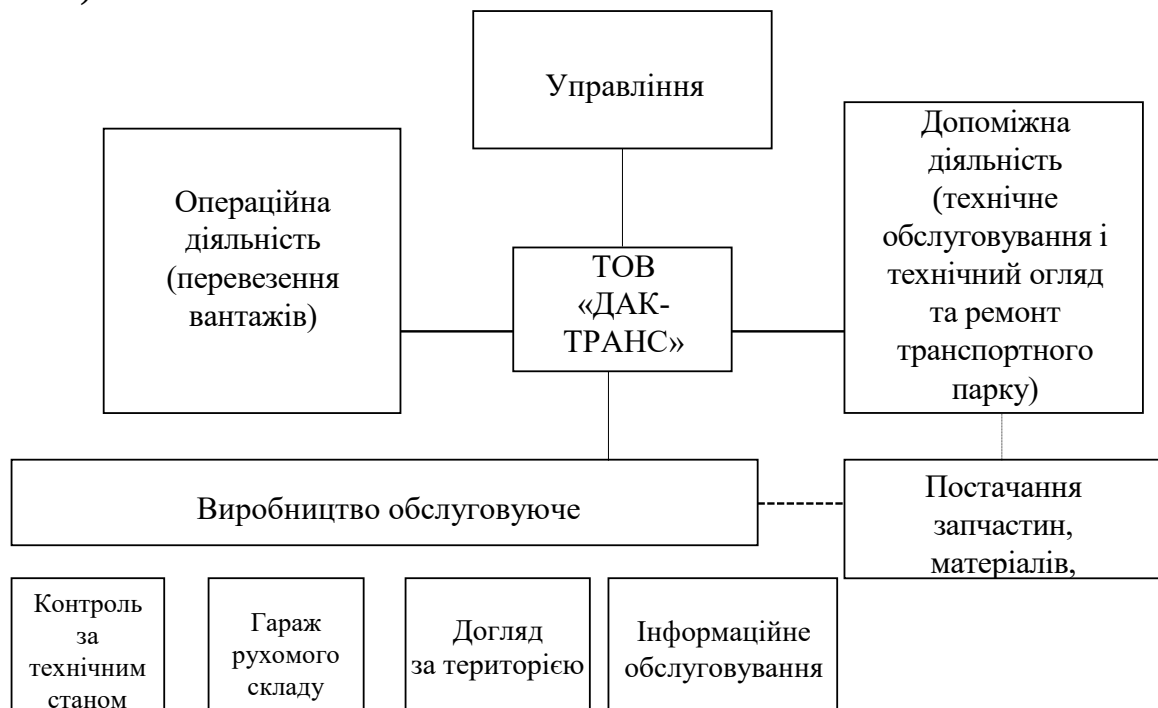


Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «ДАК-ТРАНС»

Джерело: розроблено автором

Економічні методи менеджменту, які використовуються керівництвом на досліджуваному ТОВ «ДАК-ТРАНС», спрямовані на оптимізацію фінансових ресурсів, зниження витрат і підвищення ефективності діяльності. Розробка бюджетів, визначення фінансових цілей і стратегій, контроль за витратами та доходами здійснює бухгалтерія спільно із директором. Це допомагає врахувати фінансові ризики. Крім того, відбувається визначення вартості транспортних послуг, оцінка внутрішніх та зовнішніх витрат, виявлення можливостей зниження витрат та підвищення ефективності

Використання методів інвентаризації, оптимального планування маршрутів, маршрутизації і доставки для забезпечення мінімальних затрат на паливо, транспортні послуги та збереження часу та аналіз і планування запасів, зменшення надлишковості і дефіциту, оптимізація управління запасами транспортних матеріалів, запчастин і палива – окрема складова економічних методів менеджменту.

Вивчення навантаження та розподіл робочого часу, раціональне використання основного та допоміжного персоналу, навчання і розвиток працівників, мотивація та стимулювання продуктивності – теж серед основних економічних методів менеджменту товариства.

2.2. Аналіз господарської діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «ДАК-ТРАНС»

Аналіз господарської діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «ДАК-ТРАНС» варто розпочати з аналізу його активів.

Збір і систематизація інформації нами здійснювалася безпосередньо на підприємстві і включала фінансові звіти, баланс, документи про власність та (статут). Активи зазначеного транспортного підприємства класифіковані в балансі на необоротні (будівлі, земельні ділянки) та оборотні (вантажівки

різної габаритності), обладнання, запаси.

Оцінка фізичного стану активів нами здійснювалася з фокусуванням на на зношеність, потенційні проблеми з обладнанням, можливість ремонту або модернізації. Розгляд фінансової звітності досліджуваного нами в кваліфікаційній роботі транспортного підприємства, зокрема балансу та звіту про фінансові результати, дав можливість зробити певні важливі висновки: необоротні активи товариства з 2018 р. по 2019 р. зменшились на 250 тис. гривень (-21,3%), з 2019 р. по 2020 р. понизились на 377 тис. гривень (-40,8%), з 2020 р. по 2021 р. знизились на 139 тис. гривень (-25,4%), з 2021 р. по 2022 р. скоротились на 180 тис. гривень (-44%) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Активи товариства з обмеженою відповідальністю «ДАК-ТРАНС»

Статті	Роки					Темпи зростання, %			
	2018	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Необоротні активи	1 174	924	547	408	228	-21,3	-40,8	-25,4	-44,0
Основні засоби	1 174	924	547	408	228	-21,3	-40,8	-25,4	-44,0
первісна вартість	2 503	2 620	2 604	2 864	2 850	4,7	-0,6	10,0	-0,5
знос	1 329	1 696	2 057	2 456	2 622	27,7	21,3	19,4	6,7
Оборотні активи	6 342	6 007	6 307	7 197	10488	-5,3	5,0	14,1	45,7
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2 949	2 429	2 541	2 202	3 155	-17,7	4,6	-13,3	43,3
Інша поточна дебіторська заборгованість	174	203	1 519	2 067	2 977	17,0	647,0	36,0	44,1
Гроші та їх еквіваленти	270	308	291	330	612	13,9	-5,3	13,3	85,3
Інші оборотні активи	2 948	3 067	1 956	2 599	3 744	4,1	-36,2	32,9	44,1

Джерело: розроблено автором

Основні засоби з 2018 р. по 2019 р. зменшилися на 250 тис. гривень (-21,3%), з 2019 р. по 2020 р. зменшилися на 377 тис. гривень (-40,8%), з 2020 р. по 2021 р. зазнали негативних змін на 139 тис. гривень (-25,4%), з 2021 р. по 2022 р. погіршилися на 180 тис. гривень (-44%), в т.ч.: первісна вартість з 2018 р. по 2019 р. виросла на 117 тис. гривень (+4,7%), з 2019 р. по 2020 р. скоротилася на 16 тис. гривень (-0,6%), з 2020 р. по 2021 р. збільшилася на 260 тис. гривень (+10%), з 2021 р. по 2022 р. зазнала негативних змін на 14 тис. гривень (-0,5%); знос з 2018 р. по 2019 р. підвищився на 367 тис. гривень (+27,7%), з 2019 р. по 2020 р. підвищився на 361 тис. гривень (+21,3%), з 2020 р. по 2021 р. збільшився на 399 тис. гривень (+19,4%), з 2021 р. по 2022 р. збільшився на 165 тис. гривень (+6,7%).

Дебіторська заборгованість є особливою економічною категорією. Вона може бути короткостроковою або довгостроковою залежно від того, коли очікується повернення грошей. Товариство включає дебіторську заборгованість до активів свого балансу, оскільки очікує отримати ці кошти у майбутньому. Важливо відстежувати дебіторську заборгованість і підтримувати контроль над нею, оскільки вона може впливати на ліквідність і фінансовий стан товариства.

Оборотні активи з 2018 р. по 2019 р. знизилися на 335 тис. гривень (-5,3%), з 2019 р. по 2020 р. стали більше на 300 тис. гривень (+5%), з 2020 р. по 2021 р. збільшилися на 890 тис. гривень (+14,1%), з 2021 р. по 2022 р. зросли на 3291 тис. гривень (+45,7%) (рис. 2.4).

Оборотні активи є важливим поняттям у фінансовому аналізі та бухгалтерській діяльності. Це активи, які очікуються бути реалізованими, проданими або використаними протягом короткого періоду, який, як правило, не перевищує одного року. Оборотної активи включаються в балансову вартість компанії і є одним з показників її ліквідності та фінансового стану.

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги з

2018 р. по 2019 р. стала менше на 521 тис. гривень (-17,7%), з 2019 р. по 2020 р. виросла на 112 тис. гривень (+4,6%), з 2020 р. по 2021 р. понизилась на 339 тис. гривень (-13,3%), з 2021 р. по 2022 р. зросла на 954 тис. гривень (+43,3%).

Інша поточна дебіторська заборгованість з 2018 р. по 2019 р. стала більше на 30 тис. гривень (+17%), з 2019 р. по 2020 р. підвищилась на 1316 тис. гривень (+647%), з 2020 р. по 2021 р. покращилась на 547 тис. гривень (+36%), з 2021 р. по 2022 р. поліпшилась на 911 тис. гривень (+44,1%).

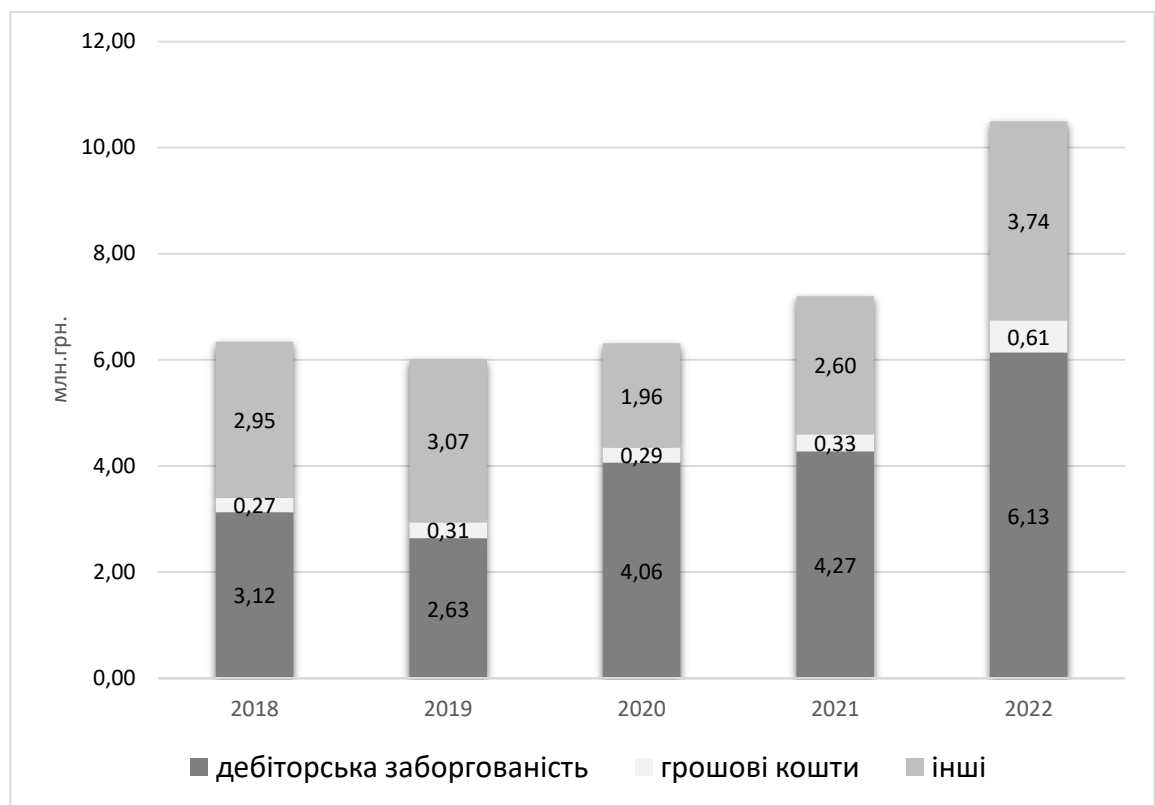


Рис. 2.4. Динаміка оборотних засобів товариства з обмеженою відповідальністю «ДАК-ТРАНС»

Джерело: розроблено автором

Найбільш ліквідна частина активів - гроші та їх еквіваленти з 2018 р. по 2019 р. зросли на 38 тис. гривень (+13,9%), з 2019 р. по 2020 р. скоротились на 16 тис. гривень (-5,3%), з 2020 р. по 2021 р. поліпшились на 39 тис. гривень (+13,3%), з 2021 р. по 2022 р. підвищились на 282 тис. гривень (+85,3%).

Інші оборотні активи з 2018 р. по 2019 р. поліпшились на 120 тис.

гривень (+4,1%), з 2019 р. по 2020 р. погіршились на 1111 тис. гривень (-36,2%), з 2020 р. по 2021 р. стали більше на 643 тис. гривень (+32,9%), з 2021 р. по 2022 р. покращились на 1145 тис. гривень (+44,1%).

Власний капітал у товаристві з обмеженою відповідальністю представляє собою сукупність коштів і майна, внесених засновниками для спроможності чинити господарську діяльність.

Власний капітал (частина пасивів) ТОВ складається із статутного (zareestrovano) капіталу і додаткового (нерозподіленого) капіталу (частини прибутку, яка залишається після сплати всіх витрат і обов'язкових платежів і не розподілена між учасниками ТОВ). Додатковий капітал може використовуватися для поповнення статутного капіталу, розширення бізнесу, інвестицій або інших цілей, визначених у статуті. Аналіз пасивів ТОВ «ДАК-ТРАНС» зібрано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Пасиви товариства з обмеженою відповідальністю «ДАК-ТРАНС»

Статті	Роки					Темпи зростання, %			
	2018	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Власний капітал	826	940	1 019	1 126	1 157	13,7	8,4	10,6	2,7
Статутний капітал	735	735	735	735	735	0,0	0,0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	91	205	284	391	422	123,9	38,6	38,0	7,7
Поточні зобов'язання	6 689	5 991	5 835	6 478	9 560	-10,4	-2,6	11,0	47,6
Поточна КЗ за товари, роботи, послуги	2 459	2 561	2 573	2 371	2 898	4,1	0,5	-7,8	22,2
Поточна КЗ з бюджетом	0	0	19	33	31	-	100	72,4	-5,1
Поточна КЗ зі страхування	7	7	9	0	4	6,2	29,0	-100	100
Поточна КЗ з оплати праці	28	21	25	51	94	-25,5	19,5	106,5	85,0
Інші поточні	4	3	3	4	6	-18,9	-5,7	25,4	62,4

зобов'язання	196	403	210	023	533				
--------------	-----	-----	-----	-----	-----	--	--	--	--

Джерело: розроблено автором

Власний капітал віддзеркалює фінансову позицію ТОВ і виступає гарантом покриття зобов'язань перед кредиторами. У разі ліквідації ТОВ, власний капітал розподіляється між учасниками відповідно до їхніх часток в статутному капіталі.

Статутний капітал з 2018 р. по 2022 р. був на рівні 735 тис. гривень.

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) з 2018 р. по 2019 р. виріс на 113 тис. гривень (+123,9%), з 2019 р. по 2020 р. зріс на 79 тис. гривень (+38,6%), з 2020 р. по 2021 р. поліпшився на 108 тис. гривень (+38%), з 2021 р. по 2022 р. поліпшився на 30 тис. гривень (+7,7%).

Власний капітал з 2018 р. по 2019 р. зріс на 113 тис. гривень (+13,7%), з 2019 р. по 2020 р. підвищився на 79 тис. гривень (+8,4%), з 2020 р. по 2021 р. поліпшився на 108 тис. гривень (+10,6%), з 2021 р. по 2022 р. покращився на 30 тис. гривень (+2,7%).

Що стосується зобов'язань, то у товариства з обмеженою відповідальністю «ДАК-ТРАНС» довгострокові зобов'язання відсутні. Поточні зобов'язання з 2018 р. по 2019 р. зазнали негативних змін на 698 тис. гривень (-10,4%), з 2019 р. по 2020 р. понизились на 156 тис. гривень (-2,6%), з 2020 р. по 2021 р. зросли на 643 тис. гривень (+11%), з 2021 р. по 2022 р. підвищились на 3081 тис. гривень (+47,6%).

Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги з 2018 р. по 2019 р. стала більше на 102 тис. гривень (+4,1%), з 2019 р. по 2020 р. підвищилась на 12 тис. гривень (+0,5%), з 2020 р. по 2021 р. зменшилась на 202 тис. гривень (-7,8%), з 2021 р. по 2022 р. підвищилась на 527 тис. гривень (+22,2%).

Поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом з 2018 р. по 2019 р. не було, з 2019 р. по 2020 р. вона підвищилась на 19 тис. гривень (+100%), з 2020 р. по 2021 р. стала більше на 14 тис. гривень (+72,4%), з 2021 р. по 2022 р. понизилась на 2 тис. гривень (-5,1%).

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування з 2018 р. по 2019 р. залишилась на рівні 7 тис. гривень, з 2019 р. по 2020 р. виросла на 2 тис. гривень (+29%), з 2020 р. по 2021 р. знизилась на 9 тис. гривень (-100%), з 2021 р. по 2022 р. покращилась на 4 тис. гривень (+100%).

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці з 2018 р. по 2019 р. понизилась на 7 тис. гривень (-25,5%), з 2019 р. по 2020 р. поліпшилась на 4 тис. гривень (+19,5%), з 2020 р. по 2021 р. покращилась на 26 тис. гривень (+106,5%), з 2021 р. по 2022 р. підвищилась на 43 тис. гривень (+85%).

Інші поточні зобов'язання з 2018 р. по 2019 р. знизились на 793 тис. гривень (-18,9%), з 2019 р. по 2020 р. стали менше на 193 тис. гривень (-5,7%), з 2020 р. по 2021 р. зросли на 814 тис. гривень (+25,4%), з 2021 р. по 2022 р. виросли на 2509 тис. гривень (+62,4%).

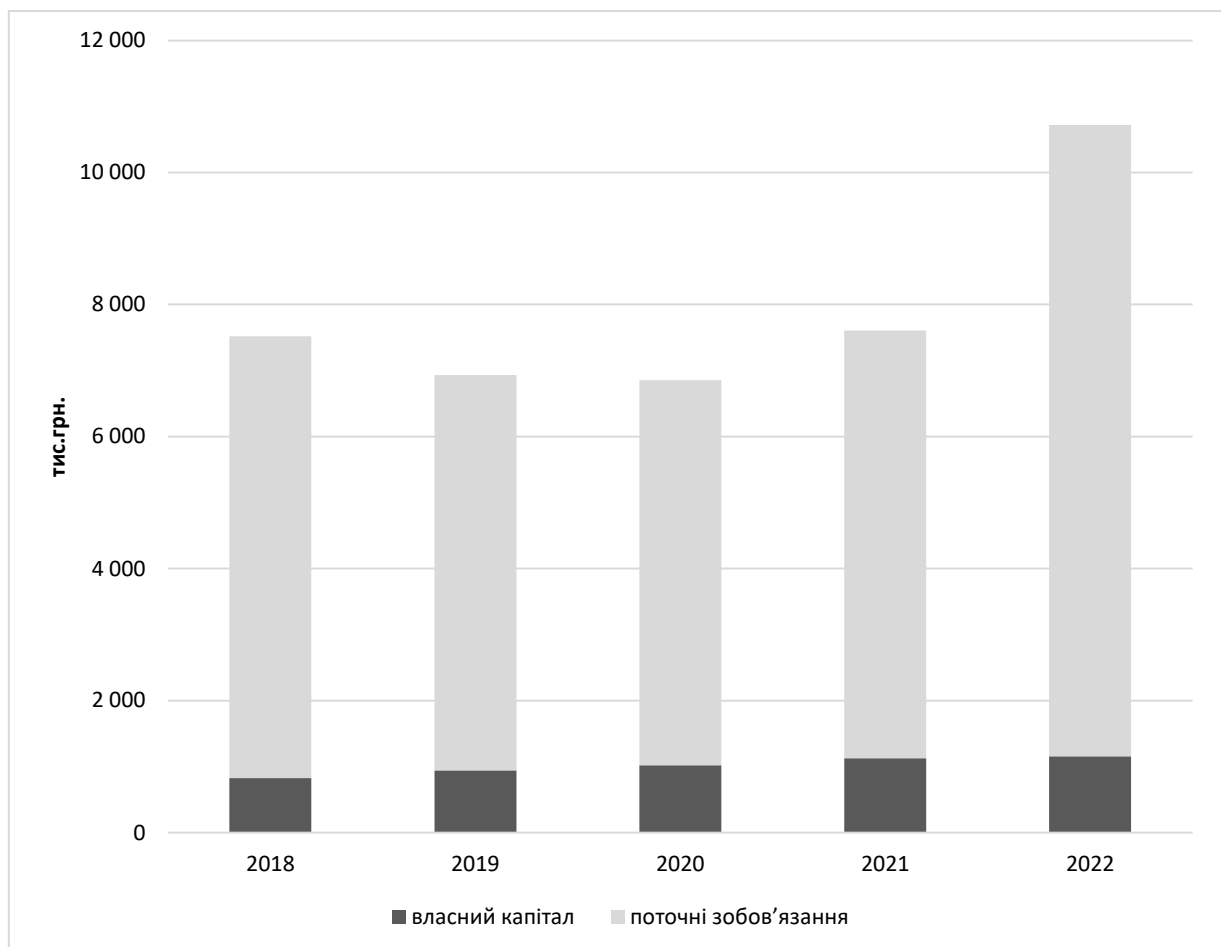


Рис. 2.5. Динаміка пасивів ТОВ «ДАК-ТРАНС»

Джерело: розроблено автором

Чистий дохід від реалізації продукції з 2018 р. по 2019 р. знизився на 5594 тис. гривень (-28,5%), з 2019 р. по 2020 р. знизився на 324 тис. гривень (-2,3%), з 2020 р. по 2021 р. зріс на 4116 тис. гривень (+30,1%), з 2021 р. по 2022 р. зріс на 94 тис. гривень (+0,5%).

Собівартість реалізованої продукції з 2018 р. по 2019 р. скоротилась на 4274 тис. гривень (-22,1%), з 2019 р. по 2020 р. зменшилась на 1450 тис. гривень (-9,6%), з 2020 р. по 2021 р. виросла на 3204 тис. гривень (+23,6%), з 2021 р. по 2022 р. підвищилась на 890 тис. гривень (+5,3%).

Валовий прибуток з 2018 р. по 2019 р. понизився на 1320 тис. гривень (-430,6%), з 2019 р. по 2020 р. покращився на 1126 тис. гривень (+111,1%), з 2020 р. по 2021 р. став більше на 913 тис. гривень (+814,1%), з 2021 р. по 2022 р. зазнав негативних змін на 796 тис. гривень (-77,7%).

Інші операційні доходи з 2018 р. по 2019 р. стали більше на 1223 тис. гривень (+73,4%), з 2019 р. по 2020 р. знизились на 1048 тис. гривень (-36,3%), з 2020 р. по 2021 р. понизились на 851 тис. гривень (-46,2%), з 2021 р. по 2022 р. зросли на 37 тис. гривень (+3,7%).

Інші операційні витрати з 2018 р. по 2019 р. зменшились на 73 тис. гривень (-3,8%), з 2019 р. по 2020 р. зросли на 152 тис. гривень (+8,2%), з 2020 р. по 2021 р. стали більше на 280 тис. гривень (+14%), з 2021 р. по 2022 р. понизились на 2012 тис. гривень (-88,4%).

Фінансовий результат від операційної діяльності з 2018 р. по 2019 р. погіршився на 24 тис. гривень (-43,2%), з 2019 р. по 2020 р. понизився на 74 тис. гривень (-230,5%), з 2020 р. по 2021 р. понизився на 218 тис. гривень (-521%), з 2021 р. по 2022 р. зріс на 1253 тис. гривень (+481,6%) (табл. 2.3).

Інші доходи з 2018 р. по 2019 р. підвищились на 101 тис. гривень (+1936,5%), з 2019 р. по 2020 р. зросли на 32 тис. гривень (+30,5%), з 2020 р. по 2021 р. збільшились на 596 тис. гривень (+431,2%), з 2021 р. по 2022 р. знизились на 734 тис. гривень (-100%).

Інші витрати з 2018 р. по 2019 р. підвищились на 14 тис. гривень

(+123,4%), з 2019 р. по 2020 р. знизились на 7 тис. гривень (-29,8%), з 2020 р. по 2021 р. підвищились на 349 тис. гривень (+2004%), з 2021 р. по 2022 р. покращились на 489 тис. гривень (+133,5%).

Чистий прибуток з 2018 р. по 2019 р. зріс на 63 тис. гривень (+123,7%), з 2019 р. по 2020 р. понизився на 34 тис. гривень (-30,3%), з 2020 р. по 2021 р. покращився на 29 тис. гривень (+36,6%), з 2021 р. по 2022 р. збільшився на 30 тис. гривень (+28,1%).

Таблиця 2.3

Фінансовий результат ТОВ «ДАК-ТРАНС»

Показник, тис. грн	Роки					Темпи зростання, %			
	2018	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Чистий дохід	19 611	14 018	13 694	17 810	17 903	-28,5	-2,3	30,1	0,5
Собівартість	19 305	15 031	13 581	16 785	17 675	-22,1	-9,6	23,6	5,3
Валовий прибуток	307	-1 014	112	1 025	229	-430,6	111,1	814,1	-77,7
Інші операційні доходи	1 666	2 889	1 841	990	1 027	73,4	-36,3	-46,2	3,7
Інші операційні витрати	1 916	1 844	1 995	2 275	263	-3,8	8,2	14,0	-88,4
Прибуток від операційної діяльності	57	32	-42	-260	993	-43,2	-	-	481,6
Інші доходи	5	106	138	734	0	1936,5	30,5	431,2	-100,0
Інші витрати	11	25	17	366	855	123,4	-29,8	2004,0	133,5
Чистий прибуток	50,6	113,2	78,9	107,8	138,1	123,7	-30,3	36,6	28,1

Джерело: розроблено автором

Отже, пророблений нами аналіз господарської діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «ДАК-ТРАНС» засвідчує, що суб'єкт працює досить стабільно в мінливому середовищі економіки та зберігає свою

стійкість.

2.3. Аналіз особливостей та результативності менеджменту товариства з обмеженою відповідальністю «ДАК-ТРАНС»

Оцінка результативності менеджменту може здійснюватися за допомогою різних підходів і методів, залежно від контексту і конкретних цілей оцінки. Ефективний менеджмент повинен спрямовуватися на досягнення стратегічних цілей суб'єкта господарювання. Оцінка може включати аналіз того, наскільки успішно менеджмент здійснює планування, постановку цілей і реалізацію стратегій. Проте фінансові результати є одним з ключових показників ефективності менеджменту, оскільки вони є об'єктивними. Оцінка включає аналіз фінансових показників, таких як прибуток, рентабельність, оборотність активів, показники зростання тощо. Порівняння показників прибутку, собівартості та валового прибутку ТОВ «ДАК-ТРАНС» у динаміці наведено на рис. 2.6.

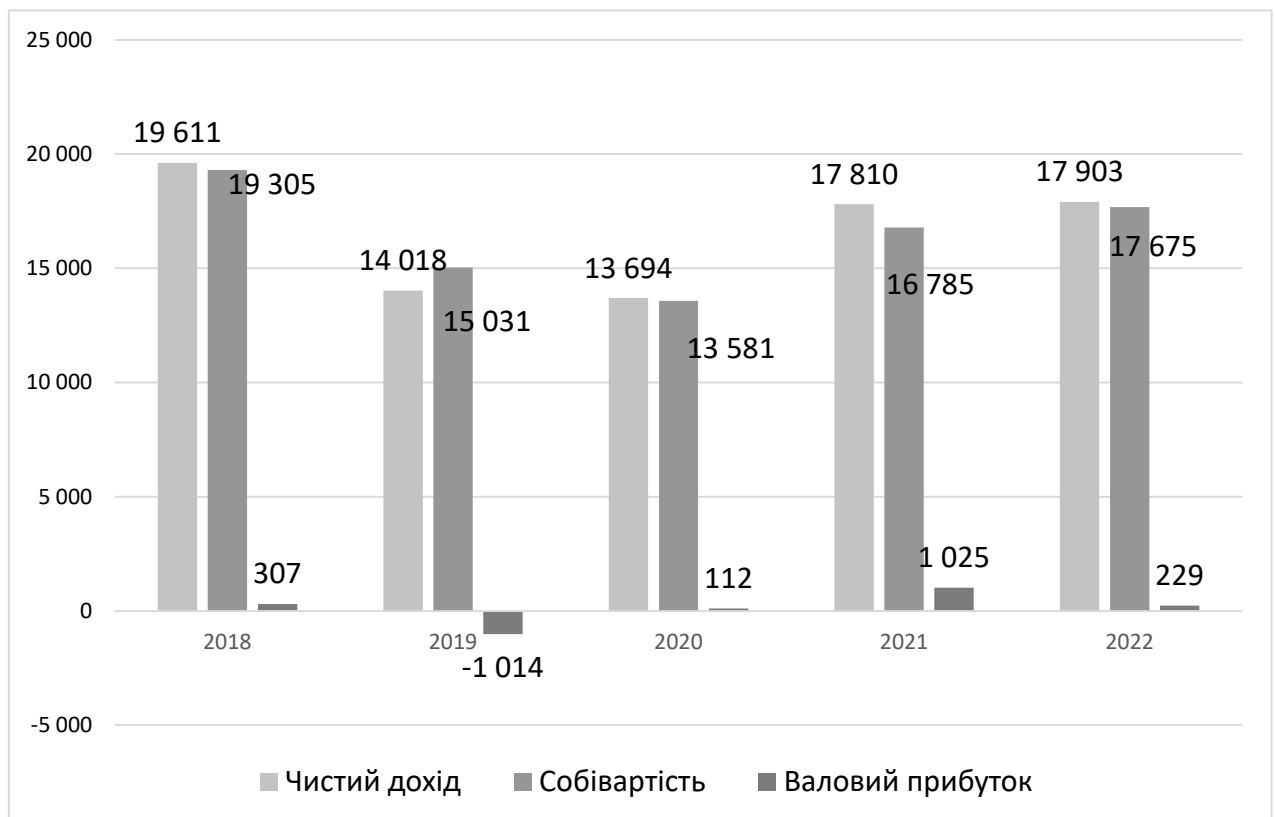


Рис. 2.5. Динаміка показників фінансової результативності ТОВ «ДАК-ТРАНС»

Джерело: розроблено автором

Задоволеність клієнтів також є важливим показником успішності менеджменту. Зазначене ТОВ організовує з цією метою збір фідбеку від клієнтів, усне опитування задоволеності, аналіз повторних продажів, рівень відмов тощо.

Рівень прибутку чітко відображений у показниках рентабельності. Коефіцієнт рентабельності активів з 2018 р. по 2019 р. поліпшився на 0,01 (+137,1%), з 2019 р. по 2020 р. знизився на 0,005 (-29,5%), з 2020 р. по 2021 р. зріс на 0,003 (+23,1%), з 2021 р. по 2022 р. понизився на 0,001 (-9,2%) (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Рентабельність ТОВ «ДАК-ТРАНС»

	2018	2019	2020	2021	2022	Темпи зростання, %			
						2019	2020	2021	2022
Коефіцієнт рентабельності активів	0,007	0,016	0,012	0,014	0,013	137,1	-29,5	23,1	-9,2
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,061	0,120	0,077	0,096	0,119	97,1	-35,7	23,6	24,7
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,003	0,008	0,006	0,006	0,008	183,2	-28,7	5,0	27,7
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	0,043	0,123	0,144	0,265	0,606	184,7	17,8	83,3	128,7

Джерело: розроблено автором

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу з 2018 р. по 2019 р. поліпшився на 0,059 (+97,1%), з 2019 р. по 2020 р. зазнав негативних змін на 0,043 (-35,7%), з 2020 р. по 2021 р. збільшився на 0,018 (+23,6%), з 2021 р. по 2022 р. поліпшився на 0,024 (+24,7%).

Коефіцієнт рентабельності діяльності з 2018 р. по 2019 р. збільшився на 0,005 (+183,2%), з 2019 р. по 2020 р. зменшився на 0,002 (-28,7%), з 2020 р.

по 2021 р. був на рівні 0,006, з 2021 р. по 2022 р. став більше на 0,002 (+27,7%).

Коефіцієнт рентабельності основних засобів з 2018 р. по 2019 р. покращився на 0,079 (+184,7%), з 2019 р. по 2020 р. збільшився на 0,022 (+17,8%), з 2020 р. по 2021 р. став більше на 0,12 (+83,3%), з 2021 р. по 2022 р. покращився на 0,341 (+128,7%). Коефіцієнт оборотності активів з 2018 р. по 2019 р. знизився на 0,59 (-22,5%), з 2019 р. по 2020 р. скоротився на 0,02 (-1,2%), з 2020 р. по 2021 р. підвищився на 0,34 (+17,2%), з 2021 р. по 2022 р. понизився на 0,67 (-28,7%) (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники ділової активності ТОВ «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: розроблено автором

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості з 2018 р. по 2019 р. понизився на 0,95 (-15,1%), з 2019 р. по 2020 р. погіршився на 1,95 (-36,7%), з 2020 р. по 2021 р. збільшився на 0,8 (+23,7%), з 2021 р. по 2022 р. знизився на 1,25 (-30%).

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості з 2018 р. по 2019

р. зазнав негативних змін на 2,45 (-31,1%), з 2019 р. по 2020 р. скоротився на 0,23 (-4,3%), з 2020 р. по 2021 р. виріс на 1,99 (+38,3%), з 2021 р. по 2022 р. став менше на 1,31 (-18,3%).

Коефіцієнт оборотності власного капіталу з 2018 р. по 2019 р. знизився на 8,81 (-37,1%), з 2019 р. по 2020 р. погіршився на 1,47 (-9,9%), з 2020 р. по 2021 р. збільшився на 2,37 (+17,6%), з 2021 р. по 2022 р. зазнав негативних змін на 0,33 (-2,1%).

Коефіцієнт оборотності основних засобів з 2018 р. по 2019 р. зменшився на 1,53 (-9,2%), з 2019 р. по 2020 р. виріс на 9,88 (+65,1%), з 2020 р. по 2021 р. зріс на 18,65 (+74,5%), з 2021 р. по 2022 р. покращився на 34,82 (+79,7%).

Коефіцієнт покриття з 2018 р. по 2019 р. зріс на 0,05 (+5,8%), з 2019 р. по 2020 р. став більше на 0,08 (+7,8%), з 2020 р. по 2021 р. підвищився на 0,03 (+2,8%), з 2021 р. по 2022 р. скоротився на 0,01 (-1,2%). (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Ліквідність ТОВ «ДАК-ТРАНС»

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	Темпи зростання, %			
						2019	2020	2021	2022
Коефіцієнт покриття	0,95	1,00	1,08	1,11	1,10	5,8	7,8	2,8	-1,2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,95	1,00	1,08	1,11	1,10	5,8	7,8	2,8	-1,2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,040	0,051	0,050	0,051	0,064	27,2	-2,7	2,1	25,6
Чистий оборотний капітал	-347	16	472	719	929	104,5	2906	52,3	29,2

Джерело: розроблено автором

Коефіцієнт швидкої ліквідності з 2018 р. по 2019 р. зріс на 0,05 (+5,8%), з 2019 р. по 2020 р. поліпшився на 0,08 (+7,8%), з 2020 р. по 2021 р. виріс на 0,03 (+2,8%), з 2021 р. по 2022 р. знизився на 0,01 (-1,2%).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності з 2018 р. по 2019 р. виріс на 0,011 (+27,2%), з 2019 р. по 2020 р. зменшився на 0,001 (-2,7%), з 2020 р. по 2021 р. зріс на 0,001 (+2,1%), з 2021 р. по 2022 р. покращився на 0,013 (+25,6%).

Чистий оборотний капітал з 2018 р. по 2019 р. збільшився на 363 тис. гривень (+104,5%), з 2019 р. по 2020 р. був на рівні 472 тис. гривень, з 2020 р. по 2021 р. поліпшився на 247 тис. гривень (+52,3%), з 2021 р. по 2022 р. покращився на 210 тис. гривень (+29,2%).

Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів з 2018 р. по 2019 р. понизився на 1,72 (-21,2%), з 2019 р. по 2020 р. став менше на 0,65 (-10,2%), з 2020 р. по 2021 р. виріс на 0,02 (+0,4%), з 2021 р. по 2022 р. поліпшився на 2,51 (+43,7%) (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Фінансова стійкість ТОВ «ДАК-ТРАНС»

Коефіцієнт	2018	2019	2020	2021	2022	Темпи зростання, %			
						2019	2020	2021	2022
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	8,09	6,38	5,73	5,75	8,27	-21,2	-10,2	0,4	43,7
Коефіцієнт автономії (платоспроможності)	0,11	0,14	0,15	0,15	0,11	23,3	9,6	-0,3	-27,1
Коефіцієнт маневреності власних коштів	-0,42	0,02	0,46	0,64	0,80	104,0	2673	37,7	25,8

Джерело: розроблено автором

Коефіцієнт автономії (платоспроможності) з 2018 р. по 2019 р. зріс на 0,03 (+23,3%), з 2019 р. по 2020 р. збільшився на 0,01 (+9,6%), з 2020 р. по 2021 р. складав 0,15, з 2021 р. по 2022 р. погіршився на 0,04 (-27,1%).

Коефіцієнт маневреності власних коштів з 2018 р. по 2019 р. збільшився на 0,44 (+104%), з 2019 р. по 2020 р. збільшився на 0,45

(+2672,9%), з 2020 р. по 2021 р. збільшився на 0,17 (+37,7%), з 2021 р. по 2022 р. став більше на 0,16 (+25,8%).

Отже, пророблений нами у кваліфікаційні роботі аналіз особливостей та результативності менеджменту товариства з обмеженою відповідальністю «ДАК-ТРАНС» дозволяє зробити такі висновки: досить стабільний прибуток свідчить про ефективне управління ресурсами та вдалу бізнес-модель.

Завантаження рухомого складу автопарку свідчить про ефективне використання ресурсів та оптимальне планування маршрутів, а оцінка задоволення клієнтів відповідно до їхніх очікувань та потреб (про яку можна судити із стабільної бази постійних клієнтів та частоту звернень за послугами до зазначеного товариства) свідчить про якість послуг, наданих підприємством.

Показники ліквідності, рентабельності, ділової активності знаходиться в межах своїх нормальних значень. Фінансова стійкість товариства є міцною. Загалом, потрібно зазначити, що зростання показників фінансової стійкості підприємства свідчить про його позитивний фінансовий стан і здатність витримувати економічні труднощі, зумовлені середовищем діяльності.

Підприємство може вказувати на зростання своєї фінансової стійкості, якщо його прибуток зростає, що може бути результатом підвищення обсягів продажу, покращення ефективності виробництва, утримуванням конкурентної ціни або зниженням витрат.

Зростання показників рентабельності підприємства свідчить про його здатність генерувати зиски від своєї діяльності. Збільшення рентабельності може бути результатом підвищення цін на продукцію або послуги, зниження витрат або покращення управління фінансовими ресурсами. Збільшення рівня ліквідності підприємства, яке виражається в його здатності вчасно виконувати взяті на себе фінансові зобов'язання, також може свідчити про покращення його фінансової стійкості.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ СТОСОВНО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ “ДАК-ТРАНС”

3.1. Напрямки удосконалення управління грошовими потоками транспортного підприємства

Нинішні умови роботи підприємств сфери автомобільного транспорту характеризуються зростанням рівня конкурентної боротьби, зношеністю автопарку, його старінням, з одного боку, зростанням вимог до транспортних перевезень з боку держави, Європейських партнерів України, - з іншого. В результаті збройної агресії російської федерації проти України величезну кількість автотранспортних підприємств, ангарів, станцій технічного обслуговування автомобілів було знищено вщент або суттєво пошкоджено, значна кількість водіїв змушена була залишити своє основне місце роботи і піти боронити Українську державу від російського ворога. Усе це не могло не позначитися на стабільній роботі транспортних підприємств України.

Серед інших проблем, з якими нині зіткнулися транспортні підприємства України, є питання не завжди ефективного менеджменту грошових потоків. Фінансові потоки підприємства - це економічні стосунки, що виникають у результаті взаємодії підприємств, підприємців та держави, мають притаманні їм характеристики, ключовою з яких є саме грошовий потік. Якісне управління грошовими потоками, в тому числі й на підприємствах автомобільного транспорту, важко переоцінити. Воно є важливим складником загального менеджменту фінансів підприємства та повинно вибудовуватися на єдиних принципах.

Результативний менеджмент грошовими потоками транспортного підприємства є надзвичайно важливим з точки зору дотримання сталого фінансового розвитку та стабільної роботи підприємства в цілому.

Цілком очевидно, що розмір, частота та стабільність грошових потоків

підприємства свідчить про те, чи прибутково, ефективно воно працює. Розмір грошових потоків та їх величина безпосереднім чином впливає увесь спектр фінансових показників підприємства, як то ліквідність, платоспроможність, рентабельність, ділова активність, фінансова стійкість та засвідчує загальний стан роботи підприємства.

Грошові потоки підприємства з'язані з обігом грошових коштів, який своєю чергою показує надходження на підприємство та як цим надходженням дає раду менеджмент організації.

Загальна мета менеджменту грошових потоків на транспортних підприємствах України - це дотримання балансу між надходженнями ресурсів та їх витрачанням, уміле маневрування грошовими коштами між структурними підрозділами підприємства, між напрямками залучення та витрачання коштів, відповідно до виробничої програми розвитку підприємства. Це забезпечує стабільну роботу підприємства та дотримання запланованих показників.

Тому, на наш погляд, для удосконалення менеджменту транспортного підприємства нами пропонується зодноточити витрати й надходження по підприємству за допомогою наступних інструментів (рис. 3.1).

Прикладний результат від умілого використання інструментів синхронізації полягає у забезпеченні фінансової стійкості транспортного підприємства за рахунок створення на підприємстві певного запасу наявних грошових коштів, з одного боку, та інвестування тимчасово вільних - у проєкти, які потенційно можуть принести інвестиційний прибуток, з іншого боку.

Однією з умов сталого, ефективного функціонування транспортного підприємства є забезпечення вчасних розрахунків із бюджетами різних рівнів, з постачальниками, співробітниками, кредиторами. Саме тому, транспортні підприємства мають володіти науково обґрунтованим рівнем обігових коштів аби вчасно проводити свої розрахунки з контрагентами та не вдаватися до додаткових запозичень і таким чином “влазити” в борги.



Рис. 3.1 Інструменти синхронізації надходжень та витрат коштів транспортного підприємства

Джерело: складено автором на основі [14]

Удосконалення менеджменту грошових потоків транспортного підприємства повинне містити оцінку руху грошових потоків за різні періоди часу: місяць, квартал, півріччя, рік, та більш тривалі періоди. Системний моніторинг руху грошових коштів дає можливість забезпечити на транспортному підприємстві високий рівень ліквідності, платоспроможності, прибутковості, забезпечити високу платіжну дисципліну на підприємстві, як у коротко- так і довготривалому періодах. Для оцінювання фінансових результатів діяльності транспортного підприємства також є важливими наступні показники: дохід від транспортних перевезень, прибуток, грошові потоки.

Ключовим внутрішнім джерелом самофінансування є доходи транспортного підприємства від перевезених вантажів, а також наданих супутніх послуг. Доходи є потужним джерелом, за рахунок якого

підприємство купує паливно-мастильні матеріали, здійснює поточний та капітальний ремонт, а також виконує оновлення свого автомобільного парку. Від обсягу доходів (виручки), яку має у своєму розпорядженні транспортне підприємство залежить загальне фінансове становище підприємства, потенціал формування прибутку, але і своєчасність погашення кредитних ресурсів фінансових установ, сплата податкових зобов'язань, виплата премій, бонусів та інших заохочень персоналу.

На наше глибоке переконання, ключовим моментом удосконалення менеджменту транспортного підприємства є якісне планування. Воно має здійснюватися на різних рівнях (нижня ланка, середня, топ менеджмент), має бути різностроковим (ближчий, середній, дальній горизонт часу), зачіпати інтереси усіх структурних підрозділів та містити широкий набір інструментів для досягнення запланованих цілей. Має бути розроблена чітка цінова політика транспортного підприємства, варто усіх споживачів розбити на певні групи за обсягом послуг, які вони споживають.

Синхронізація грошових потоків дає можливість ліквідувати сезонні коливання попиту на послуги транспортного підприємства та оптимізувати середні обсяги готівкового обігу.

Ми пропонуємо в якості основного способу оптимізування уможливити умови максимізації грошових потоків підприємства, підвищення якого дасть підвищить рівень власного фінансування основної діяльності та одночасно знизить залежність від зовнішніх джерел.

Пропонуємо суму грошових потоків на транспортному підприємстві за рахунок наступних кроків:

- ✓ Зменшення величини постійних витрат;
- ✓ Зменшення змінних витрат;
- ✓ Зменшення непродуктивних витрат;
- ✓ Широке застосування прискореної амортизації;
- ✓ Продаж автомобілів та інших основних фондів, запасних частин, нематеріальних активів.

Для більш оперативного управління позитивними та негативними грошовими потоками на транспортному підприємстві “ДАК-ТРАНС” доцільно запровадити такий інструмент як платіжний календар. Він дасть можливість підприємству оперативно фіксувати фінансове становище, контролювати напрями та обсяги коштів, які воно витрачає, забезпечувати стабільну прогнозовану платоспроможність.

Міжнародна практика напрацювала такі методи аналізу грошових потоків: прямий та непрямий. Прямий метод передбачає розрахунок надходжень (від наданих послуг) та витрат (купівля пального, заробітна плата водіїв, поточні та капітальні ремонти). Непрямий метод ідентифікацію операцій, які впливають на розмір прибутку, але не прямо, а опосередковано.

Переконані, що надання оцінки грошовим потокам на транспортному підприємстві “ДАК-ТРАНС” дасть можливість здійснити наступні поліпшення:

- ◆ краще “бачити” закономірності у поведінці грошових потоків на підприємстві;
- ◆ раціональніше розпоряджатися грошовими коштами;
- ◆ мати можливість оцінити чинники, що впливають на синхронність грошових потоків;
- ◆ мати резерви грошових коштів для поліпшення, інноваційної, інвестиційної та господарської діяльності підприємства.

Оцінка грошових потоків та використання ефективних інструментів їх аналізу уможливить значно поліпшити якість аналітичної роботи загалом та структурних підрозділах зокрема, напрацювати основні шляхи удосконалення менеджменту транспортного підприємства “ДАК-ТРАНС”.

3.2. Використання контролінгу як інструменту управління на транспортному підприємстві

Сучасному стану ринку транспорту України притаманна перманентна

зміна умов, у яких нині провадять свою діяльність транспортні підприємства. Це призводить як до підвищення ролі менеджменту підприємств, так і до якісних змін в усіх аспектах життєдіяльності підприємства.

Стрімкі економічні зміни, перетворення на глобальних ринках, зростання рівня конкуренції, як на національному, так і міжнародних ринках змушують менеджмент українських транспортних підприємств шукати резерви підвищення ефективності своєї діяльності. Саме з цієї причини невинно зростає роль контролінгу, як сучасного інструменту управління підприємствами.

Контролінг як ефективний інструмент менеджменту транспортного підприємства має на меті окреслення чітких цілей підприємства, збирання та фахову обробку інформації, аби прийняти управлінські рішення, побачити певні відхилення, зробити певні висновки та внести відповідні корегуючі рішення.

Головною метою діяльності будь-якої організації є задоволення потреб населення, споживачів у продукції, роботі чи послугах, які вона надає (виробляє), забезпечуючи при цьому власний розвиток. Досягнення цілей транспортних підприємств реалізується шляхом ефективного управління, а тому мета контролінгу є похідною від цілей розвитку підприємства. Контролінг сприяє методичному забезпеченню процесів менеджменту на підприємстві, забезпечує ефективну координацію та взаємодію між різними рівнями та ланками управління та досягненню місії функціонування організації загалом.

Контролінг - це напрям управлінської діяльності, створення сучасної системи менеджменту транспортного підприємства і орієнтує його на ефективну роботу та досягнення цілей. Місце контролінгу в системі менеджменту підприємства важливе - він координує та інтегрує усі функції управління.

Реалізація контролінгу з метою забезпечення ефективності процесу менеджменту характеризується унікальністю, тому що в кожному випадку

характер дії внутрішніх та зовнішніх факторів на цей процес є відмінним [36].

Контролінг витрат забезпечує досягнення цілей підприємства в сфері управління сукупністю затрат живої та уречевленої праці, основними інструментами при цьому є аналіз величини і структури витрат, оцінка впливу факторів на обсяг та структуру витрат, аналіз обсягу та структури витрат за їх основними статтями, контроль за відхиленнями, які виникають в процесі господарської діяльності підприємства. Як показує практика, аналіз відхилень – ефективний інструмент контролю витрат і всієї системи менеджменту на підприємстві [35].

Контролінг суттєво підвищує якість менеджменту за допомогою відслідковування, перевірки різних аспектів роботи підприємства, його обліку, планування, порівняння результатів різних періодів та підготовки проєктів управлінських рішень. Контролінг дає можливість здійснювати спостереження та різнорівневий контроль, виявляти відхилення та вузькі місця і таким чином сигналізувати про наявність тих чи інших проблем на підприємстві. На нашу думку, впровадження системи контролінгу дасть можливість удосконалити менеджмент транспортного підприємства “ДАК-ТРАНС”.

Організаційні структури, які притаманні більшості транспортних підприємств України недостатньо ефективно ведуть управлінський та бухгалтерський облік, ведуть розрахунки прибутку, рентабельності та інших економічних показників, не мають ефективних систем стимулювання та заохочень роботи персоналу. Звичайно, що ці недоліки негативним чином впливають удосконалення менеджменту транспортних підприємств, знижує якість обслуговування клієнтів, не дозволяє мати релевантну інформацію, знижує загальну ефективність роботи підприємств.

Саме тому нами пропонується створення такої системи обліку на транспортному підприємстві “ДАК-ТРАНС”, яка б уможливила якісне управління усіма структурними підрозділами організації. Тому ми

пропонуємо створити на підприємстві створення центру витрат, центру відповідальності, центру доходів, центру прибутку, центру відповідальності. Такі центри будуть складовими частинами системи контролінгу на підприємстві та забезпечуватимуть загальне удосконалення менеджменту транспортного підприємства “ДАК-ТРАНС”.

Створення центрів відповідальності залежить від сукупності показників, які є предметом управління та контролю відповідного лінійного менеджера. Формування центрів відповідальності залежить від організаційно-технологічної структури управління, дозволяє поєднувати переваги централізованого та децентралізованого управління, виявляти та заохочувати ініціативу та досягти зростання загальної ефективності менеджменту.

Ми глибоко переконані, що створення центрів відповідальності у товаристві з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС” відповідатиме високим вимогам створення системи контролінгу, яка дасть можливість слідкувати та контролювати бізнес-процеси на підприємстві, вести облік пального, створити дієвий механізм мотивації персоналу та загальне зростання ефективності менеджменту досліджуваного транспортного підприємства.

Ми пропонуємо порівняльну характеристику центрів відповідальності товариства “ДАК-ТРАНС”, яка слугувати основою для удосконалення менеджменту транспортного підприємства (табл. 3.1).

Обрання виду управлінського обліку на транспортному підприємстві визначається специфікою його технологічних процесів та організаційною структурою.

Ми переконані, що для удосконалення менеджменту транспортного підприємства “ДАК-ТРАНС”, вкрай важливо чітко окреслити, які бізнес-активності виступають в ролі об’єктів планово-облікової діяльності. Це уможливить виділення центрів відповідальності, в межах яких здійснюється збирання інформації. Технологічні процеси та їх характеристика, які варто

запровадити у товаристві з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС” з метою удосконалення його менеджменту (табл. 3.2).

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика центрів відповідальності транспортного підприємства

№ п/п	Тип центру відповідальності	Завдання обліку	Критерії оцінки діяльності центру
1	Центр витрат	Вимірювання та фіксація вхідних витрат в центрі відповідальності	Прямі витрати; ефективність витрат за видами витрат та місцями виникнення
2	Центр доходів	Вимірювання вихідних витрат	Розмір виручки від реалізації; ефективність послуг за типами клієнтів, в розрізі договорів та регіонів
3	Центр прибутку	Вимірювання та фіксація вхідних витрат в центрі відповідальності та кінцевих вихідних витрат	Розмір прибутку, ефективність послуг, управління проектами
4	Центр інвестицій	Вимірювання та контроль витрат і доходів, оцінка ефективності використання інвестицій та різних активів	Ефективність використання інвестицій, ефективність активів
5	Центра портфеля проєктів	Вимірювання та контроль витрат і доходів центру проєктів, оцінка ефективності проєктів	Ефективність проєкту, розмір прибутку за проєктом

Джерело: складено автором на основі [3]

Ряду технологічних процесів варто розглядати як складову частину загальних технологічних процесів, і інші - як допоміжні. Оскільки пропонування таких послуг не зачіпає рух вантажу між пунктами відправлення і отримання безпосередньо. Діяльність на цих етапах може бути здійснена відправником, отримувачем або сторонньою організацією. Тому, на наш погляд, у товаристві з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС”

варто утворити підрозділи основної та додаткової діяльності та закріпити відповідні центри відповідальності за ними (табл. 3.3).

Це дасть можливість проводити збір інформації у розрізів як видів діяльності, так і центрів відповідальності. Утворення системи вимірювання ефективності діяльності за центрами відповідальності уможливить виконання ними ролі надавачів певних сигналів про наявні (потенційні) проблемні ситуації та вчасно прийняти адекватні рішення.

Таблиця 3.2

Технологічні процеси та їх характеристика

<i>Технологічний процес</i>	<i>Характеристика процесу</i>	<i>Потенційний виконавець</i>
Упакування	Додатковий	Перевізник / Відправник
Приймання вантажу	Основний	Перевізник
Завантаження	Додатковий	Перевізник / Відправник / Сторонній
Оформлення вантажно-транспортних накладних	Основний	Перевізник
Транспортування до пункту призначення	Основний	Перевізник
Інформування про місце знаходження вантажу	Додатковий	Перевізник / Відправник
Розвантаження	Додатковий	Перевізник / Відправник / Сторонній
Зберігання і видача вантажу	Додатковий	Перевізник / Відправник / Сторонній
Доставка на склад отримувача	Додатковий	Перевізник / Відправник / Сторонній

Джерело: складено автором на основі [3]

На більшості підприємств України різних галузей, у тому числі й транспортних підприємствах існує проблема невідповідності даних

бухгалтерського, управлінського та фінансового обліку. Використання автоматизованих систем контролінгу дозволяє звести воедино усі види обліку, тим самим забезпечивши її гнучкість.

Завдання комплексної системи контролінгу передбачає встановлення певних правил, норм, процедур, послідовності дій, коли наявна бухгалтерська інформація трансформується у статистичну, управлінську, податкову. При інсталювання такої комплексної системи треба здійснити певні налаштування, аби вона автоматично коректно визначала до якого центру відповідальності відноситься та чи інша операція.

Таблиця 3.3

Підрозділи основної та допоміжної діяльності та закріпленні за ними центри відповідальності

<i>Центри відповідальності</i>	<i>Тип центру відповідальності</i>	<i>Вид діяльності</i>
Пункт завантаження	Центр доходу	Основна
Диспетчерський відділ	Центр управлінських витрат	Основна
Відділ перевезень	Центр нормативних витрат	Основна
Експедиторський відділ	Центр прибутку	Допоміжна
Ремонтні майстерні	Центр витрат	Допоміжна
Склад	Центр прибутку	Допоміжна

Джерело: складено автором на основі [3]

Ми пропонуємо імплементувати гнучку інтегровану систему контролінгу в роботу товариства з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС”, що зробить можливим ефективне управління вхідними даними та скорочення непродуктивних витрат. З метою удосконалення менеджменту транспортного підприємства “ДАК-ТРАНС” інтегровану автоматизовану систему управління варто сформувати у відповідності до центрів відповідальності. Це створить можливості по вчасному виявленню вузьких

місць, оперативно розраховувати розміри відхилень, визначати відповідальних осіб за недотримання планових показників. Модулі програми варто створювати відповідно життєвого циклу активностей підприємства для оперативного моніторингу вузьких місць та бачити резерви зростання ефективності менеджменту підприємства.

Отже, твердо переконані, що менеджмент транспортного підприємства за центрами відповідальності зробить управління на ТОВ “ДАК-ТРАНС” більш ефективним та переведе загальну систему менеджменту на якісно новий рівень.

3.3. Удосконалення управління витратами у товаристві з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС”

Україна прагне інтегруватися у світову транспорту систему. Це амбітне та досяжне завдання. Але воно потребує докладання зусиль усіх учасників процесу інтеграції до транспортної мережі аби мати усі переваги та користуватися можливостями на рівні з усіма іншими учасниками процесу. Це також потребує приведення усього спектру економічних, юридичних, законодавчих, соціальних, технічних та інших аспектів у відповідність до міжнародних стандартів та враховувати зростаючі потреби споживачів.

Ринкові умови господарювання, в яких провадять свою діяльність транспортні підприємства вимагає нових виважених сучасних підходів до управління підприємствами. Це стосується впровадження інформаційних систем; імплементації в роботу підприємств сучасних інструментів мотивування персоналу; залучення, утримання та розвиток людського капіталу, а особливо - планування витрат, як одного з найважливіших аспектів діяльності підприємства. Практика свідчить, що плануванню витрат на українських підприємствах не завжди приділяється належна увага.

Ефективне управління витратами транспортного підприємства - це напрацювання переліку послідовних кроків та активностей, їх коригування та

втілення, які базуються на дії об'єктивних економічних законів, скерованих на формування, регулювання, зміну та управління, виключно у відповідності до поточних, середньострокових та стратегічних цілей та планів підприємства.

На наше глибоке переконання, удосконалення менеджменту транспортного підприємства ТОВ “ДАК-ТРАНС” є можливим завдяки раціональному використанню усіх наявних у підприємства видів ресурсів (матеріальних, фінансових, технічних, природних, трудових, організаційних). Для того аби ефективно розпоряджатися ресурсами підприємства, вкрай важливо використовувати на підприємстві науково обґрунтовані підходи до управління витратами усіх без винятку видів ресурсів, тобто сформувати на підприємстві ефективну систему управління витратами усіх видів послуг, що їх надає ТОВ “ДАК-ТРАНС”.

На нашу думку, розмір витрат має відображати не лише реальний стан справ на підприємстві, але й повинна допомагати виявляти потенційні наслідки від прийнятих (не прийнятих) управлінських рішень. Нині на підприємствах України, в тому числі транспортних не завжди приділяється належна увага до питань управління витратами. Витрати втрачають статус директивного показника і це знаходить свій прояв у збільшенні тарифів на транспортні послуги, зменшенні клієнтів транспортних підприємств, зниженню розміру прибутку, а це своєю чергою негативно відображається на конкурентній позиції кожного конкретного підприємства. Ні для кого не секрет, що ключовим завданням функціонування будь-якого підприємства є отримання (максимізація) прибутку шляхом задоволення попиту споживачів на пропоновані послуги та досягнення такого рівня конкурентоспроможності, який давав би змогу вигравати в конкурентній боротьбі мати стабільний економічний розвиток та процвітання. Це твердження в однаковій мірі стосується й досліджуваного нами транспортного товариства з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС”.

Ми пропонуємо досягати високого рівня конкурентоспроможності

транспортного підприємства з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС” забезпечивши найвищий рівень сервісу, миттєвим реагуванням на запити клієнтів, створенням дієвої системи фідбеку на підприємстві, впровадження інноваційних послуг, удосконаленням та оновленням парку автомобілів, постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства, а особливо водіїв та високою якістю пропонованих послуг.

Особливість транспортної галузі полягає в тому, що вона так чи інакше зачіпає та взаємодіє з іншими сферами економічних відносин. Вона пов’язана і зі сферою матеріального виробництва і соціальною сферою, за її допомогою відбувається переміщення в часі і просторі товарів, людей, послуг. Витрати, що формуються в галузі транспорту мають суттєвий вплив не лише на транспортні підприємства, які безпосередньо працюють в цій галузі, але й на інші галузі.

Тому, удосконалення управління витратами у ТОВ “ДАК-ТРАНС”, на нашу думку, варто розглядати не тільки з позиції зменшення витрат, а і з точки зору відповідності затвердженим поточним, середньостроковим та стратегічним завданням транспортного підприємства.

Ключова мета ефективного менеджменту витрат - чіткий та якісний їх розрахунок та досягнення на цій основі позитивного економічного, соціального та інших ефектів. На початку треба розрахувати бажаний розмір витрат, а вже потім прагнути реалізації певного ефекту, оскільки витрати є первинним відносно наданих послуг транспортним підприємством ТОВ “ДАК-ТРАНС”.

На нашу думку, варто чітко окреслити критерії витрат аби вони були оптимальними. До них доцільно віднести:

- ✓ кореляційний зв’язок обсягу і вартості наданих послуг транспортним підприємством та розміром витрат;
- ✓ рівень відповідності наявному та запланованому показнику наданих послуг, який би задовольняв обидві сторони, як споживача послуг так і транспортне підприємство;

✓ швидкість, доступність і простота реакції на ситуацію зміни якості наданої послуги - для споживача послуг, дієва система миттєвих удосконалень, заохочень та штрафних санкцій персоналу - для транспортного підприємства;

✓ напрацювання дієвої структури витрат, що уможлиблює зростання конкурентних переваг, зміцнює стратегічні позиції, зменшує загрози та поліпшує потенціал транспортного підприємства;

✓ Наявний рівень інфляції, при розрахунку розміру витрат.

На нашу думку, витрати можна вважати оптимальними у разі, якщо вони дорівнюють обсягу планових послуг, відповідають належному (встановленому на підприємстві) рівню якості, не йдуть у розріз із прийнятими (затвердженими) стратегічними цілями, враховують розмір інфляції.

Ефективний менеджмент витрат окремо взятого транспортного підприємства чи транспортної галузі України - завдання, яке не втрачає своєї актуальності. Особливо важливо здійснювати ефективний контроль витрат в скрутні часи, часи кризи. Отже, й зараз, під час нічим не спровокованої військової агресії російської федерації, надзвичайно актуальним завданням є оптимізація рівня витрат аби забезпечити виживання підприємства, зберегти його колектив, з надією дивитися у світле майбутнє.

Ми пропонуємо зосередитись на таких напрямках удосконалення управління витратами у товаристві з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС”, які будуть запорукою удосконалення менеджменту транспортного підприємства:

- чітко розподіляти наявні ресурси та планувати їх надходження в майбутніх періодах;
- займатись фінансовим плануванням на підприємстві;
- здійснювати ефективний розподіл накладних витрат;
- здійснювати моделювання рівня собівартості та визначати для себе ключові чинники, які на неї впливають з метою мінімізації впливу;

- втілення програми постійного пошуку резервів зменшення вартості ресурсів, які використовуються в процесі надання послуг транспортним підприємством (пальне, запасні частини, ремонтні роботи, вартість стоянки автотранспорту);
- тісна взаємодія із навчальними закладами, науковими установами з метою втілення наукових здобутків у роботу транспортного підприємства ТОВ “ДАК-ТРАНС”;
- Використання переваг і можливостей управлінського обліку в роботі транспортного підприємства.

Отже, підсумовуючи викладені пропозиції, наголосимо на тому, що ефективність виявляється показником загального економічного ефекту. Тому, потрібно не механічно зменшувати рівень витрат, а здійснювати процес їх оптимізації. На нашу думку, запропоновані заходи зроблять можливими удосконалення управління витратами у товаристві з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС”.

ВИСНОВКИ

У межах кваліфікаційної роботи отримані наступні висновки.

Транспортна галузь України - це величезний спектр послуг, де працює велика чисельність українських громадян, створюється додана вартість, утворюється валовий внутрішній продукт. Нинішні економічні умови змушують українську державу створювати інші правила гри, а суб'єктів господарювання, відповідно, під них підлаштовуватись. Нинішня українська система макроекономічного регулювання покликана формувати кращий економічний клімат, шляхом прихованої дії на економічних агентів. Сучасна ринкова економіка України, повинна забезпечувати існування такого господарського механізму, який би фокусувався на мінімальному втручанні в діяльність транспортних підприємств та надавав їм можливості вести роботу на принципах самоокупності, самофінансування та давати можливості сплачувати податки.

Провівши ґрунтовний теоретичний аналіз, ми з'ясували деякі особливості менеджменту транспортного підприємства, які прямо залежать від специфіки транспортної галузі. Зовнішніми чинниками, що впливають на транспортну галузь є природні чинники, політична ситуація, ринкове середовище, науково-технічний прогрес, економічна ситуація всередині країни та ситуація безпосередньо у галузі транспорту.

Нами були встановлені основні природні чинники, які можуть впливати на перевезення вантажів автомобільним транспортом. Вони містять погодні умови (дощ, снігопад, ожеледиця, туман або штормовий вітер, можуть ускладнити дорожні умови і знизити видимість). Це, відповідно, може призвести до зниження швидкості руху автомобілів, затримок у доставці вантажу, а в деяких випадках навіть до призупинення операції з перевезення.

Вартість паливно-мастильних матеріалів також є критичним фактором для вантажних перевезень автомобільним транспортом. Зростання цін на

нафту та інші види палива може значно підвищити витрати на перевезення та вплинути на прибутковість цієї галузі. В умовах перманентного енергетичного шантажу російської федерації, як одного з великих виробників нафти та продуктів з неї, це є додатковим дестабілізуючим фактором діяльності транспортних підприємств України.

Мета будь-якого транспортного підприємства визначається його прийнятою стратегією та покликана досягати певних цілей та завдань у сфері транспортних послуг. Основна мета транспортного підприємства полягає у забезпеченні якісного, ефективного та безпечного перевезення пасажирів (вантажів) від однієї локації до іншої. Основна мета менеджменту транспортного підприємства містить такі складові: фінансову, екологічну, соціальну, інноваційну, ринкову.

Дана кваліфікаційна робота виконана за матеріалами товариства з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС”. Основною метою його діяльності є внутрішні та міжнародні перевезення пасажирів та вантажів повітряним, річковим, морським, залізничним та автомобільним транспортом; функціонування інфраструктури автомобільного та міського транспорту; оптова торгівля зерном, насінням та кормами для тварин та оптова торгівля сільськогосподарською технікою; здійснення транспортно-експедиційного обслуговування населення та організацій, надання транспортно-експедиційних послуг при перевезеннях зовнішньоторговельних і транзитних вантажів.

В Україні за час повномасштабної вторгнення автомобільний транспорт набув ще більшої популярності та важливого значення. Завдяки більшій гнучкості та маневреності автомобільний транспорт здатен постачати вантажі та товари безпосередньо до передової лінії або інших важкодоступних місць, що робить можливим забезпечення військових потреб більш оперативно. Маючи більшу швидкість руху, порівняно з іншими видами транспорту (такими як залізничний або морський), він дозволяє швидше здійснювати доставку необхідних вантажів до фронту, де вони

використовуються для військових операцій.

Аналіз фінансового стану ТОВ “ДАК-ТРАНС” дає можливість говорити про наступне. Статутний капітал підприємства протягом аналізованого періоду не змінився і залишився на рівні 735 тисяч гривень.

Власний капітал за період з 2021 року по 2022 рік показав зростання на 30 000 гривень. Зростання склало 2,7 %.

Фінансовий результат від операційної діяльності за період з 2021 по 2022 рік зріс на 1253 тисяч гривень (+481,6%), що звичайно відображає рівень якісного менеджменту підприємства.

Показники ліквідності, рентабельності, ділової активності знаходиться в межах своїх нормальних значень. Фінансова стійкість товариства є міцною. Загалом, потрібно зазначити, що зростання показників фінансової стійкості підприємства свідчить про його позитивний фінансовий стан і здатність витримувати економічні труднощі, зумовлені середовищем діяльності.

Ми переконані, що однією з умов сталого, ефективного функціонування транспортного підприємства “ДАК-ТРАНС” є забезпечення вчасних розрахунків із бюджетами різних рівнів, з постачальниками, співробітниками, кредиторами. Саме тому, транспортне підприємство повинне володіти науково обґрунтованим рівнем обігових коштів аби вчасно проводити свої розрахунки з контрагентами та не вдаватися до додаткових необґрунтованих запозичень.

Переконані, що важливим аспектом удосконалення менеджменту транспортного підприємства ТОВ “ДАК-ТРАНС” є якісне планування. Воно має бути різномірним, враховувати різні часові періоди, стосуватися інтересів усіх структурних підрозділів та містити широкий набір інструментів для досягнення запланованих цілей.

Ми пропонуємо в якості основного способу оптимізування уможливити умови максимізації грошових потоків ТОВ “ДАК-ТРАНС”, підвищення якого дасть підвищити рівень власного фінансування основної діяльності та одночасно знизить залежність від зовнішніх джерел.

Контролінг дає можливість здійснювати спостереження та різнорівневий контроль, виявляти відхилення та вузькі місця і таким чином сигналізувати про наявність тих чи інших проблем на підприємстві. На нашу думку, впровадження системи контролінгу дасть можливість удосконалити менеджмент транспортного підприємства “ДАК-ТРАНС”.

Для ефективного управління ресурсами підприємства, конче необхідно застосовувати науково обґрунтовані підходи до управління витратами усіх без винятку видів ресурсів, і таким чином сформувати на підприємстві ефективну систему управління витратами усіх видів послуг, що їх надає ТОВ “ДАК-ТРАНС”.

Отже, ми переконані, що викладені в кваліфікаційні роботі пропозиції сприятимуть удосконаленню менеджменту транспортного підприємства ТОВ “ДАК-ТРАНС”.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакуліч О.О., Кіс І.Р. Екологічний ризик-менеджмент у проєктах транспортних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. Випуск 58-1. С. 90-95.
2. Барна М.Ю., Ільїн В.Ю., Карпенко Є.В., Божко О.В. Удосконалення організаційної культури підприємства як елементу системи мотиваційного менеджменту в умовах реалізації політики кадрової безпеки, глобалізації та міграційних ризиків. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 2(249). С. 157-163.
3. Войченко Т. Ефективність управління транспортними підприємствами з використанням системи контролінгу. Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія “Економіка і управління”. 2016. Вип. 35. С. 25-35.
4. Гаврилюк Н.М. Концепція логістичного контролінгу в управлінні підприємств автомобільного транспорту. Ефективна економіка. 2016. №9.
5. Дейнека О.Г., Волобуєв В.В., Канна Л. Удосконалення логістичного менеджменту в умовах логістичних перетворень. Інфраструктура ринку. 2019. №33. С. 166-170.
6. Дикань В.Л., Пономарьова Т.В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник наукових праць. Харків: УкрДАЗТ. 2011. № 36. С. 100-105.
7. Драган О.І., Бергер А.Д. Практичні аспекти удосконалення екологічного менеджменту на підприємствах. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Випуск 2(25). С. 195-201.
8. Дудін Є.А. Удосконалення транспортної діяльності як складової логістичної системи підприємства. Управління розвитком. 2014. № 8(171). С. 122-125.
9. Зелена відбудова України: перспективи застосування водню в транспорті. URL: <https://delo.ua/uk/energetics/zelena-vidbudova-ukrayini->

perspektivi-zastosuvannya-vodnyu-v-transporti-400409/.

10. Зосименко Т.І. Концептуально-методичні основи вітчизняного та іноземного досвіду управління витратами. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vcndtu/Ekon/2009_35/21.htm.

11. Ільєнко О.В., Ключківський О.В. Удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності непрофільної діяльності транспортних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. Випуск 50-2. С. 28-33.

12. Каличева Н.Є. Проблеми транспортної системи України на шляху до світового ринку. Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник наукових праць. Харків: УкрДАЗТ. 2008. № 24. С. 27-30.

13. Кириченко О. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. (2(66)). 107–115. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-107-115>.

14. Клосс Р. Напрями удосконалення управління грошовими потоками підприємств залізничного транспорту. Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія “Економіка і управління”. 2012. Вип. 21-22. Ч. 1. С. 174-178.

15. Ковбатюк М., Шкляр В. Оцінювання ефективності заходів антикризового менеджменту підприємств транспортної галузі. Актуальні проблеми економіки. 2015. №5 (167). С. 201-210.

16. Коренюк П. Удосконалення управління персоналом на підприємствах автомобільного транспорту. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2018. №4. С. 86-92.

17. Кремень В.М. Щепетков С.Я. Оцінювання фінансової стійкості підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2011. №1. С. 107-116.

18. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підруч. / Є.В. Крикавський. - Львів : Видавництво національного університету “Львівська політехніка”, 2005. - 684 с.

19. Кузьмін О. Основи менеджменту: Підручник/ Олег Кузьмін, Ольга

Мельник. К.: Академвидав, 2003. 414 с.

20. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001. – 387 с.

21. Лисьонкова Н.М., Буряковська І.О. Визначення ефективності системи управління витратами І.О // Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник наукових праць. Харків: УкрДУЗТ. 2015. №50. С. 301- 305.

22. Ложачевська О.М., Сніжко Л.Л., Ігнатюк В.В. Формування маркетингової домінанти в стратегії розвитку автотранспортного підприємства : монографія. Київ : КПІ ім. І.Сікорського; Видавництво “Політехніка”, 2018. 174 с.

23. 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.

24. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року. Схвалена розпорядженням КМУ від 30.05.2018 р. №430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text>

25. Ольшанський О.В. Удосконалення системи менеджменту підприємства на основі реалізації принципів процесного управління. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. Випуск 33. С. 123-126.

26. Осовська Г.В. Основи менеджменту. Навч. посібник.- К.: Кондор, 2009. – 426 с.

27. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств: Підручник. – К.: КНЕУ, 2000. – 307 с.

28. Потетюєва М.В. Особливості управління витратами на залізничному транспорті. Залізничний транспорт України. 2006. №2. С. 76-78.

29. Пушкар МС. Контролінг: Монографія. - Тернопіль, 1997. - 146 с.

30. Ринок вантажних перевезень у 2022 році. URL: <https://trademaster.ua/articles/313620>.

31. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посіб. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2005. – 662 с.
32. Садловська І., Демченко М., Садловська Н. Використання контролінгу як інструменту управління на транспортному підприємстві. Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія “Економіка і управління”. 2016. Вип. 35. С. 53-59.
33. Семененко О.В. Основні напрями і методи менеджменту з удосконалення організаційної культури підприємства. Вісник Черкаського університету. 2018. Ч. 2. С. 70-79.
34. Семенчук Т.Б., Загороднюк Н.А. Удосконалення оцінки ефективності антикризового управління для транспортних підприємств. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2014. Т. 19. Вип. 3/2. С. 211-215.
35. Сторожук О.В., Заярнюк О.В. Контролінг як інструмент управління підприємством. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2010. Вип. 18. Ч.1. С. 62-67.
36. Суворова І.М. Контролінг як сучасна система управління на авіатранспортному підприємстві. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : збірник наукових праць. 2014. Випуск 26. С. 38–44.
37. Турило А.М. Управління витратами підприємства: навч. посібник для студ. вищ. навч. заклад. / А.М. Турило, Ю.Б. Кравчук, А.А. Турило. – К.: [б. и.], 2007. – 118 с.
38. Ходаківська О.В., Гнатенко І.А., Дяченко Т.О., Сабій І.М. Моделі підприємництва в умовах інноваційної економіки та економіки знань: управління ресурсами та витратами. Інвестиції: практика та досвід. 2021. №15. С. 5-11.
39. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства: навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів екон. спец. / Ю.С. Цал -Цалко. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Житомир, 2009. – 300 с.
40. Цигилик І. І. Контролінг (навчальний посібник у схемах і таблицях)

[Текст]: Навчальний посібник / І. І. Цигилик. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 76 с.

41. Цигилик І.І., Мозіль О.І., Кірдякіна Н.В. Контролінг в системі управління. Актуальні проблеми економіки. 2005. № 3. С. 117-123.

42. Череп А.В. Управління витратами суб'єктів господарювання: монографія / А.В. Череп. - Запорізьк. нац. техн. ун-т. – 2-е вид., стереотип. – Харків: ІНЖЕК, 2008. – 358 с.

43. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.

44. Drury, C. Management and Cost Accounting.- 3-rd ed./ C. Drury. – London. – Cengage Learning EMEA, 2008. - 775 p.

45. Kotter, John P. Leading Change. - Harvard Business School Press, 1996.