

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

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 транспортно-експедиційної діяльності підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти IV курсу,
групи МЕ-19
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»

_____ Уссама РЕХАІМІА

Керівник: канд. екон. наук, доцент

_____ Оксана СТОРОЖУК

Рецензент: Директор ТОВ «ДАК-ТРАНС»

Сергій ДЕРЕВ'ЯНКО

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДґРУНТЯ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Природа особливостей менеджменту транспортно- експедиційного підприємства	7
1.2. Об'єкти менеджменту діяльності транспортно- експедиційного підприємства	14
1.3. Функції і мета менеджменту діяльності транспортно- експедиційного підприємства	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ МЕНЕДЖМЕНТУ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА	27
2.1. Загальні особливості економічної діяльності ТОВ «ДАК- ТРАНС».....	27
2.2. Аналіз стану господарювання транспортно- експедиційного підприємства ТОВ «ДАК-ТРАНС»	33
2.3. Оцінка менеджменту діяльності ТОВ «ДАК-ТРАНС»	42
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	49
3.1.Заходи оптимізації менеджменту транспортно- експедиційної діяльності підприємства.....	49
3.2. Поліпшення менеджменту транспортно-експедиційної діяльності підприємства за допомогою маркетингу	57
3.3.Методичні підходи до удосконалення менеджменту на транспортно-експедиційному підприємстві з позиції інновацій.....	63
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Актуальність. Безперебійна робота та стабільність діяльності транспортно-експедиційного підприємства залежить, передусім, від якісного та ефективного менеджменту, тобто раціонального планування, контролю за процесами, використання оптимальних стратегій та прийняття ефективних управлінських рішень. Організація логістичних процесів, включаючи планування маршрутів, використання оптимальних транспортних засобів, управління запасами та складським господарством, достатність фінансових ресурсів та управління фінансами є важливими аспектами менеджменту, що впливають на його конкурентоспроможність і стабільну роботу.

В Україні автотранспорт завжди був одним із найпоширеніших та найефективніших видів транспорту для перевезення вантажів. Він забезпечував гнучкість та швидкість доставки. До початку війни автомобільний транспорт складав до половини загального обсягу вантажних перевезень в Україні. Загалом транспортний комплекс нашої країни евакуював мільйони громадян на початку повномасштабної війни, починаючи від 24 лютого 2022 року та суттєво підтримує вітчизняну економіку протягом всього цього складного часу.

Але і окрім власне воєнного стану та постійних загроз ракетних обстрілів і бомбардувань, на транспортно-експедиційну діяльність підприємства діє багато зовнішніх впливів, які можуть погіршувати її протікання: зміни в законодавстві (нові правила і регуляції щодо безпеки, екологічні стандарти і обмеження); зміни в цінах на паливо, дорожня інфраструктура (зруйновані дороги і мости, перекриті дороги внаслідок страйків); негативні зміни в економічному кліматі та митних правилах.

Практика і науково-теоретичні дослідження показують, що менеджмент транспортно-експедиційної діяльності підприємства в сучасних умовах має бути гнучким, щоб уміти невпинно адаптуватися до карколомних змін, швидко реагувати на нові обставини, стрімко приймати рішення на основі

наявної інформації, оцінювати ризики і шанси на успіх. Значить, його потрібно повсякчас удосконалювати.

Саме тому тема кваліфікаційної роботи є актуальною та спрямованою на поліпшення практичних аспектів менеджменту транспортно-експедиційної діяльності підприємства.

Різні питання економічного розвитку підприємств галузі автотранспорту, проблеми транспортно-експедиційної роботи у своїх працях оприлюднюють такі українські вчені: Давідіч Ю., Фалецька Г., Родак Н. Шевченко В., Матвєєва А. та інші.

Водночас питання менеджменту транспортно-експедиційної діяльності підприємства, як ніколи раніше, сьогодні є актуальними.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розроблення рекомендацій практичного характеру щодо вдосконалення менеджменту транспортно-експедиційної діяльності підприємства.

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

- досліджено природу особливостей менеджменту транспортно-експедиційного підприємства;
- визначено об'єкти менеджменту діяльності транспортно-експедиційного підприємства;
- проаналізовано стан менеджменту діяльності транспортно-експедиційного підприємства на прикладі ТОВ «ДАК-ТРАНС»;
- сформульовано рекомендації стосовно удосконалення менеджменту діяльності транспортно-експедиційного підприємства.

Об'єктом дослідження в роботі виступила діяльність транспортно-експедиційного підприємства.

Предмет дослідження – проблеми та інструментарій менеджменту діяльності транспортно-експедиційного підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення мети та розв'язання поставлених у кваліфікаційній роботі завдань використовувалися конкретні загальнонаукові

та емпіричні методи: аналізу і синтезу, дедукції, індукції – при дослідженні теоретичного підґрунтя менеджменту транспортно-експедиційної діяльності підприємства; діалектики – при вивченні особливих характеристик об’єктів менеджменту діяльності транспортно-експедиційного підприємства. Кількісні методи, в тому числі, економіко-фінансового і статистичного аналізу – для оцінки показників стану менеджменту функціонування підприємства, системного підходу – при розробленні системи заходів з удосконалення менеджменту діяльності транспортно-експедиційного підприємства.

Інформаційною базою роботи є наукові праці, присвячені дослідженню менеджменту підприємств; матеріали фахових періодичних видань; законодавчі та нормативні акти з економічних питань; звітно-статистична та облікова інформація підприємства; результати авторських спостережень і творчого переосмислення проблем транспортно-експедиційної галузі, аналітичні огляди, тези доповідей на конференціях та ресурси Інтернету.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДґРУНТЯ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Природа особливостей менеджменту транспортно-експедиційного підприємства

Транспорт, як одна із стратегічно важливих галузей економіки, що задовольняє запити промисловості, будівництва, сільського господарства, інших сфер економіки, а також населення у перевезеннях. Транспортна галузь є найпотужнішою складовою інфраструктури, фундаментом для формування і розвитку регіонального поділу праці, ця галузь також чинить сильний вплив на динамічність, продуктивність та ефективність соціально-економічного просторового розвитку територій і країни загалом.

Останнім часом значущість транспортно-експедиційних послуг зростає все більше. Безумовно, автомобільний транспорт та залізниця, часто під ракетними обстрілами та бомбардуваннями забезпечили поставки зброї та інших необхідних ресурсів Збройним силам України, що дало можливість вистояти у критично складні періоди війни. Автомобільний транспорт продовжив підвозити продукти харчування, речі першої необхідності, гуманітарну допомогу, будівельні матеріали, необхідні для відбудови інфраструктурних об'єктів та житлових будинків, зруйнованих варварами, і тим самим, не дозволив знекровити національну економіку.

Окупанти, знаючи про критичну значущість для України транспортно-експедиційних коридорів, одразу почали здійснювати бомбардування та масовані ракетні удари по логістичних центрах, аеродромах (як військового, так і цивільного призначення), дорогах, залізничних коліях, вокзалах та мостах.

Як показали оцінки експертів, які працюють на базі Київської школи економіки, у цілому обсяг фінансових втрат об'єктів інфраструктури в Україні

склав понад 35 млрд дол. При цьому, з цієї суми коштів 26,6 млрд дол. – це збитки внаслідок безпосереднього руйнування доріг, ще 4,4 млрд дол становлять збитки «Укрзалізниці» від військових дій [32].

На сьогоднішній день в складних умовах ведення військових дій та невизначеності майбутньої економічної ситуації в Україні основною метою діяльності транспортно-експедиційних підприємств є забезпечення їх виживання і зміцнення ринкових позицій, що потребує активізації зусиль з пошуку свіжих ідей при прийнятті управлінських рішень із адаптації підприємства до непередбачуваних змін зовнішньої ситуації [14; 21; 31].

Особливості менеджменту транспортного підприємства на пряму пов'язані із специфікою транспортної галузі. Підкреслимо, що вказана галузь забезпечує рух товарів, послуг, людей та інформації між окремими територіями всередині країни та поза її межами, багато робить для зв'язку із міжнародною спільнотою. Ось кілька ключових особливостей транспортного підприємництва, що впливають на його менеджмент (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Ключові функції транспортно-експедиційних підприємств в економіці

Функція	Характеристика функції
Забезпечення логістичного ланцюжка	Транспортно-експедиційні підприємства відповідають на запити щодо переміщення товарів від виробників до споживачів, забезпечують ефективний рух товарів від місця виробництва до місця споживання, що підтримує логістичні ланцюжки підприємств і покращує доступність товарів для споживачів
Створення робочих місць	Транспортно-експедиційні підприємства створюють значну кількість робочих місць (вантажні перевезення в країні і світі, складське господарство, логістичні компанії, доставка та розподіл товарів, громадський транспорт, галузь туризму і бізнесу гостинності)

Забезпечення мобільності населення	Транспортно-експедиційні підприємства дають можливість людям переміщатися в межах міст, регіонів і країн, підтримуючи комутацію до роботи, доступ до освіти, медицини, культурних заходів і туристичних об'єктів. Транспорт підтримує економічну активність і поліпшує якість життя людей
Зниження витрат	Транспортно-експедиційні підприємства забезпечують зниження витрати на виробництво та розподіл товарів. Ефективні транспортно-експедиційні системи дозволяють підприємствам інших галузей економіки скоротити час доставки, зберігання та обробки товарів, що впливає на загальні витрати підприємств та кінцеву вартість товарів для споживачів
Стимулювання торгівлі	Транспортно-експедиційні підприємства забезпечують розвиток внутрішнього та міжнародного торгового обміну шляхом полегшення доступу до різних ринків. Вони сприяють проникненню інших суб'єктів економіки на нові території та розширенню клієнтської бази
Розвиток інфраструктури	Розбудова транспортної інфраструктури (дороги, мости, залізниці, порти, аеропорти) стимулює економічне зростання країни і допомагає залученню інвестицій
Підтримка торгівлі	Міжнародний торгівля залежить від ефективної транспортної інфраструктури. Вантажні перевезення різними шляхами забезпечують переміщення товарів між країнами. Транспортна галузь сприяє розвитку експорту, імпорту і транзитного транспорту, сприяючи економічному зростанню і зміцненню міжнародного співробітництва

Джерело: сформовано автором із використанням [10; 15]

Основними позиціями завоювання та зміцнення конкурентних переваг для транспортно-експедиційних підприємств є якість надання транспортно-експедиційних послуг, яка задовольняє замовника. Тому пріоритетним для транспортно-експедиційних підприємств є використання логістичного менеджменту, тобто менеджменту, що працює на підвалинах теорії логістики. Як практичний інструмент управління, логістичний менеджмент є синергією фундаментальних управлінських функцій з частинами і сукупністю логістичних активностей, а саме: закупівля, виробництво, збут споживачеві.

Сучасний менеджмент є особливою сферою знань та професійної підготовки лідерів організацій та підприємств різних сфер діяльності. Успішно управляти сучасним підприємством або його структурними підрозділами нереально без наявності відповідних знань та компетенцій з менеджменту.

Варто підкреслити, що поняття «менеджмент» в Україні стало досить поширеним на початку 90-х років XX ст., що було зумовлено категоричною відмовою від командно-адміністративної системи економіки держави і початком активного долучення України до світового економічного простору. Винятковість явища менеджменту викликала активний інтерес науковців і практиків. Унікальність цього феномену зумовила різноманіття поглядів на його розуміння, так, сьогодні у світі налічується понад п'ятдесят визначень поняття «менеджмент», проте беззаперечним є факт, що основою для появи терміну слугувало англійське дієслово «to manage» – керувати.

За великим рахунком, менеджер – це найманий працівник, який координує, організовує, мотивує, тобто здійснює процес управління в контурі організації, а саме в якійсь певній зоні своєї відповідальності. Генрі Мінцберг, канадський професор, автор книги «Анатомія менеджменту» – виділив критично важливу рису управлінської роботи – роль керівника. За переконанням професора, роль керівника, є комплексом окреслених правил поведінки, які відповідають певній установі (організації) чи конкретній посаді [16]. Як герої вистави мають свої визначені ролі, які спонукають їх поводитися певним чином, менеджери обіймають визначені керівні посади і цей факт

вимагає від них певного поводження.

У діяльності менеджерів, поза залежністю від того, в якій організації вони працюють чи функції виконують функції, є спільні моменти. В управлінській роботі завжди присутнє щось, що не охоплює кількісний аналіз (інтуїтивні відчуття правильно чи неправильно прийняття рішень, інсайти, раптове осяяння). Це називають мистецтвом управління. Водночас, це не означає, що керування компанією чи окремим проєктом здійснюється стихійно та імпровізаційно. Мистецтво менеджменту є вмінням менеджера-практика адаптувати досягнення науки управління до: специфіки свого темпераменту, особливостей своїх підлеглих, характеристик та параметрів сфери бізнесу, в якій працює компанія.

Наука та мистецтво менеджменту є частинами, що складають одне ціле. Мистецтво менеджменту завжди будується на фундаменті наукових знань. Багато авторів, які досліджують різні аспекти керування компаніями, порівнюють менеджмент із мистецтвом, оскільки він вимагає від людей творчого підходу та вміння застосовувати знання та навички в різних ситуаціях.

Як і мистецтво, менеджмент передбачає наявність високого рівня творчого потенціалу управлінця. Менеджерам часто доводиться розв'язувати складні проблеми та приймати рішення в умовах непевності та невизначеності. Вони повинні знайти нові способи досягнення цілей та розвивати новаторські підходи до управління.

Крім того, менеджмент також має елементи естетики, оскільки він включає в себе сприйняття та розуміння людей, використання вміння комунікації, дару переконання, натхнення та лідерства. Успішний менеджер повинен мати здатність оцінювати ситуації, виявляти таланти та створювати гармонійне середовище в колективі.

Кожен менеджер має свій власний стиль управління, що відображає його особистість, характер, досвід та життєві цінності. Цей аспект споріднений із мистецтвом, де митці виражають свою індивідуальність через свої твори.

Менеджери також використовують свої здібності та особисті характеристики для досягнення успіху у своїй діяльності.

Як і в мистецтві, менеджмент не можна передбачити повністю. Керівникам доводиться працювати з людьми, які мають власні уявлення та реакції, психологічні стани, особливості темпераменту.

Все це, на наш погляд, більшою чи меншою мірою в залежності від ситуацій, стосується сфери надання автотранспортно-експедиційних послуг.

Автотранспортно-експедиційні послуги, які на запити користувачів надають транспортно-експедиційні підприємства, мають певні особливості, які варіюються в залежності від характеру вантажів, дальності перевезення та інших факторів.

Нині під транспортною послугою розуміється не тільки перевезення вантажів або пасажирів, як таке (вид активності, дії), а будь-яка операція підприємства-суб'єкта економіки, що не тільки долучена до складу перевізного процесу, але й пов'язана з його підготовкою і реалізацією. Отже, за своєю суттю, до послуг транспорту можна справедливо віднести:

- перевезення вантажів і пасажирів;
- завантажувальні та розвантажувальні роботи (до відправлення та, відповідно, після прибуття вантажів);
- зберігання вантажів.

Слід підкреслити, що в Цивільному кодексі України, прийнятому 16.01.2003 р. договірні відносини щодо перевезення та транспортного експедирування (як доповнення до власне самого транспортування) наведені у Главах 63, 64. Однак визначення термінів «транспортно-експедиційні послуги», а також «договір про надання транспортно-експедиційних послуг» у цьому документі не зазначені, а закріплені тільки загальні поняття договору про надання послуг [30].

Ця «біла пляма» в законодавстві нашої країни дає підстави для формулювання дослідниками та науковцями свого бачення сутності поняття транспортно-експедиційних послуг. Так, представниця Харківської наукової

юридичної школи Анастасія Матвєєва, переконує, що транспортно-експедиційні послуги варто розглядати як комплекс зобов'язань, що урегульовані нормами права, опосередковані договорами (відповідними), забезпечені господарсько-правовими інструментами державного регулювання, та пов'язані із фізичним переміщенням у просторі пасажирів, вантажів, багажу [15, с. 141].

На думку Анни Брайковської, транспортна послуга – це процес переміщення вантажів та пасажирів (зрозуміло – фізичного), а також комплексу супутніх робіт та активностей, що пов'язані з його підготовкою та здійсненням [5]. Науковиця класифікує транспортно-експедиційні послуги за об'єктом транспортної операції, за суб'єктом, за видом діяльності.

Загалом, варто зазначити, що, наприклад, автотransпорт, який нам цікавий з погляду об'єкту та предмету нашого дослідження, включає різні типи транспортно-експедиційних засобів: вантажівки, рефрижератори, фургони, спеціалізовані автомобілі (обладнані додатковими опціями) для вантажів. Вибір конкретного транспортного засобу, безперечно, залежить від характеристик вантажу, що має переміщуватися.

Автотransпортно-експедиційні послуги, як заведено, можуть бути призначені та прилаштовані до конкретних потреб замовника. Це дозволяє забезпечити індивідуальний підхід та гнучкість у роботі з перевезення вантажу та відповідно провести розрахунок оптимального маршруту.

Вантажі можуть бути класифіковані за певними категоріями, такими як розмір, тип, вага, небезпека тощо. Врахування особливостей цих категорій дає змогу визначити необхідні вантажні засоби, вимоги до упаковки під час перевезення та обробки вантажу.

Автоперевезення вимагають дотримання правил безпеки під час перевезення вантажу. Так, деякі вантажі можуть потребувати особливих заходів забезпечення, таких як страхування, пакування, використання спеціальних контейнерів або дотримання температурного режиму (продукти харчування, до прикладу).

Деякі автотранспортно-експедиційні компанії надають послуги відстеження та інформування клієнта щодо переміщення вантажу (трекінг), що дозволяє клієнту в режимі реального часу розуміти, де перебуває його замовлення.

Більш детально розберемо послуги за характером діяльності та визначимо, які операції до них відносяться. Отже, технологічні послуги включають навантажувально-розвантажувальні роботи, пакування, маркування, зважування, пломбування, зберігання вантажу. Від власне транспортування – супровід вантажу, перевірка відповідності транспортного засобу та документів вимогам законодавства та міжнародних стандартів. Інформаційні послуги - це надання послуг консалтингу, інформації про стан, місце перебування вантажу та проведення реклами. В комерційні послуги входить виконання взаємних розрахунків замовника з перевізниками, ведення звітності, продаж клієнту тари чи пакування, реалізація функцій комерційного посередника між виробником та замовником, надання в оренду техніки.

1.2. Об'єкти менеджменту діяльності транспортно-експедиційного підприємства

Для того, щоб здійснювати успішне керування виробництвом, потрібно детально розібрати сам об'єкт менеджменту (на що спрямований менеджмент, виявити форми і види впливів менеджменту, конфігурацію зв'язків між елементами менеджменту, тоді можна ставити завдання підняття ефективності менеджменту, а також методи їх вирішення.

З позиції топ-менеджменту будь-якого підприємства процес виробництва може бути представлений як послідовність дій та операцій, які проходять з метою перетворення вхідних ресурсів (сировини, матеріалів, праці, енергії) на готові продукти або послуги. Це комплексна система включає різні етапи, процедури, технології та людський фактор, які

співпрацюють для досягнення певної мети – виготовлення продукту чи послуги, задоволення ринкового запиту, виграшу у конкурентній боротьбі.

Процес виробництва може бути різноманітним залежно від галузі, виду продукції. Проте, загальна схема процесу виробництва циклічна та включає такі етапи (рис.1.1).



Рис. 1.1. Загальна схема процесу виробництва

Джерело: [10]

Планування передбачає окреслення цілей, визначення обсягу виробництва, вибір методів та виробничих технологій, розподіл ресурсів.

Закупівля ресурсів, іншими словами, це – придбання необхідних сировинних матеріалів, компонентів, складових частин (напівфабрикатів), обладнання та інших ресурсів.

Операції перетворення – це по суті, сам процес трансформування вхідних даних на готовий виріб, тобто фізичні або хімічні процеси, які

проходять з використанням спеціального обладнання чи техніки та праці. Цей етап може включати такі дії, як обробка, очищення, збирання, зберігання, надання додаткових характеристик якості.

Контроль якості передбачає перевірку якісних характеристик продукції (послуг) на різних етапах виробництва, щоб упевнитися, що вона відповідає визначеним стандартам і вимогам.

Після виготовлення продукції, вона може бути упакована у відповідну тару та позначена маркуванням, що містить спеціальну інформацію про продукт (текст, умовні позначення, значки, малюнки).

Організація зберігання готової продукції на складах – теж важливий процес, який включає дотримання певних вимог та охорону. Доставка продукції до споживача – це, власне, і є та частина процесу виробництва, де транспортна складова задіяна у повному обсязі, як і під час доставки закуплених ресурсів.

Зауважимо, що предметом щоденних турбот виробничих менеджерів є безперервність виробничого процесу, усіх його частин та інфраструктури. Виробничі ресурси мають працювати злагоджено та узгоджено.

Ранній менеджмент розглядав чотири види виробничих ресурсів: матеріальні, трудові, фінансові та технічні. Таке поняття, як інформація, хоча бралось до уваги в системі управління, однак, науковці до категорії ресурсів її не відносили. Переважно інформаційне забезпечення розуміли як вид діяльності і тому зараховували до спектру функцій управління.

Бурхливий розквіт ринкових відносин підняв значення інформації на нову висоту. Дійсно, інформація в сучасному світі (і менеджменті, зокрема) відіграє виключно важливу роль і має великий вплив на різні аспекти суспільства та економіку (табл. 1.2).

Для автотранспортного підприємства, яке надає і експедиційні послуги і транспортні, інформація є дуже важливою. Побудова маршрутів, відомості про замовників, конкурентів, ціни та багато іншого визначає стійкість підприємства у ринковому просторі.

Кадрові ресурси (кваліфікація, демографічний склад, їхня здатність швидко навчатися та адаптуватися до зміни цілей виробництва) великою мірою визначають успішність ведення бізнесу, і в транспортно-експедиційній галузі також.

Таблиця 1.2

Ключові ролі інформації в сучасному менеджменті

Засіб комунікації	Інформація є основним засобом комунікації між працівниками всередині підприємства. Завдяки розвитку технологій можна швидко обмінюватися інформацією за допомогою електронної пошти, соціальних мереж, месенджерів (Viber, Telegram) та інших інтернет-інструментів
Джерело знань	Інформація надає доступ до великої кількості джерел знань і досвіду. За допомогою Інтернету можна швидко віднайти відповіді на багато питань, вчитися новому, досліджувати різні теми і розвивати навички персоналу
Продуктування інновацій	Інформація є ключовим фактором у виробництві нових ідей, продуктів і послуг. Вчені, дослідники, підприємці та інші фахівці залежать від інформації для створення нових технологій, лікарських препаратів, рішень у галузі енергетики та інших інноваційних розробок
Влада і контроль	Інформація має величезну вагу в політиці, бізнесі та інших сферах. Люди здатні використовувати інформацію для впливу на інші особи, виявлення проблем, контролю за процесами і прийняття рішень

Джерело: сформовано автором із використанням [10; 25; 28]

Насправді, кадри відіграють важливу роль для підприємства транспорту. Так, ефективний рекрутинг і підбір кваліфікованих працівників включає в себе залучення лояльних та талановитих і відповідальних кандидатів з потрібними навичками і досвідом, які можуть успішно працювати з різними видами

транспорту і виконувати вимоги, пов'язані з безпекою і відповідними стандартами галузі.

Транспортне підприємство має інвестувати в навчання та розвиток свого персоналу. Задоволений і мотивований працівник є ключем до успіху підприємства транспорту. Отже, створення сприятливого робочого середовища підтримує високу продуктивності в колективі. Кадровий відділ веде відповідну документацію персоналу, управляє робочими графіками, розрахунками заробітної плати, що загалом також чинить суттєвий вплив на систему управління персоналом підприємства.

Технологічні ресурси, тобто модернізовані технології, невідворотно взаємопов'язані, тому, розглядаючи технологію як складний ресурс, ми маємо на увазі і технічні ресурси, як важливий ресурс транспортного підприємства.

Зрозуміло, що територія підприємства, комунікації, можливість масштабування, є важливими характеристиками потенціалу транспортного підприємства, але до ресурсів, як окремих факторів виробництва, їх не відносимо.

Розмірковуючи про структуру управління, зауважимо, що вона повинна найліпше дозволяти підприємству ефективно співіснувати із зовнішнім середовищем, розподіляти і скерувати зусилля своїх співробітників. У результаті взаємодії всіх ресурсів досягається ефект цілісності, тобто виходять нові властивості, яких кожен окремий вид ресурсу не має.

В сучасному світі набуває все більшого поширення agile-менеджмент як гнучкий і адаптивний підхід до управління проектами підприємства, що здатний підлаштуватися під будь-які умови та процеси, що протікають на підприємстві [6; 34].

По суті, agile-менеджмент є підходом до керування проектами та процесами, який базується на принципах гнучкості, співпраці та ітеративності.

Робота над проектом розбивається на короткі ітерації або спринти, зазвичай тривалістю від одного до чотирьох тижнів. Кожна ітерація включає в себе планування, розробку, тестування та розбір результатів. Це дозволяє

здійснювати швидкі зміни та адаптацію до нових викликів зовнішнього середовища.

Agile-команди можуть швидко реагувати на зміни та змінювати пріоритети виробничих завдань. Гнучкість означає, що команда може адаптуватися до непередбачуваних змін (ковідна епоха та військовий стан – найяскравіше демонструють непередбачуваність), швидко експериментувати та вносити корективи до процесу виробництва.

Agile підтримує тісну співпрацю між всіма учасниками проєкту, включаючи команди розробки, керівництво, замовників та інших зацікавлених сторін. Комунікація здійснюється через регулярні зустрічі, спільне планування та огляди роботи.

Команди в agile-проєктах мають більшу автономію та відповідальність за свою роботу. Вони самостійно приймають рішення щодо планування та виконання завдань, розподілу ролей та визначення пріоритетів.

На наш погляд, впровадження ідей agile-менеджменту є на часі в транспортно-експедиційних підприємствах, з урахуванням ситуації у економічній та військово-політичній площині сьогодення.

Об'єкти менеджменту транспортного підприємства, тобто його ресурси, виробничі і допоміжні процеси, власне підприємницька активність самого підприємства, під впливом сучасних підходів до менеджменту, дають йому більш вигідні позиції, зміцнюють його конкурентоспроможність.

1.3. Функції і мета менеджменту діяльності транспортно-експедиційного підприємства

Основні функції менеджменту на транспортно-експедиційному підприємстві, як і на інших підприємствах (організаціях) є аналіз (діяльності та бізнес-процесів), прогнозування, планування, організація всіх видів робіт, регулювання і контролювання (табл. 1.3). Ці функції, при успішному їх втіленні в реальність, допомагають підприємству досягати його стратегічних

бажаних цілей, які в сукупності складають мету діяльності.

Таблиця 1.3

Функції сучасного менеджменту транспортного підприємства

Назва функції	Суть функції
Планування	Ця функція включає в себе визначення мети організації, розробку варіантів стратегій, постановку завдань та розподіл ресурсів для досягнення цих цілей. Планування, зазвичай, включає довгострокове (на роки) стратегічне планування, середньострокове (рік-три роки) тактичне планування та короткострокове оперативне планування (до одного року)
Аналіз	Функція аналізу в менеджменті охоплює збір даних для оцінки ситуації (продажі послуг, фінансові показники, ринкові тенденції, задоволеність замовників); виявлення проблемних аспектів в діяльності транспортного підприємства (недоліки у процесах, низький рівень продажів, втрати часу або ресурсів, проблеми зі співробітниками); змога оцінити різні альтернативи і визначити їх можливі наслідки; вимірювання показників і трендів (дозволяє прогнозувати майбутній розвиток ситуації, розробити стратегії та плани; адаптація до змін в економічному, політичному, соціальному середовищі; моніторинг та контроль реалізації стратегій і планів
Мотивація	Функція, яка відповідає за стимулюванням співробітників до досягнення поставлених цілей. Це включає в себе розробку систем винагород та похвали, створення сприятливого робочого середовища, надання можливостей для навчання, здобуття сучасних компетентностей, професійного зростання та розвитку.

Організація	Ця функція передбачає розподіл завдань, ресурсів та вибудову структури організації. Менеджери окреслюють ланцюжок керування, формують робочі групи та забезпечують координацію бізнес-дій між різними підрозділами, відділами, філіями
Контроль	Ця функція включає перевірку виконання завдань та досягнення цілей. Менеджери формують механізми контролю, відстежують результативність, аналізують дані та розробляють заходів для корекції ситуації за необхідності

Джерело: сформовано автором із використанням [9; 16]

Варто також підкреслити, що менеджери повинні ефективно спілкуватися зі співробітниками, іншими менеджерами, замовниками та зовнішніми стейкхолдерами. Ефективна комунікація сприяє взаєморозумінню та пришвидшенню вирішення виробничих питань.

Забезпечення співпраці та взаємодії між різними підрозділами і співробітниками для досягнення спільних цілей включає вирішення конфліктів (або попередження їх виникнення), стимулювання командної згуртованості та підтримку взаємодії між бізнес-відділами підприємства.

Варто підкреслити, що аналіз як функція, по суті, є методом дослідження, у корені якого перебуває вивчення окремих складових частин досліджуваного об'єкта. У практиці менеджменту транспортно-експедиційних підприємств аналіз застосовується для вивчення стану, трендів та тенденцій розвитку явищ, процесів, що аналізуються. Аналіз передуює управлінським активностям і використовується при підготовці документів стратегічного розвитку (програм і планів), при обґрунтуванні проєктних і щоденних управлінських рішень, а також при оцінюванні ефективності завершених проєктів.

Моніторинг виконання роботи і порівняння результатів із встановленими стандартами допомагає виявити відхилення і вжити заходів

для корекції ситуації (покарати винних чи нагородити найуспішніших).

Виробнича система менеджменту та її функції, як наголошувалося вище, спрямовані на здобуття цілей, встановлених топ-менеджментом підприємства. Ставлячи перед колективом підприємства конкретні, досяжні смарт-цілі, топ-менеджмент підтверджує те, до чого прагне.

Споживачі послуг вантажних перевезень транспортного підприємства оцінюють його роботу за такими критеріями: регулярність, своєчасність перевезень; відповідальність, швидкість доставки; надійність та повнота обслуговування; цінова політика та її помірність; географія обслуговування; екологічність перевезень; безпека транспортного засобу; комфорт та загальна культура обслуговування з боку водіїв та диспетчерів.

Стосовно мети, якої прагне підприємство, зазначимо, що мета як ціль означає специфічний результат або досягнення, якого підприємство намагається досягти, мета, зазвичай, є маяком, знаком для бізнес-планування та прийняття рішень, це конкретний бажаний результат. У підприємства можуть бути різні цілі, хоча в ринковому середовищі мета підприємства залишається загальною – з урахуванням існуючих обмежень та доступних ресурсів, забезпечити успішну діяльність та отримання прибутку. Однак, враховуючи мінливі умови ринку, мета підприємства може бути більш сформульована більш конкретно:

- задоволення потреб споживачів (виготовлення товарів та надання послуг, які відповідають бажанням та очікуванням потенційних споживачів: належна якість продукції, інновації, обслуговування клієнтів, конкурентні ціни, сервісне обслуговування);

- досягнення конкурентної переваги (розвиток унікальних характеристик, які роблять продукцію або послуги підприємства більш привабливими для замовників порівняно з конкурентами в галузі, тобто унікальність продукту, низька вартість виробництва, ефективне управління постачанням, що зрештою дозволяє підприємству бути лідером у своїй галузі).

- забезпечення прибутковості (оскільки метою підприємства є

отримання прибутку і досягнення стійкості фінансового стану, то це передбачає здійснення ефективного фінансового управління, контролю витрат, керування ризиками та пошуку нових джерел прибутку);

- розвиток і зростання (підприємства також прагнуть до постійного розвитку, включаючи збільшення обсягів виробництва, розширення ринків збуту, виведення нових продуктів або послуг).

Орієнтація, обумовлена цілями, охоплює всі наступні рішення топ-менеджменту, тому критично важливою обставиною є формулювання таких цілей, що згодом не змінюються. Загальні цілі підприємства бути детально вивчені за допомогою з'ясування таких моментів, як новий задум продукту чи послуги; рівень відповідності умовам виробництва; можливість захоплення нового ринку; ефективність використання ресурсів.

Вплив змін на діяльність підприємства може мати прояв у ширшому залученні персоналу через надання людям можливостей відчувати себе ініціаторами та агентами змін. При цьому, наскільки швидко співробітники приходять до прийняття нового способу роботи і нової поведінки, настільки швидко відбуваються позитивні зміни на підприємстві і відповідно, досягається успіх діяльності. Наскільки кваліфіковано працівники володіють новітнім інструментом, виробничим процесом чи системою, настільки швидко трансформуються бізнес-процеси та досягаються конкурентні переваги.

Загалом, увесь спектр цілей підприємства можна розділити на декілька блоків: економічна; інноваційно-технічні, виробничо-комерційна, соціальна та екологічна. Якщо економічна мета – це одержання бажаного розміру прибутку від реалізації послуг, і вона є фундаментальною, то інші блоки не менш важливі.

Так, інноваційно-технічна мета полягає у забезпеченні вихідного рівня продукції і зосередження на проведенні науково-інноваційних досліджень з метою винайдення нових технологій, методів або матеріалів, які можуть забезпечити переваги над конкурентами. Підприємство може працювати над генеруванням та продукуванням інноваційних продуктів або прагнути до

безупинного покращення технічних характеристик своїх продуктів з метою зниження витрат, підвищення якості або покращення продуктивності. Впровадження новітніх стандартів якості може включати модернові системи якості, а також сертифікацію відповідно до міжнародних стандартів.

Виробничо-комерційна мета може бути присутньою у різних формах, залежно від конкретних характеристик і стратегії підприємства. До прикладу, підприємство може міцно робити ставку на першість у наданні якісних послуг перевезення, забезпеченні високого рівня обслуговування замовників, здійсненні інноваційних досліджень або ефективному використанні ресурсів.

Соціальна мета – особлива мета підприємства. Вона має свій прояв на багатьох підприємствах, проте часто у прихованому вигляді. Ще знаменитий економіст Адам Сміт свого часу підкреслював, що підприємець у гонитві за власними економічними інтересами паралельно досягає суспільних результатів, про які він не задумувався і не планував їх. Отже, досягнення заданої планки задоволення соціальних потреб клієнтів і співробітників і є соціальною метою підприємства.

Екологічна мета підприємства полягає у здійсненні своєї виробничої діяльності таким чином, щоб звести до мінімуму негативний вплив на довкілля і сприяти сталому розвитку. Зокрема, через зменшення викидів парникових газів і зниження вуглецевого сліду. В цьому плані підприємство може зосередитися на впровадженні енергоефективних технологій, застосуванні відновлюваних джерел енергії і зниженні споживання енергії для зменшення викидів парникових газів, таких як CO₂.

Підприємство може ставити перед собою завдання зменшення використання ресурсів, таких як вода, сировина і енергія, а також скорочення відходів і сприяння вторинному переробленню.

Збереженню природних екосистем і різноманіття видів підприємство може сприяти, вживаючи заходів для уникнення забруднення і неправомірного використання ресурсів природи.

Підприємство може на себе завдання щодо збільшення ефективності

управління відходами, впроваджуючи системи переробки і рециклінгу, а також знижувати кількість утворюваних відходів.

Ця мета для українських підприємств актуалізується ще й тому, що війна продовжується і забруднення ґрунтів і водних артерій викликає все більше занепокоєння. Так, Україна є однією з великих індустріалізованих країн Європи. На території країни, за оцінками експертів, зберігається близько 6 мільярдів тонн рідких відходів (наслідок виробничої діяльності вугільних шахт, хімічних підприємств). Як відомо, саме великі промислові підприємства постійно обстрілюються російськими окупантами.

Рахункова палата України з посиланням на дані Оперативного штабу з фіксації екологічних злочинів РФ оцінила збитки довкіллю України у 1,35 трлн гривень. Проте екоактивісти говорять, що ця сума далека від реальної картини. Маємо усвідомити, що щодня через лісові пожежі від горіння нафтопродуктів та промислових об'єктів у повітря викидаються небезпечні речовини (з початку війни такі викиди вже перевищили 67 млн тонн) [1].

Міжнародні стандартів екологічного менеджменту передбачають оцінювання та покращення екологічних характеристик діяльності підприємств. Використання систем менеджменту навколишнього середовища дає можливість поліпшувати екологічні характеристики діяльності підприємств шляхом:

- формування екологічної політики та програм екозахисту;
- періодичного об'єктивного оцінювання діяльності підприємства;
- надання населенню інформації про ековплив підприємства.

Актуальність мети потрібно регулярно переглядати. Нестабільність низки зовнішніх і внутрішніх явищ спонукає топ-менеджмент гнучко ставитися до сформульованих завдань. В цьому зв'язку корисно використовувати метод швидкого реагування (або метод швидкого реагування на зміну). За своєю суттю, це стратегія або підхід, що застосовується в виробництві, щоб не зволікати, а ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі або всередині підприємства.

Основна ідея швидкого реагування полягає в тому, щоб мати гнучкі системи та процеси, які дозволяють підприємствам негайно відповідати на зміни в попиті, технології, конкурентному середовищі, законодавстві та інших факторах, що впливають на діяльність підприємства. До прикладу, виробництво, яке застосовує метод швидкого реагування, може мати гнучкі ланцюжки постачання та виробництва, які дозволяють швидко переналаштовувати виробництво на нові продукти або змінювати обсяги виробництва відповідно до змін попиту. Також можуть бути використані автоматизовані системи контролю, що дозволяють швидко відгукнутися на зміни у попиті та уникнути дефіциту або надлишкових запасів.

Отже, всі розглянуті функції і складові мети менеджменту транспортного підприємства мають певні особливості, і їх потрібно ретельно аналізувати і переглядати з урахуванням викликів сучасності.

Ще потрібно відмітити, що сучасні технології мають значний вплив на принципи та функції менеджменту і надають новий поштовх до оптимізації бізнес-процесів, покращення комунікації та прийняття рішень. Сучасні технології дозволяють підприємствам швидко реагувати на мінливі умови ринку та внутрішні фактори. Завдяки хмарним обчисленням, віртуалізації, автоматизації процесів та іншим технологіям, підприємства можуть досить легко змінювати свою стратегію, ресурси та організаційну структуру. Покращена комунікація та співпраця: досягається завдяки новим інструментам для онлайн-спілкування, спільного доступу до даних та документів, проєктних управлінських систем.

Новітні технології також надають різноманітні інструменти для автоматизації рутинних завдань, оптимізації робочих процесів та збільшення продуктивності. Наприклад, штучний інтелект та машинне навчання можуть бути використані для автоматичного аналізу даних, прогнозування тенденцій та прийняття правильних рішень в менеджменті.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ МЕНЕДЖМЕНТУ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальні особливості економічної діяльності ТОВ «ДАК-ТРАНС»

Транспортно-експедиційне підприємство, що досліджується в цій роботі, характеризується наявністю деяких особливостей, що враховують сучасні тенденції і вимоги ринку. Так, ТОВ «ДАК-ТРАНС» намагається поєднувати транспортні та логістичні послуги, щоб надати своїм замовникам широкий спектр рішень у сфері перевезення товарів. Товариство може забезпечувати не тільки перевезення вантажів, але й здійснювати складські операції, управляти запасами, організовувати доставку та виконувати інші логістичні функції.

ТОВ «ДАК-ТРАНС» в своїй роботі використовує інформаційні технології для оптимізації своїх процесів, впроваджує програмне забезпечення для керування та моніторингу транспортних засобів, використовує електронні системи управління логістичними процесами. Товариство акцентує увагу на задоволенні потреб своїх клієнтів, пропонуючи індивідуальний підхід до кожного клієнта, надає широкий спектр послуг, реагує на запити та пропонує конкурентоспроможні ціни.

Слід зазначити, що посилення ролі автомобільного транспорту до початку повномасштабної війни в Україні відображало процеси розвитку зокрема розвитку малих та середніх підприємств (основних споживачів транспортно-експедиційних послуг).

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ «ДАК-ТРАНС»), на практичних матеріалах якого виконана ця робота, було засноване в 2001 році. На сьогодні ТОВ «ДАК-ТРАНС» надає послуги по перевезенню і експедиції вантажів по Україні. Активно товариство працювало і до війни, перевозячи вантажі країнами Європи.

В умовах інтеграції української економіки в світовий простір, а також зважаючи на перешкоди, створені сьогодні для морського транспорту (заблоковані агресором порти) послуги з перевезення вантажів автомобільним транспортом є більш виграшним (а іноді єдиним доступним способом) через свою гнучкість. Так, автотранспорт може доставити вантажі безпосередньо з точки відправлення до точки призначення, об'їжджаючи перешкоди. Це особливо корисно, якщо місце призначення знаходиться в віддаленому або важкодоступному районі, де інші види транспорту можуть бути обмеженими.

Крім того, автотранспорт може забезпечити відносно швидку доставку вантажів, оскільки може рухатися безпосередньо від дверей до дверей без необхідності в перевантаженні чи транзитних зупинках. Це особливо важливо для перевезення невеликих вантажів або в ситуаціях, коли потрібно швидко доставити вантажі.

За загальними показниками, перевезення вантажів автотранспортом може бути економічно доцільним. В порівнянні з іншими видами транспорту, такими як повітряний або морський, витрати на перевезення товарів вантажівками часто бувають нижчими. Вибір правильного маршруту та оптимізація графіку руху можуть додатково знизити витрати.

У багатьох регіонах нашої країни та європейських країн автотранспорт є найбільш доступним засобом перевезення вантажів. Існують широкі мережі доріг та автостанцій, що дозволяють легко організувати перевезення вантажу на багатьох територіях. Це зручно для бізнесів.

На досліджуваному підприємстві працює 27 машин вантажопідйомністю від 0,5 до 20 тонн (тенти, а також суцільнометалеві) та 50 машин, які працюють із товариством за прямими договорами.

Згідно штатного розкладу, наданого товариство, тут працює 18 осіб.

Товариство є самостійним статутним суб'єктом (основний документ, що регулює діяльність ТОВ – статут), воно наділене правами юридичної особи, має самостійний баланс, веде бухгалтерський облік, має розрахунковий рахунок та ще додаткові рахунки в банках, має кутовий штамп, а також

печатку зі своїм найменуванням.

Підприємство, за статутом, має право створювати філії, власні відділення, представництва, відокремлені підрозділи.

Учасники товариства не несуть особистої відповідальності за зобов'язаннями ТОВ і втратами, які перевищують їхні вкладення в статутний капітал «ДАК-ТРАНС»

Підприємство має право об'єднувати свою виробничу, наукову, комерційну та інші види діяльності (на добровільних засадах), шляхом вступу в асоціації, корпорації, концерни та інші об'єднання згідно діючого законодавства.

Товариство може мати одного або кількох керівників (директорів), які здійснюють управлінські функції. Керівництво ТОВ може бути призначене або обране власниками компанії. Засновники мають право займати будь-яку посаду на підприємстві. Органами управління ТОВ є: засновник (учасник); директор підприємства. Компетенції Засновника і Директора ТОВ мають спільні і відмінні риси (рис. 2.1.).

Для здійснення успішного менеджменту діяльності транспортно-експедиційної діяльності велику роль відіграє бухгалтерія ТОВ. Основними функціями бухгалтера у ТОВ є забезпечення систематичного обліку всіх фінансових транзакцій підприємства, таких як операції з продажу, закупівлі сировини, палива, запчастин тощо, оплати заробітної плати, операції з банками тощо. Бухгалтер реєструє всі ці операції в бухгалтерській системі, дотримуючись встановлених правил і стандартів обліку. Бухгалтер також відповідає за складання фінансової звітності, такої як баланс, звіт про прибутки і збитки тощо. Ці звіти надають інформацію про фінансове становище підприємства, його прибутковість, платоспроможність, інші характеристики стану.

Бухгалтер забезпечує також вчасний і правильний розрахунок податків, їх сплату та подання відповідних звітів до податкових органів. Він орієнтується у податковому законодавстві і дотримується його вимог.

Бухгалтер здійснює контроль за фінансовою діяльністю підприємства, перевіряє правильність і повноту облікових записів, аналізує фінансові показники і готує аналітичні звіти для директора і засновника ТОВ. Це допомагає виявити проблемні місця у структурі діяльності, ефективно управляти наявними ресурсами і приймати обґрунтовані рішення.



Рис. 2.1. Компетенції органів управління товариства з обмеженою відповідальністю «ДАК-ТРАНС»

Джерело: додаток А

Загалом розвиток менеджменту у ТОВ будується на основі знань По-

перше, це ефективне вирішення проблем. Менеджмент, заснований на знаннях, дозволяє керівництву приймати кращі рішення та ефективно вирішувати проблеми. Знання про стратегічне планування, фінанси, маркетинг, управління персоналом та інші аспекти бізнесу допомагають менеджерам досліджуваного ТОВ аналізувати ситуацію, розуміти взаємозв'язки та прогнозувати наслідки рішень. Це допомагає уникнути помилок і знижує ризик для організації.

По-друге, знання про останні тенденції, нові технології та передовий досвід допомагають менеджерам створювати інноваційні стратегії та підходи. Розвиток менеджменту на основі знань сприяє впровадженню новацій, покращенню процесів та розвитку нових продуктів. Це дозволяє організації залишатися конкурентоспроможною в швидкозмінному бізнес-середовищі.

Знання є основою для прийняття обґрунтованих рішень, стратегічного планування, лідерства та інновацій. Розвиток менеджменту на основі знань допомагає товариству досягати своїх цілей, підвищувати продуктивність та ефективність, а також адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Основними видами діяльності ТОВ є наступні (рис. 2.2).

Джерела формування майна ТОВ є власні кошти (гроші, внесені власниками), статутний капітал, нерозподілений прибуток. ТОВ може також отримувати фінансування шляхом запозичень з банків, фінансових установ (короткострокові кредити, довгострокові позики). Це можуть також бути доходи, одержані від реалізації продукції та послуг; придбання майна іншого підприємства; безоплатні й благодійні внески, пожертви (донати) юридичних і фізичних осіб; інші джерела, що не заборонені законодавством України.

Майно досліджуваного підприємства складають основні фонди і оборотні засоби, а також інші цінності (при цьому вартість їх відображається у самотійному балансі підприємства).

Відмітимо, що для забезпечення нормальної діяльності зазначеного ТОВ засновник (учасник) утворив статутний фонд у сумі 735000,00 грн (про це вказано у статуті ТОВ від 2008 року).

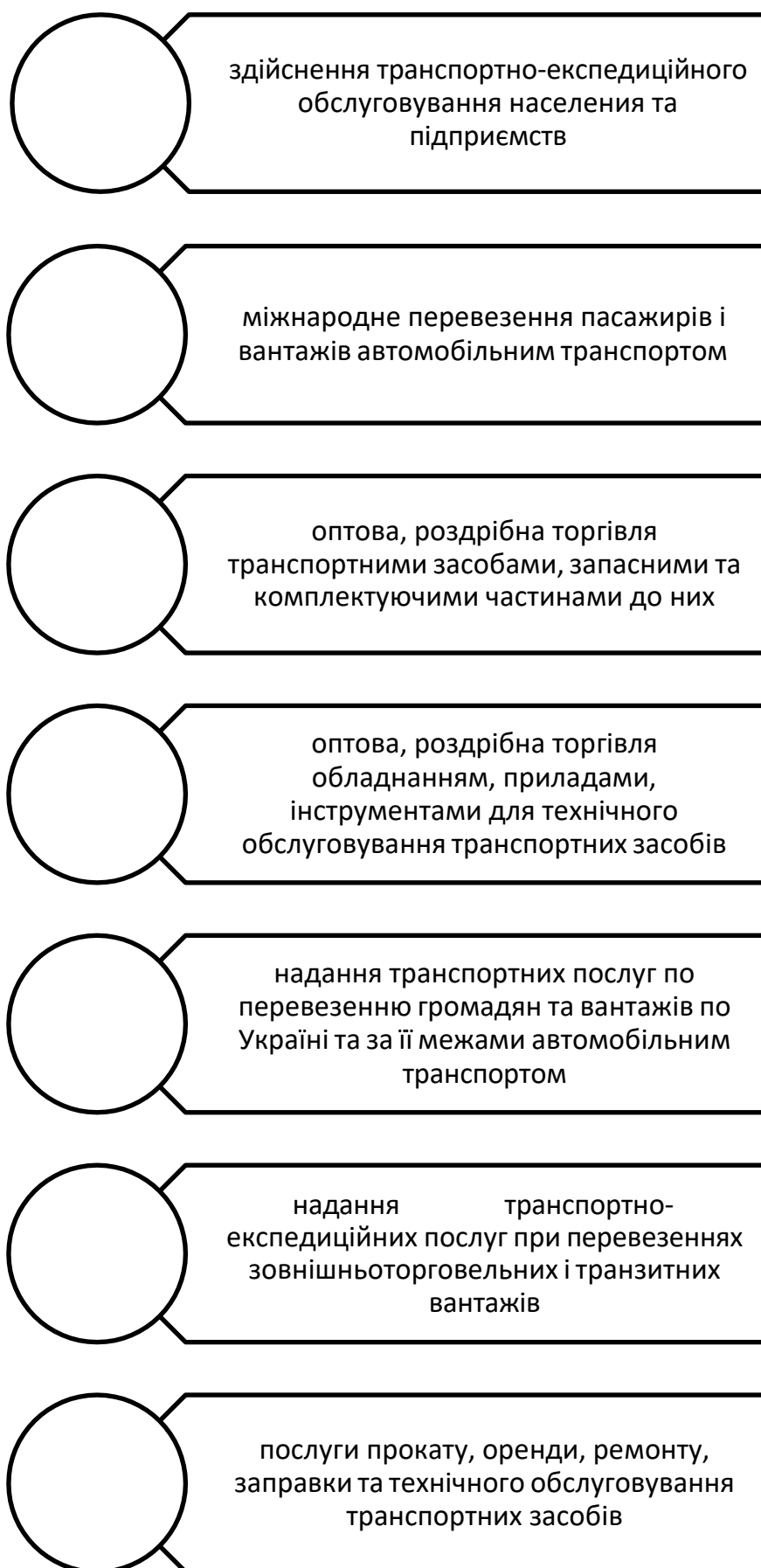


Рис.2.2. Види діяльності ТОВ «ДАК-ТРАНС»

Джерело: додаток А

ТОВ «ДАК-ТРАНС» здійснює також сервісне обслуговування та прокат автомобілів, автопричепів, механічних транспортних засобів, може створювати та експлуатувати автозаправні станції. Щоб бути конкурентоспроможним, ТОВ забезпечує якість обслуговування, включаючи швидкість доставки, точність, надійність і суворе дотримання зобов'язань.

ТОВ докладас зусиль для підтримання транспортного парку в гарному стані, здійснюючи його ремонт та модернізацію. Використовує також ефективні логістичні рішення для зниження витрат палива та збільшення ефективності маршрутизації.

У світлі зростаючої свідомості щодо збереження екології, проводити заходи стосовно дотримання вимог екологічних стандартів.

2.2. Аналіз стану господарювання транспортно-експедиційного підприємства ТОВ «ДАК-ТРАНС»

Аналіз стану господарювання транспортно-експедиційного підприємства ми розпочали із збору фінансової і економічної інформації (отримали фінансові звіти та звіти про прибутки і збитки за останні п'ять років, та дослідили загальний фінансовий стан ТОВ, включаючи доходи, витрати, активи і зобов'язання). Загалом, в умовах ринку шанси на виживання мають лише ті підприємства транспортно-експедиційної галузі, які найбільш правильно і компетентно вміють побачити вимоги ринку, працюють над наданням конкурентоспроможних послуг, що мають попит, уміло впливають на мотивацію праці свого персоналу тощо.

Оцінювання основних фінансових показників, таких як оборотність активів, оборотність капіталу, рентабельність, ліквідність і фінансова стійкість дозволить зрозуміти ефективність використання ресурсів товариства та мати картину про його фінансову стабільність. Важливо також вивчити структуру витрат, включаючи заробітну плату, витрати на паливо (важлива складова для підприємства ТОВ «ДАК-ТРАНС») і енергію, техніку та обладнання, а також

інші операційні витрати. Це робиться для того, щоб визначити найбільш витратні сегменти діяльності транспортно-експедиційного підприємства та спробувати знайти способи оптимізації витрат.

Взагалі, транспортно-експедиторською послуга – це робота, що пов’язана з забезпеченням перевезень вантажу (імпортного, експортного, транзитного) за договором транспортного експедирування. Констатуємо, що необоротні активи (матеріальні і нематеріальні ресурси, що належать ТОВ і забезпечують його функціонування) ТОВ «ДАК-ТРАНС» протягом 2018-2022 рр. зменшились на 946 тис.грн. (-80,6%) і сформовані тільки з основних засобів. До речі, термін корисної експлуатації необоротних активів становить більше одного року. Основні засоби упродовж 2018-2022 рр. втратили свою вартість на 946 тис.грн. (-80,6%): первісна вартість за період з 2018 р. до 2022 р. збільшилася на 347 тис.грн. (+13,9%); знос за період 2018-2022 рр. побільшав на 1293 тис.грн. (+97,3%) (табл. 2.2).

Слід зазначити, що оборотні активи є важливим показником фінансового стану товариства і використовуються для оцінки його платоспроможності та ліквідності. Вони відображають спроможність товариства перетворювати свої активи на грошові кошти для забезпечення платежів, виплати заборгованостей та здійснення різних бізнес-операцій. Тому проведення їх аналізу є важливою роботою.

Оборотні активи ТОВ «ДАК-ТРАНС» за період з 2018 р. до 2022 р. збільшились на 4147 тис.грн. (+65,4%). Виробничі запаси на підприємстві відсутні. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги впродовж 2018-2022 рр. збільшилася на 206 тис.грн. (+7%). Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом за період з 2018 р. до 2022 р. понизилась на 1 тис.грн. (-100%). Інша короткотермінова дебіторська заборгованість ТОВ «ДАК-ТРАНС» протягом 2018-2022 рр. збільшилася на 2804 тис.грн. (+1613,1%). Гроші та їх еквіваленти за період 2018-2022 рр. зазначеного підприємства зросли на 342 тис.грн. (+126,6%). Інші оборотні

активи продовж 2018-2022 рр. покращили своє значення на 796 тис.грн. (+27%).

Таблиця 2.1

Аналіз динаміки активів ТОВ «ДАК-ТРАНС» за період 2018-2022 рр.

Дані, тис. грн	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2022 р. від 2018 р.	Відносне відхилення 2022 р. від 2018 р.
I. Необоротні активи	1 174	924	547	408	228	-946	19,4
Основні засоби	1 174	924	547	408	228	-946	19,4
первісна вартість	2 503	2 620	2 604	2 864	2 850	347	113,9
знос	1 329	1 696	2 057	2 456	2 622	1 293	197,3
II. Оборотні активи	6 342	6 007	6 307	7 197	10 488	4 147	165,4
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2 949	2 429	2 541	2 202	3 155	206	107,0
Інша короткотермінова дебіторська заборгованість	174	203	1 519	2 067	2 977	2 804	1713,1
Гроші та їх еквіваленти	270	308	291	330	612	342	226,6
Інші оборотні активи	2 948	3 067	1 956	2 599	3 744	796	127,0

Джерело: додаток Б

Аналіз динаміки активів товариства «ДАК-ТРАНС» протягом 2018-2022 рр. наведений на рис. 2.3, що унаочнює результати проведеного аналізу.

Статутний капітал товариства з обмеженою відповідальністю є сумою грошей або майна, яку його учасники внесли для забезпечення функціонування ТОВ і відповідальності перед кредиторами. Підкреслимо, що статутний капітал – один з ключових моментів, пов'язаних з організацією ТОВ.

Статутний капітал визначається статутом і може бути виражений у грошовому еквіваленті. Загальна сума статутного капіталу ТОВ зазначається в статуті і може бути розділена на певну кількість рівних часток або паїв.

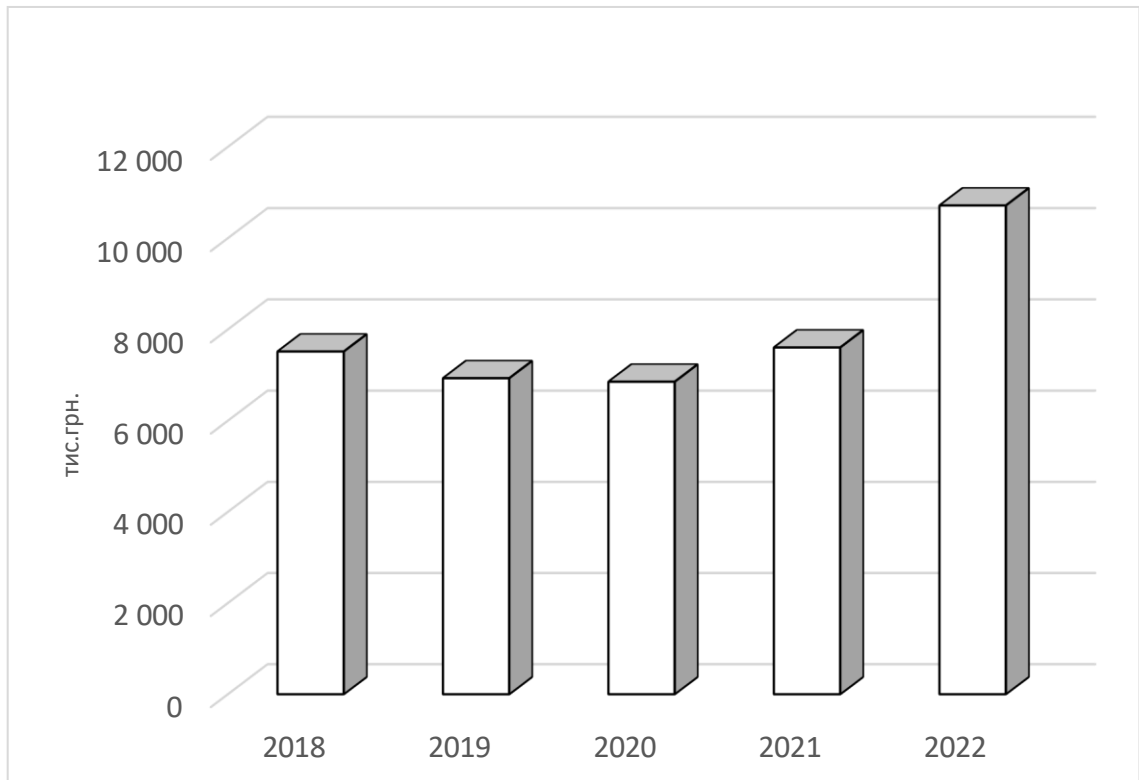


Рис. 2.3. Аналіз динаміки активів «ДАК-ТРАНС» протягом 2018-2022 рр.

Джерело: додаток Б

Логіка існування статутного капіталу така: коли учасники ТОВ вносять кошти до статутного капіталу, то це слугує гарантією для кредиторів, що у випадку потреби буде мати місце покриття зобов'язань товариства.

Статутний капітал упродовж 2018-2022 рр. складав 735 тис. грн. Нерозподілений прибуток у таймлайні 2018-2022 рр. виріс на 330 тис. грн. (+361,3%). Власний капітал в цілому впродовж 2018-2022 рр. поліпшився на 330 тис. грн. (+40%). Зазначимо, що власний капітал є особливою категорією сучасної економіки. Ця категорія значно поширена в системі виробничого

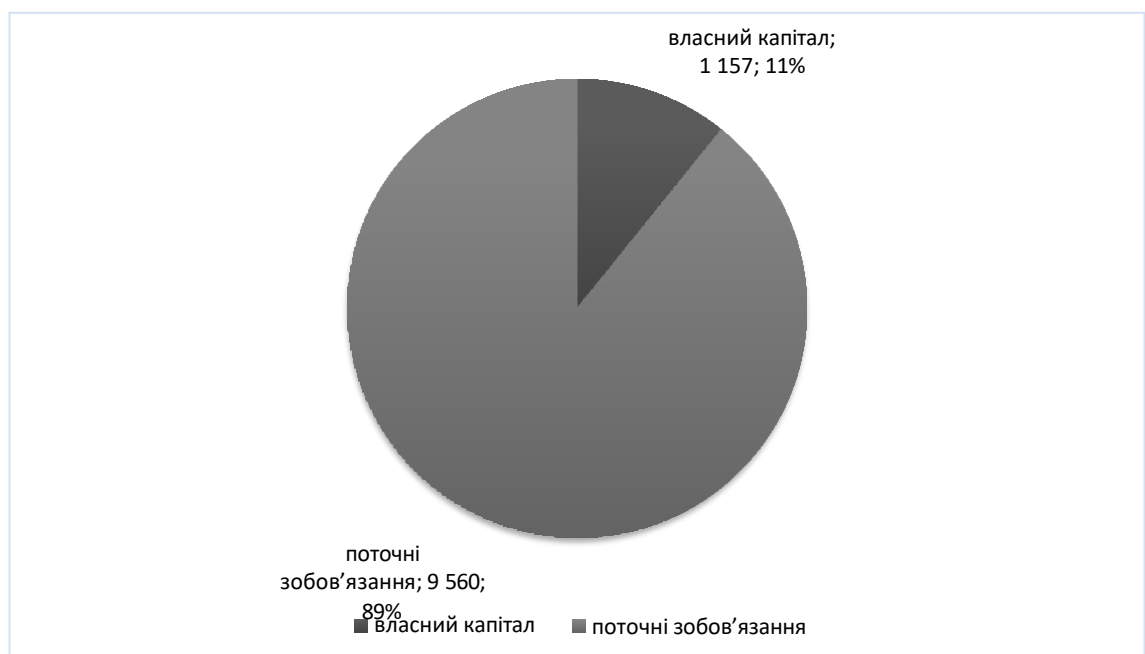
менеджменту. Водночас еволюція цієї економічної категорії говорить про те, що вона була відома давно. Власний капітал є фінансовим підґрунтям створення і розвитку товариства «ДАК-ТРАНС». Структура та ефективність роботи власного капіталу товариства прямо впливають на добробут його власників. І ще один момент: власний капітал товариства є головним мірилом його ринкової вартості. Аналіз динаміки власного капіталу зібраний в табл. 2.2 та наочно зображений на рис. 2.4.

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки власного капіталу ТОВ «ДАК-ТРАНС» за 2018-2022 рр.

Показник, тис. грн	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення 2022 р. від 2018 р.	Відносне відхилення 2022 р. від 2018 р.
Статутний капітал	735	735	735	735	735	0	100,0
Нерозподілений прибуток	91	205	284	391	422	330	461,3
Власний капітал	826	940	1 019	1 126	1 157	330	140,0

Джерело: додаток Б

**Рис.2.4. Структура пасивів ТОВ «ДАК-ТРАНС» у 2022 році**

Джерело: додаток Б

Короткотермінові зобов'язання товариства, яке вивчаємо в роботі, упродовж 2018-2022 рр. зросли на 2870 тис. грн. (+42,9%). Короткотермінова

кредиторська заборгованість за товари протягом 2018-2022 рр. зросла на 439 тис. грн. (+17,8%). Короткотермінова заборгованість перед бюджетом упродовж 2018-2022 рр. виросла на 31 тис. грн. (+100%) (табл. 2.3).

Маємо відмітити, що короткотермінові зобов'язання для товариства створюють певні переваги. Так, вони дозволяють швидко залучити необхідні кошти для покриття миттєвих потреб, таких як закупівля виробничих запасів або компенсація витрат по рахунках. Це дозволяє зберегти фінансову гнучкість і відреагувати на швидкоплинні зміни у бізнес-середовищі.

Таблиця 2.3

Аналіз господарських зобов'язань ТОВ «ДАК-ТРАНС» за 2018-2022 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення 2022 р. від 2018 р.	Відношення відхилення 2022 р. від 2018 р.
Короткотермінові зобов'язання	6 689	5 991	5 835	6 478	9 560	2 870	142,9
Короткотермінова кредиторська заборгованість за товари	2 459	2 561	2 573	2 371	2 898	439	117,8
Короткотермінова заборгованість перед бюджетом	0	0	19	33	31	31	100,0
Короткотермінова кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	7	7	9	0	4	-3	61,5
Короткотермінова кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	28	21	25	51	94	66	340,4
Інші короткотермінові зобов'язання	4 196	3 403	3 210	4 023	6 533	2 337	155,7

Джерело: додаток Б

На додачу короткотермінові зобов'язання мають нижчу вартість у порівнянні з довготерміновими кредитами, а нетривалий період використання коштів дозволяє уникнути значних виплат процентів.

Короткотермінові кредити спричиняють менші ризики для підприємства, оскільки їх тривалість обмежена, а це особливо важливо в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

Плюс до всього, брати короткотермінові кредити і вчасно їх погашати є запорукою створення і розвитку гарної кредитної історії, що допомагає товариству кредитуватися в майбутньому на привабливих умовах.

Короткотермінова кредиторська заборгованість у тому числі з податку на прибуток ТОВ «ДАК-ТРАНС» упродовж 2018-2022 рр. піднялася на 30 тис. грн. (+100%). Короткотермінова кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування за період з 2018 р. до 2022 р. зазнала негативних змін на 3 тис. грн. (-38,5%). Кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці впродовж 2018-2022 рр. збільшилася на 66 тис. грн. (+240,4%).

Інші короткотермінові зобов'язання протягом 2018-2022 рр. зросли на 2337 тис. грн. (+55,7%).

Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «ДАК-ТРАНС» за період 2018-2022 рр. зменшився на 1708 тис. грн. (-8,7%). (рис. 2.5). Собівартість реалізованої продукції за період 2018-2022 рр. знизилася на 1630 тис. грн. (-8,4%) (рис. 2.6). Таким чином, валовий прибуток за період 2018-2022 рр. зазнав негативних змін на 78 тис. грн. (-25,4%).

Зростання собівартості продукції підприємства було спричинене збільшенням вартості вхідних матеріалів, так, до прикладу, ціни на паливо зросли і це призвело до зростання собівартості вантажних перевезень. Зросла також і заробітна плата водіїв, попит на їх послуги збільшився у зв'язку із війною (попит зріс на перевезення саме автомобільним транспортом через закриті порти і неможливість руху морем, а також частина водіїв була мобілізована до лав ЗСУ і тому кількість вакансій водіїв на ринку праці зросла). Відповідно, заробітна плата працівників ТОВ збільшилася, це

вплинуло на собівартість. Збільшення витрат на енергію також зчинили вплив на собівартість продукції.



Рис. 2.5. Аналіз динаміки чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «ДАК-ТРАНС» у 2018-2022 роках

Джерело: додаток Б



Рис. 2.6. Аналіз динаміки чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «ДАК-ТРАНС» у 2018-2022 роках

Джерело: додаток Б

Фінансовий результат від операційної діяльності ТОВ «ДАК-ТРАНС» упродовж 2018-2022 рр. покращився і суттєво: на 936 тис. грн. (+1657,3%). Інші доходи за період з 2018 р. до 2022 р. скоротились на 5 тис. грн. (-100%). Інші витрати за період з 2018 р. до 2022 р. зросли на 844 тис. грн. (+7600,9%).

Чистий прибуток продовж 2018-2022 рр. став більше на 87 тис. грн. (+172,9%) (рис. 2.7).

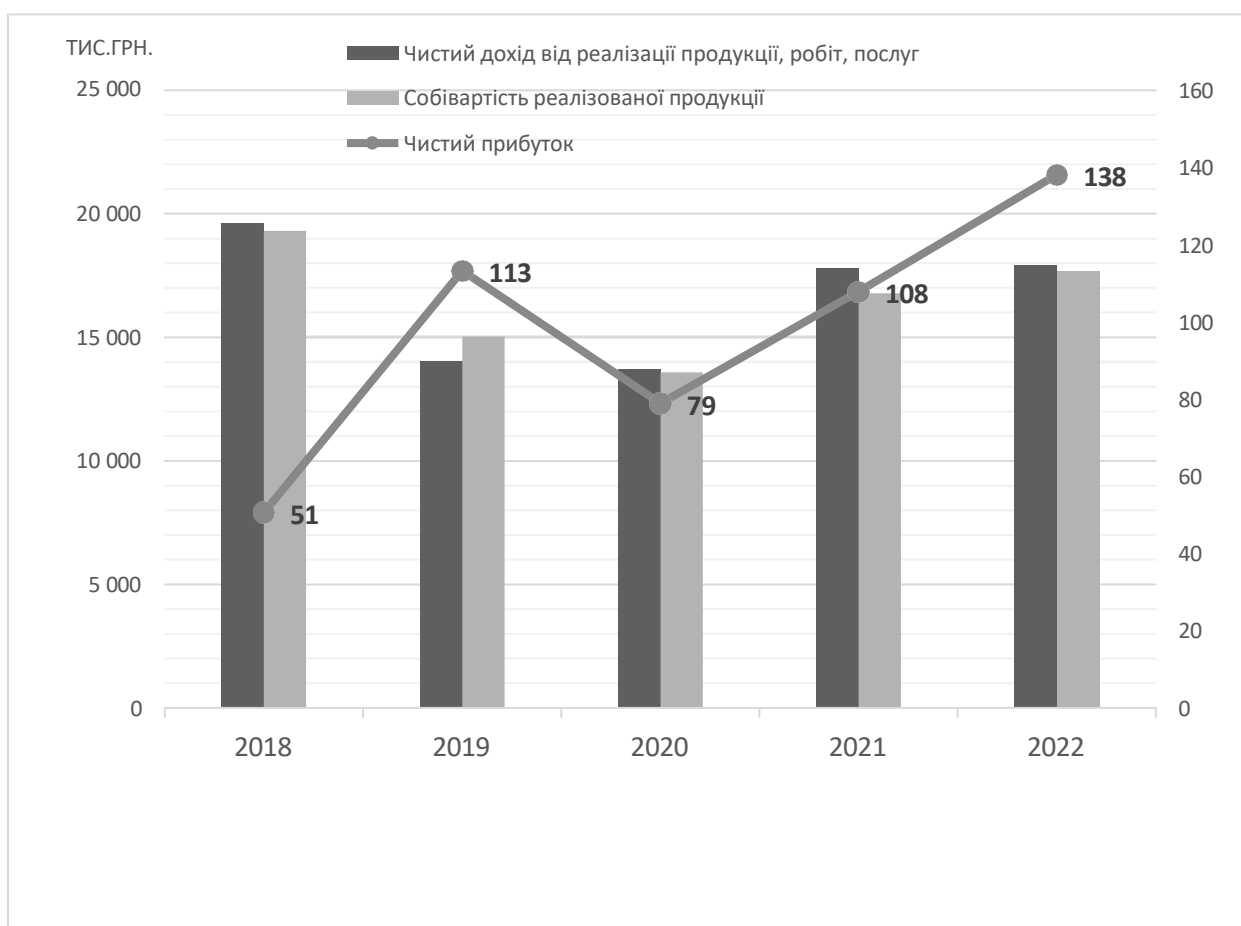


Рис.2.7 Аналіз динаміка чистого прибутку «ДАК-ТРАНС» за роки : 2018-2022

Джерело: додаток Б

Чистий прибуток, представляючи суму грошей, яка залишається після відрахування всіх витрат і податків ТОВ «ДАК-ТРАНС», є важливим показником фінансової стабільності і рентабельності. Він вказує на те, скільки грошей залишається товариству після вирахування всіх витрат. Чистий прибуток може бути використаний для реінвестування в нові бізнес-процеси, або збільшення резервів і розвитку.

2.3. Оцінка менеджменту діяльності ТОВ «ДАК-ТРАНС»

Загальна оцінка менеджменту транспортно-експедиційної діяльності ТОВ «ДАК-ТРАНС» включає в себе декілька аспектів та факторів. Ключовий критерій, який ми використаємо для оцінки загального менеджменту, це фінансові показники. Тому що один з головних аспектів оцінки менеджменту – це фінансова стійкість суб'єкта господарювання. До таких показників належать рентабельність, оборотність активів, рівень заборгованості, ліквідність та інші фінансові коефіцієнти. Ці показники вказують на ефективність фінансового планування та контролю (найбільш складні функції менеджменту).

Фінансовий коефіцієнт покриття використовується для оцінки фінансової стабільності підприємства. Він розраховується шляхом поділу прибутку або грошових потоків підприємства на витрати або зобов'язання. Високий коефіцієнт покриття свідчить про те, що підприємство може виплачувати свої зобов'язання і володіє достатнім рівнем фінансової стійкості. Коефіцієнт покриття досліджуваного ТОВ за період з 2018 р. до 2022 р. покращився на 0,15 (+15,7%) з 0,95 у 2018 р. до 1,1 у 2022 р. (рис. 2.8).



Рис.2.8. Аналіз динаміка коефіцієнта покриття «ДАК-ТРАНС» за роки: 2018-2022

Джерело: додаток Б

Коефіцієнт швидкої ліквідності використовується для вимірювання здатності товариства виконувати свої поточні зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності обчислюється за формулою:

Коефіцієнт швидкої ліквідності = (Ліквідні активи) / (Поточні зобов'язання)

Ліквідні активи товариства включають грошові кошти, касові еквіваленти, а також короткострокові інвестиції (у ліквідні товари, обладнання), які можна швидко продати без втрати значної вартості. Коефіцієнт швидкої ліквідності є важливим показником фінансової стійкості підприємства, оскільки він вказує на його здатність виконувати невідкладні фінансові зобов'язання. Загально прийнятою нормою для коефіцієнта швидкої ліквідності є значення близько 1.

Коефіцієнт швидкої ліквідності ТОВ «ДАК-ТРАНС» упродовж 2018-2022 рр. підвищився на 0,15 (+15,7%) з 0,95 у 2018 р. до 1,1 у 2022 р. (рис. 2.9).

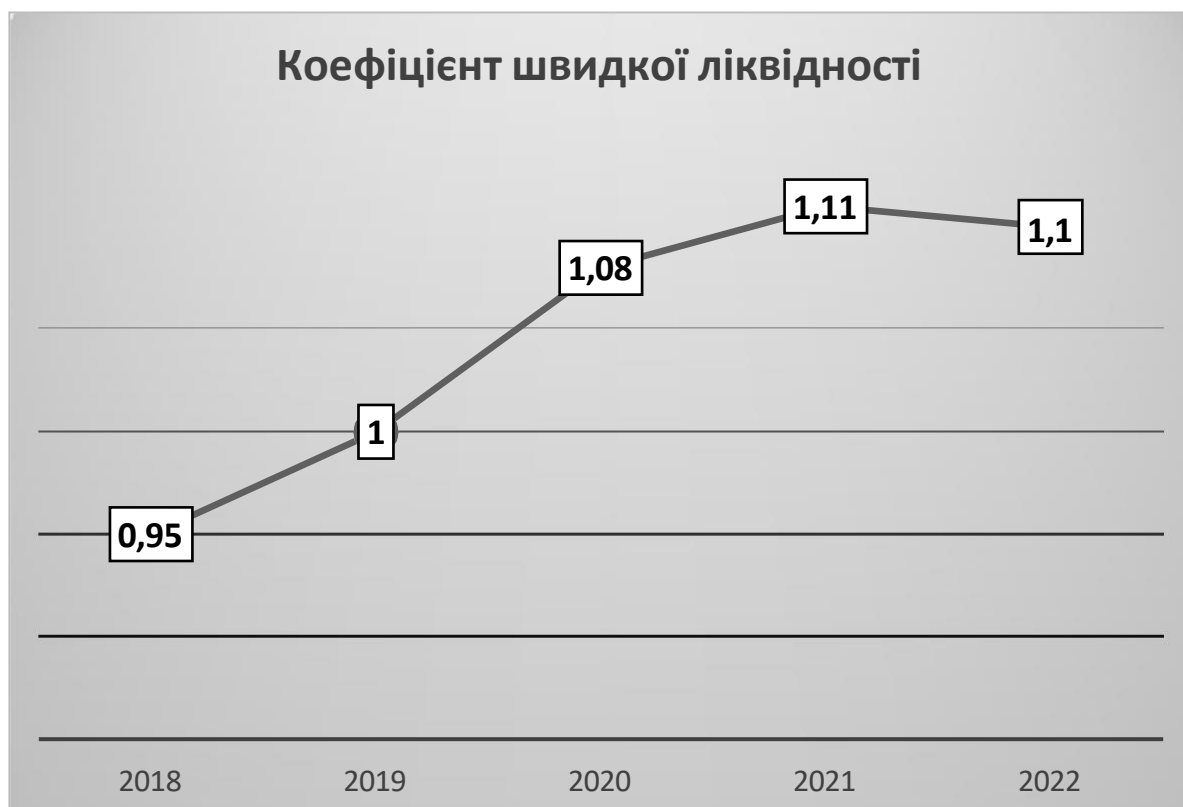


Рис.2.9. Аналіз динаміка коефіцієнта швидкої ліквідності «ДАК-ТРАНС» за роки: 2018-2022

Джерело: додаток Б

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є фінансовим показником, який ми будемо використовувати для оцінки фінансової стійкості та платоспроможності товариства. Цей показник вимірює, наскільки ТОВ може задовольнити свої короткострокові зобов'язання за допомогою своїх найбільш ліквідних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності обчислюється шляхом поділу суми найбільш ліквідних активів (грошових коштів та еквівалентів грошових коштів) на короткострокові зобов'язання. Формула для розрахунку коефіцієнта абсолютної ліквідності така:

Коефіцієнт абсолютної ліквідності = (Грошові кошти + Еквіваленти грошових коштів) / Короткострокові зобов'язання

Цей показник виражає спроможність підприємства виконати свої фінансові зобов'язання у найкоротший строк. Коефіцієнт абсолютної ліквідності продовж 2018-2022 рр. підвищився на 0,024 (+60%) з 0,04 у 2018 р. до 0,064 у 2022 р. (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Аналіз динаміка коефіцієнта абсолютної ліквідності «ДАК-ТРАНС» за роки: 2018-2022

Джерело: додаток Б

Аналіз бізнес-активності товариства допоможе з'ясувати, наскільки успішним воно є в досягненні своїх цілей та зрозуміти, які аспекти бізнесу

потребують поліпшень. Основні переваги аналізу бізнес-активності полягають у виявленні сильних і слабких сторін, які потребують покращень. Аналіз дозволяє оцінити оборотність активів, основних засобів тощо. Це зрештою допомагає менеджерам приймати рішення щодо фінансового планування, інвестицій та фінансового здоров'я товариства.

Аналіз даних про бізнес-активність надає об'єктивну основу для прийняття стратегічних та оперативних рішень. Він допомагає уникнути ризиків, зробити ефективніші інвестиції та забезпечити оптимальне використання доступних ресурсів, що є в розпорядженні товариства.

Коефіцієнт оборотності активів за період 2018-2022 рр. став менше на 0,94 (-36%) з 2,61 у 2018 р. до 1,67 у 2022 р.

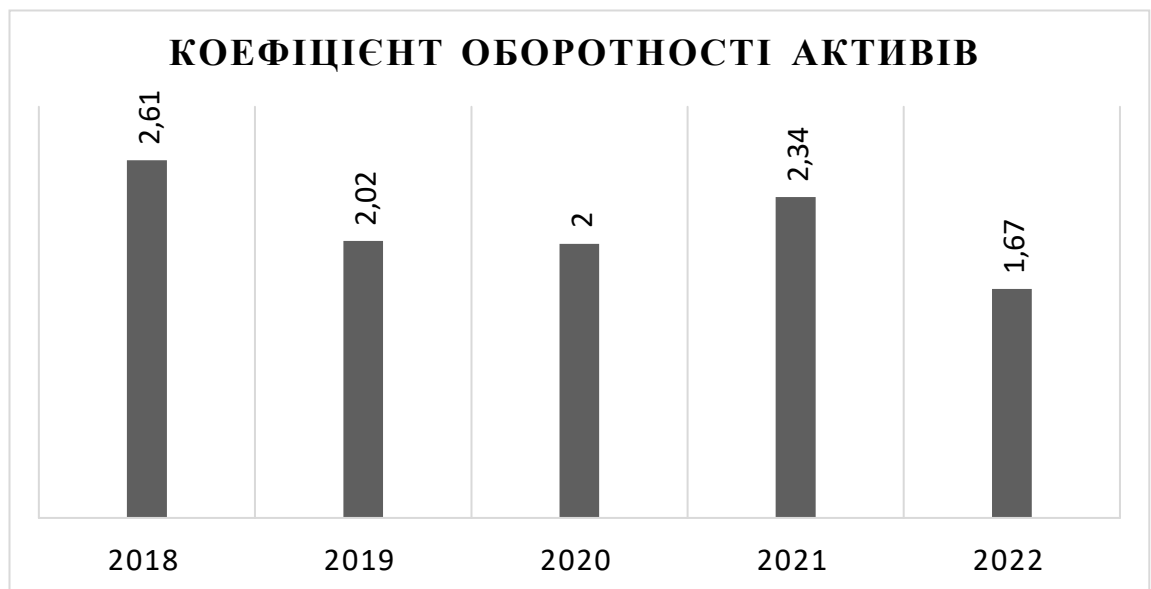


Рис. 2.11. Аналіз динаміки коефіцієнта оборотності активів «ДАК-ТРАНС» за період з 2018 по 2022 рр.

Джерело: додаток Б

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості продовж 2018-2022 рр. став менше на 3,36 (-53,5%) з 6,28 у 2018 р. до 2,92 у 2022 р. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості за період 2018-2022 рр. скоротився на 2,01 (-25,6%) з 7,87 у 2018 р. до 5,86 у 2022 р. (рис. 2.10).

Обидва коефіцієнта мають тенденцію до зменшення, але, якщо розглядати позицію з боку товариства, то краще, дійсно, мати кредиторську заборгованість, ніж дебіторську. Кредиторська заборгованість означає, що

товариство отримала товари або послуги в кредит від постачальників і ще не оплатило їх, тому воно може використовувати ці гроші для розвитку свого бізнесу, інвестицій або інших потреб.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу за період 2018-2022 рр. зазнав негативних змін на 8,25 (-34,8%) з 23,73 у 2018 р. до 15,48 у 2022 р.

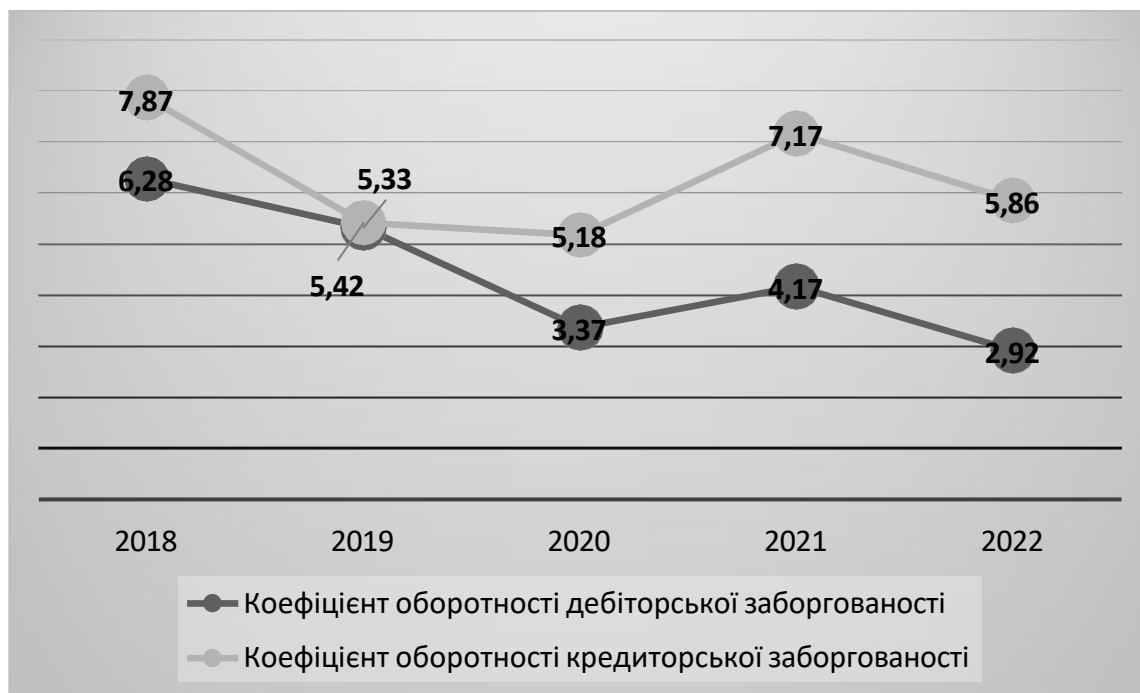


Рис. 2.12. Порівняння динаміки коефіцієнтів оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості «ДАК-ТРАНС» за період з 2018 по 2022 рр.

Джерело: додаток Б

Коефіцієнт оборотності основних засобів є специфічним показником, який використовується для вимірювання ефективності використання основних засобів підприємства. Особливість цього коефіцієнта полягає в тому, що він відображає співвідношення між виробничою активністю підприємства та його капіталовкладеннями в основні засоби.

Коефіцієнт оборотності основних засобів розраховується за формулою:

Коефіцієнт оборотності основних засобів = (Виручка від реалізації) / (Середньорічна вартість основних засобів)

Виручка від реалізації відображає суму грошей, отриманих товариством

«ДАК-ТРАНС» від продажу продукції або послуг за певний період.

Середньорічна вартість основних засобів включає в себе вартість всіх основних засобів підприємства, яку вони мали протягом розглянутого періоду.

Основна особливість коефіцієнта оборотності основних засобів полягає у вимірюванні, наскільки ефективно підприємство використовує свої основні засоби для генерування доходу. Високий коефіцієнт оборотності свідчить про те, що підприємство успішно використовує свої основні засоби і швидко повертає вкладені кошти. Низький коефіцієнт оборотності може вказувати на неефективне використання основних засобів або на недостатню виробничу активність підприємства.

Коефіцієнт оборотності основних засобів протягом 2018-2022 рр. зріс на 61,82 (+370%) з 16,71 у 2018 р. до 78,52 у 2022 р. (рис. 2.13).



Рис. 2.13. Коефіцієнт оборотності основних засобів «ДАК-ТРАНС» за період з 2018 по 2022 рр.

Джерело: додаток Б

Вимірювання рентабельності дозволяє оцінити, наскільки успішною є діяльність підприємства в генерації прибутку від своїх операцій. Звичайно, рентабельність виражається у відсотках і розраховується шляхом поділу прибутку на витрати або інвестиції. Існує кілька типів рентабельності:

рентабельність активів, власного капіталу, рентабельність діяльності. Рентабельність активів протягом 2018-2022 рр. підвищилася на 0,006 (+84,1%) з 0,007 у 2018 р. до 0,013 у 2022 р, це позитивний момент. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу ТОВ «ДРАК-ТРАНС» за період 2018-2022 рр. зріс на 0,058 (+95,7%) з 0,061 у 2018 р. до 0,119 у 2022 р. (табл. 2.4).

Коефіцієнт рентабельності транспортно-експедиційної діяльності товариства упродовж 2018-2022 рр. збільшився на 0,005 (+157,1%) з 0,003 у 2018 р. до 0,008 у 2022 р.

Коефіцієнт рентабельності засобів, що найбільше впливають на успішність проведення діяльності товариства (основних) за роки 2018-2022 рр. поліпшився на 0,563 (+1308,6%) з 0,043 у 2018 р. до 0,606 у 2022 р.

Таблиця 2.4

Динаміка рентабельності ТОВ «ДАК-ТРАНС» за 2018-2022 рр.

Показник	Роки					Абсолютне відхилення 2022 року від 2018 року
	2018	2019	2020	2021	2022	
рентабельність активів	0,007	0,016	0,012	0,014	0,013	0,006
рентабельність власного капіталу	0,061	0,120	0,077	0,096	0,119	0,058
рентабельність діяльності	0,003	0,008	0,006	0,006	0,008	0,005
рентабельність основних засобів	0,043	0,123	0,144	0,265	0,606	0,563

Джерело: додаток Б

Отже, досліджуване товариство має чітку стратегію та планує майбутнє, маючи розуміння ринку, визначаючи конкурентні переваги, усвідомлюючи ризики. Товариство також демонструє уміння адаптуватися до змінних умов середовища. Водночас товариству потрібно більше уваги приділяти інноваційному розвитку та удосконалювати менеджмент, виходячи із сучасних поглядів.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ
ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**3.1. Заходи оптимізації менеджменту транспортно-експедиційної діяльності підприємства**

Вироблення і реалізація усвідомлених кроків щодо оптимізації менеджменту підприємства є пріоритетом управлінської діяльності. Узагалі, одна з головних цілей забезпечення ефективності менеджменту на підприємстві – раціональне розподілення ресурсів (людських, фінансових, матеріальних) між різними напрямками діяльності та їх ефективне витрачання для максимізації його результативності та досягнення стратегічних цілей.

Це означає, що ресурси повинні бути розподілені таким чином, щоб вони відповідали нагальним потребам підприємства і могли бути використані максимально продуктивно. При раціональному розподілі ресурсів підприємство враховує різні фактори, такі як стратегічні цілі, потреби ринку, фінансові обмеження та наявні можливості. Ресурси можуть бути розподілені між різними функціональними напрямками підприємства, проектами, виробничими ділянками. Важливим аспектом раціонального розподілу ресурсів є забезпечення балансу між поточними потребами підприємства і можливостями для розвитку у перспективі. Це означає, що підприємство має враховувати довгострокові перспективи і вкладати ресурси в ті напрямки, де вони можуть найбільш ефективно працювати для забезпечення сталого розвитку, тобто поєднуючи економічний розвиток, збереження довкілля та соціальну мету ведення бізнесу.

Заходи з удосконалення менеджменту транспортного підприємства повинні також спрямовуватися на інформаційні та інтелектуальні ресурси. Розробка та реалізація далекоглядних рішень транспортного підприємства передбачає маніпулювання великими обсягами інформації.

Ресурси інформації мають особливу значущість для транспортного підприємства з декількох причин (табл 3.1.).

Таблиця 3.1

Значення інформаційного забезпечення менеджменту транспортного підприємства

Планування і координація	Ресурси інформації, такі як дані про рух транспортних засобів, розклади руху, стан доріг і транспортної інфраструктури, дозволяють підприємству ефективно планувати і координувати свою діяльність. Це включає оптимальне розподілення ресурсів, планування маршрутів, збалансоване використання транспортних засобів і виконання графіків руху
Оптимізація витрат	Збір і аналіз ресурсів інформації дозволяє транспортному підприємству знизити витрати і покращити ефективність. Наприклад, на основі даних про трафік можна вибрати найшвидший та найбезпечніший маршрут, що дозволяє економити паливо і зменшувати знос транспортних засобів. Також інформація про вартість палива, тарифи і інші фактори допомагає раціонально використовувати фінансові ресурси
Покращення обслуговування замовників	Ресурси інформації можуть бути використані для поліпшення обслуговування клієнтів. Розгорнута інформація про розклади руху, затримки, зміни маршрутів та інші аспекти транспортного обслуговування дозволяють підприємству надати точну і своєчасну інформацію своїм замовникам. Це забезпечує задоволеність замовників, покращує їх досвід і збільшує лояльність до підприємства

Джерело: сформовано автором

Без інформації немає стратегії, водночас інформаційні ресурси підприємства тісно переплетені з інтелектуальними – потрібно мати у своєму

розпорядженні кадри, які спроможні не просто розробити черговий бізнес-план, але й визначити тренди розвитку зовнішнього оточення, перспективи бізнесу, сформувані напрямки розвитку підприємства, обґрунтувати необхідність накопичення засобів у стратегічних цілях. Сучасні інтелектуальні ресурси (людські у взаємодії із машинними) дозволяють оброблювати інформацію з різних джерел, що дає змогу отримувати різнобічні погляди і підходи до конкретних питань розвитку бізнесу.

Безперечно, прилаштування до мінливих умов середовища може бути фундаментом для тривалого та успішного функціонування транспортного підприємства. Втім, стратегія означає не стільки рух у напрямку змін оточення та здійснення стратегічних змін на підприємстві, скільки активну його взаємодію із зовнішнім середовищем. Інакше кажучи, активне підприємство повинно чинити спрямований вплив на оточення, змінюючи та пристосовуючи його до реалізації власних стратегій і планів, створюючи умови для виконання стратегічних цілей. Свідомий вплив на зовнішнє середовище спрямований, у першу чергу, на формування сфери безпосереднього оточення транспортного підприємства – замовників послуг, постачальників палива та запасних частин, конкурентів, органів влади.

В цьому плані важливо згуртовувати колектив зсередини, зміцнювати довіру. Для зміцнення довіри в середовищі колективу транспортного підприємства, менеджери повинні чітко формулювати цілі та процеси, розсувати кордони можливостей команди, заохочувати співробітників до участі у прийнятті рішень, відзначати та озвучувати колективні успіхи, надавати корисний фідбек під час труднощів, які обтяжують сучасне становище всіх суб'єктів економіки України, як ніколи раніше. Слід підкреслити, що в умовах військового стану надважливе значення має цінування фізичної та психологічної безпеки команди.

Заходи з оптимізації менеджменту транспортного підприємства можуть вимагати розгляду різних аспектів. Ключові моменти, на які варто звернути увагу систематизовано в табл. 3.2.

Основні заходи оптимізації менеджменту транспортного підприємства

Напрямок	Характеристика напрямку оптимізації
Ефективне планування маршрутів	Визначення оптимальних маршрутів для зниження витрат палива та збільшення продуктивності. Це може включати аналіз географічних даних, шляхів руху, трафіку
Управління запасами та обслуговуванням	Оптимізація процесу замовлення, постачання та контролю запасних частин, палива та інших ресурсів. Забезпечення своєчасного технічного обслуговування і ремонту транспортних засобів. Недостатня точність обсягів запасів, незадовільна структура послуги та неточність маршрутизації ведуть до порушень в реалізації виробничої системи. Використання спеціальних методологій точності даних забезпечують збільшення коректності даних у проблемних точках перед впровадженням
Використання технологій	Впровадження сучасних інформаційних систем та програмного забезпечення для управління автопарком, маршрутизації, контролю за роботою водіїв, витратами палива та іншими питанням, що супроводжують господарські операції
Підвищення безпеки	Розробка та виконання стратегій безпеки для запобігання нещасним випадкам на дорозі, розумний моніторинг водіїв, впровадження системи контролю швидкості та інших заходів безпеки
Аналіз даних та звітність	Використання аналітики для отримання цінної інформації про продуктивність, витрати, шляхи оптимізації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень

Оптимізація використання палива	Впровадження ефективних методів контролю споживання палива, тренування водіїв стосовно економного пересування, використання екологічно чистих автомобілів або альтернативних джерел енергії
---------------------------------	---

Джерело: сформовано автором

Підприємство, досліджуване в роботі, є складною системою, яка акумулює, консолідує, споживає, розподіляє та відтворює різні види ресурсів. Ресурсне забезпечення стосується всіх сфер його діяльності і тому є об'єктом особливої уваги з погляду менеджменту. Поява нових ресурсів вимагає адекватних часу методів та технологій забезпечення діяльності підприємства.

Ресурсне забезпечення є наскрізним процесом в стратегічному управлінні, тому що від стратегії ресурсного забезпечення залежить дієвість менеджменту підприємства загалом. До прикладу, запобігання формуванню внутрішніх перешкод та конфліктів.

Є певні цифрові інструменти для покращення менеджменту транспортного підприємства. Адміністратори сучасного автопарку ведуть моніторинг транспортних засобів, працюють в плані контролю за витрачанням матеріальних ресурсів, в тому числі витрат пального, управляють мотивацією водіїв, планують маршрути та впроваджують програми підвищення ефективності діяльності підприємства.

Системи GPS дозволяють відстежувати місцезнаходження транспортних засобів у реальному часі. Це дозволяє менеджерам більш точно планувати маршрути, визначати оптимальні шляхи доставки та використовувати ресурси більш ефективно.

Електронні журнали водіїв дозволяють вести облік робочого часу, відпочинку та водіння (Постанова № 561/2006 Європейського парламенту та Європейської Ради щодо гармонізації окремого соціального законодавства, що стосується автомобільного транспорту від 15 березня 2006 року). Вони автоматично реєструють час руху та зупинок, допомагають уникнути

порушень обмежень робочого часу водіїв і сприяють забезпеченню безпеки під час перевезення вантажів.

Цифрові платформи для управління автопарком дозволяють відстежувати технічний стан транспортних засобів, контролювати регулярний технічний огляд, планувати технічне обслуговування.

Цифрові платформи дозволяють покращити управління логістикою, оптимізувати складський облік, контролювати запаси, відстежувати доставку вантажів та управляти ланцюгом постачання.

Для досліджуваного транспортного підприємства найбільш вигідним є удосконалення системи менеджменту за допомогою цифровізації, а саме у напрямку застосування певних сервісів. Це дозволить скоротити витрати підприємства на інформаційні технології. Використання цифрових сервісів критично змінить ситуацію, трансформуючи модель фінансової діяльності в модель «витрат, що повторюються циклічно». Зауважимо, що цифрові інструменти сьогодні надають можливість збирати та аналізувати дані про роботу транспортного підприємства. Це допомагає виявляти ефективність операцій, виявляти прогалини в управлінні та вчасно їх закривати.

Важливою перспективою оптимізації менеджменту досліджуваного підприємства є використання штучного інтелекту, що дасть змогу приймати рішення в реальному часі, перевіряти та відстежувати господарські операції, упорядковувати інформацію, планувати нові маршрути, максимально ефективно розподіляти замовлення між наявними одиницями транспорту та формувати ефективні графіки для водіїв.

Слід зазначити, що у підґрунті цифрових сервісів, які розроблені сьогодні, перебувають хмарні технології цифрової екосистеми, тобто інтегрованої групи комп'ютерних, електронних та комунікаційних технологій, які об'єднані для обміну даними та формування цифрових сервісів і рішень (табл 3.3).

Застосування цифрових сервісів для транспортного підприємства дозволяє обробляти значні обсяги інформації за короткий час та оптимізувати

структуру технологічних процесів роботи підприємства загалом.

Таблиця 3.3

Сучасні хмарні технології цифрової екосистеми для оптимізації менеджменту транспортного підприємства

IaaS (Infrastructure as a Service), або «Інфраструктура як послуга»	Infrastructure as a Service (IaaS) є моделлю хмарних обчислень, де комп'ютерні ресурси (віртуальні машини, обчислювальна потужність, сховища даних та мережеві ресурси) надаються через Інтернет як сервіс. В рамках моделі IaaS, провайдер хмарних послуг забезпечує фізичну і віртуальну інфраструктуру, необхідну для розгортання та управління певними додатками. Так, можна орендувати віртуальні машини, мережеві ресурси, сховища даних та інші компоненти інфраструктури, потрібні для виконання програмного забезпечення без необхідності закупки його.
SaaS (Software as a Service), «Програмне забезпечення як послуга»	Software as a Service (SaaS) - модель доставки програмного забезпечення, в якій програми надаються в користування через Інтернет. Вона відрізняється від традиційної моделі ліцензування та установки програмного забезпечення на користувачів індивідуально. Замість цього, власник програми господарює в інфраструктурі, де програма працює, та надає доступ до неї через Інтернет.
MaaS (Monitoring as a Service), «Моніторинг як послуга»	Monitoring as a Service (MaaS) - це модель послуг, в якій підприємство надає інфраструктуру та інструменти для моніторингу систем та додатків клієнта в хмарному середовищі. Клієнт може використовувати послуги провайдера MaaS: моніторинг інфраструктури, додатків, сповіщення, масштабованість.

PaaS (Platform as a Service), «Платформа у вигляді послуги»	Platform as a Service (PaaS) є моделлю хмарних послуг, яка надає користувачам платформу для розробки, тестування та розгортання програмного забезпечення без необхідності купувати, налаштовувати та управляти інфраструктурою, що лежить в основі цих додатків. У моделі PaaS постачальник хмарних послуг надає інфраструктуру, включаючи сервери, мережеві ресурси та засоби зберігання даних, а також різноманітні сервіси, які допомагають розробникам створювати, тестувати та розгортати свої додатки. При цьому користувачам не потрібно витрачати час на налаштування та керування інфраструктурою, а можуть сконцентруватися на розробці свого програмного забезпечення.
SaaS (Communication as a Service), «Комунікація як послуга»	Communication Platform as a Service або CPaaS - це модель обчислення у хмарі, яка надає підприємству комунікаційні можливості та функціональність через Інтернет. У рамках моделі SaaS, віддалені хмарні постачальники послуг надають інфраструктуру, програмне забезпечення та інструменти для забезпечення різних комунікаційних сервісів, таких як голосовий зв'язок, відеозв'язок, миттєві повідомлення, SMS-повідомлення, розсилка електронних повідомлень і багато інших. Прикладами популярних постачальників SaaS є Twilio, Nexmo, Plivo, Vonage, Microsoft Azure Communication Services та інші.

Джерело: сформовано автором

Здебільшого маршрути оптимізують за двома базовими критеріями: мінімальний пробіг вантажівки та її максимальне завантаження. Проте в

умовах сьогодення в Україні ланцюги поставок вимагають постійної перебудови з калейдоскопічною швидкістю. Окрім того, вартість в ланцюгах увесь час зростає (вартість доставки по Україні сьогодні у 5 разів перевищує довоєнну). Ціну вантажних перевезень нині складають такі фактори: підвищена швидкість транспортування (до прикладу, у ситуації евакуації підприємства), дефіцит вільного транспорту на ринку перевезень, небезпека маршрутів, ціна палива, обмежені можливості поновити запаси палива на прифронтових територіях та брак водіїв. Тож, вартість перевезення вантажу за одним і тим же маршрутом коливається щотижня.

3.2. Поліпшення менеджменту транспортно-експедиційної діяльності підприємства за допомогою маркетингу

В умовах ринку удосконалення менеджменту транспортного підприємства за допомогою використання інструментів маркетингу є доцільним. Це може стати ефективним підходом для покращення його діяльності та залучення більшої кількості замовників транспортних послуг. Спершу потрібно провести аналіз ринку та конкурентів, щоб зрозуміти потреби та вимоги потенційних споживачів послуг, а також виявити можливості для поліпшення. Взагалі, концепція роботи транспортного підприємства повинна формуватися на принципах постійного збирання інформації з усіх джерел про різні аспекти перевезень, забезпечення клієнтів інформацією за запитом або у під час виконання замовлення; виконання спеціальних вимог клієнтів; швидке оформлення замовлень. Точкою відліку маркетингової діяльності транспортного підприємства є систематичний комплексний аналіз ринку транспортних перевезень та дослідження змін попиту споживачів транспортних послуг.

Конкуренція у просторі вантажних перевезень має свої особливості, які варто враховувати. Так, коли ринок перенасичений, тобто він має велику кількістю учасників, які пропонують свої послуги, то це створює інтенсивну

конкуренцію між ними за замовників і контракти.

Ціна є одним з базових факторів вибору споживачами перевізника, і, відповідно, конкуренти намагаються встановити якомога більш привабливі тарифи, щоб зацікавити нових клієнтів і зберегти існуючих. Окрім ціни, якість та надійність вантажного перевезення також мають суттєве значення у конкурентній боротьбі. Клієнтам потрібні оператори, які гарантують високу якість обслуговування, своєчасність доставки та надійність у виконанні узятих зобов'язань.

Вантажоперевізники також ураховують у своїй роботі тенденції технологічного прогресу. Підприємства, які впроваджують нові цифрові технології менеджменту (автоматизовані системи моніторингу, електронні системи управління транспортними процесами, мобільні додатки) мають конкурентні переваги. Деякі підприємства з вантажних перевезень конкурують, розширюючи свою географічну присутність або надаючи більш широкий асортимент послуг.

Розбиття цільової аудиторії транспортного підприємства на різні сегменти залежно від їх потреб, вимог та характеристик дозволяє налаштувати маркетингові зусилля на те, щоб якнайліпше відповідати потребам кожного сегменту. Розмежування ринку вантажних перевезень на частини може здійснюватися за різними принципами, залежно від конкретних потреб і характеристик ринку. Так, ринок може бути розбитий залежно від типу вантажу, наприклад, на контейнерні перевезення, вантажі з певною специфікацією (крихкі товари, небезпечні речовини), продукти харчування, вантажі, що потребують рефрижераторного транспорту.

Також ринок може бути розподілений на сегменти залежно від географічної локації (міжнародні перевезення, регіональні перевезення, внутрішні перевезення у межах країни або місцеві перевезення). Ринок також можна поділити на частини залежно від розміру вантажів (малі, середні, великі вантажі). Це дозволяє скерувати зусилля на певний розмір вантажів і забезпечити адекватну транспортну інфраструктуру та технологічні рішення.

Сильний бренд для транспортного підприємства є вагомим поштовхом до привернення уваги замовників та конкурентною перевагою. Досягнення органічного зростання бренду можна забезпечити деякими способами. Спершу, намагаючись здобути органічне зростання бренду, лідери бізнесів часто потрапляють у пастку однієї проблеми: замовники не повертаються за новими замовленнями. Тож потрібно показати унікальність продукту та послуги. Аби «засвітитися» на сьогоднішньому ринку, потрібно вийти до споживача з чимось неординарним. Слід працювати над тим, щоб перетворитись на підприємство, яке споживачі сприйматимуть як лідера у своїй ніші. Для цього необхідно проводити ринкові дослідження та відповідно вдосконалювати свою ринкову пропозицію.

Окрім цього, підприємству потрібно фокусуватися на споживчому досвіді (його ретельному відстеженні). Сутністю бренду є позитивні почуття, які він викликає у клієнтів. Якщо підприємство воліє здобути реальну прихильність споживачів – доречно детально продумати, якими мають бути враження споживачів від бренду – до моменту купівлі, в процесі та після неї.

Доречно попросити клієнтів рекомендувати підприємство своїм знайомим, друзям. Найпростіша задача - це запитувати клієнтів, чи відомі їм люди, які можуть вподобати підприємство, або їм потрібен продукт підприємства. Можна запропонувати певні стимули - знижку на майбутнє замовлення послуги вантажоперевезення.

Варто також сформулювати повідомлення, в якому послідовно доводити до потенційних споживачів суть бренду підприємства. Люди із задоволенням будуть об'єднуватися навколо того, у що вірять, до чого прагнуть бути безпосередньо долученими. Детально сформульоване послання полегшує комунікації з потенційними замовниками послуг. Якщо споживачі не розуміють, чим займається підприємство та яким чином будуть вирішуватися їхні проблеми - їх не вийде утримати у колі своїх замовників.

Підприємству буде не зайвим укласти партнерство з тими, хто чинить вплив на громадську думку. Це полегшує вихід на нові ринки, які складно

охопити власними силами. Потрібно продумати, яку цінність можна надати потенційному партнерові, для цього треба план дій, в якому буде показано - які виграшні позиції від співпраці з підприємством отримає замовник.

Використання різних каналів маркетингових комунікацій (вебсайт, соціальні мережі, реклама, прес-релізи) для спілкування зі своїми клієнтами. Передаючи інформацію про свої послуги, переваги та спеціальні пропозиції, можна привернути додаткову увагу та зберегти лояльність клієнтів.

Ключовим напрямом використання маркетингових інструментів на транспортному підприємстві, на наш погляд, має бути забезпечення взаємоузгодження дій між всіма учасниками транспортного процесу. Як відомо, транспорт, не завжди спроможний самостійно здійснити пряму доставку вантажу від вантажовідправника до вантажоодержувача.

У роботі запропоновано модель оптимізації транспортного обслуговування (рис 3.1). Загалом, на нашу думку, найбільш доцільні для застосування в сучасному світі моделі, окрім класичної транспортної задачі - це генетичні алгоритми, які використовують природний еволюційний підхід до пошуку оптимальних рішень (для оптимізації маршрутів транспортних засобів та розподілу ресурсів). А також - модель розподілу замовлень (Order Dispatch Model), яка використовується для оптимального розподілу замовлень між різними постачальниками або виконавцями. Особливості моделі розподілу замовлень можуть включати врахування обмежень (наявність матеріалів або ресурсів, кваліфікація водіїв, обмеження часу). Вона здатна визначати, які постачальники або виконавці зможуть виконати кожне замовлення з найліпшою ефективністю.

Модель спрямована на віднайдення оптимального способу розподілу замовлень, щоб мінімізувати витрати, максимізувати продуктивність або задовольнити певні критерії, які можуть бути визначені користувачем. Вона може використовувати алгоритми оптимізації, такі як лінійне програмування або генетичні алгоритми, для досягнення оптимального розподілу. Модель розподілу замовлень працює в режимі реального часу та швидко розподіляє

замовлення, як тільки вони надходять. Координація зусиль відбувається на базі спільного масиву даних, що дозволяє забезпечити єдине інформаційне середовище і сприяє своєчасному отриманню та вивантаженню вантажів.

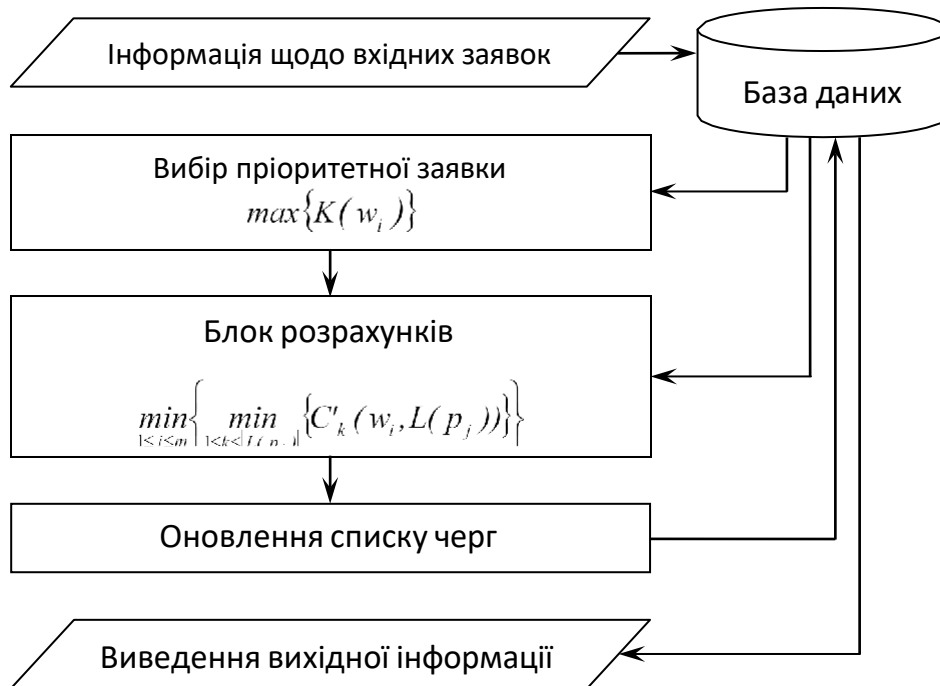


Рис. 3.1. Загальна схема моделі обслуговування на транспортному підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі [10]

$M(w_i)$ – кількість i -го вантажу для доставки;

B_j – пропускна спроможність j -го пункту прибуття;

V_i – загальна кількість вантажів, що підлягають перевезенню.

Заявки від клієнтури надходять до єдиної бази даних транспортного підприємства і пунктів прибуття. Згодом у порядку пріоритетності заявок (згідно коефіцієнту вагомості $K(w_i)$), за розробленою у роботі моделлю здійснюється вибір оптимального розподілу вантажів за пунктами прибуття, який забезпечує економію за витратами загалом ($C_i^{сукун}$):

$$C_i^{сукун} = \sum_{j=1}^m (C_{досл} (w_i, p_j) + C_{обр} (w_i, p_j) + C_{np} (w_i, p_j)) M(w_i) \longrightarrow \min,$$

$$\sum_{j=1}^m M(w_i) \leq V_i; \sum_{i=1}^n M(w_i) \leq B_j;$$

$$M(w_i) \geq 0; i = 1, \dots, n; j = 1, \dots, m,$$

де $C_{доcm}(w_i, p_j)$ – вартість підвезення одиниці i -го вантажу у j -й пункт прибуття;

$C_{обр}(w_i, p_j)$ – вартість опрацювання одиниці i -го вантажу у j -му пункті прибуття;

$C_{пр}(w_i, p_j)$ – матеріальна шкода від простоювання одиниці i -го вантажу у j -му пункті прибуття;

Однією з ключових особливостей моделі є те, що в якості критерію оптимальності виступають мінімальні загальні витрати на доставку кожної окремої партії вантажу. Загалом, цифровізація та переваги цифрових двійників транспортному бізнесі це миттєва оцінка ризиків; інтелектуальне обслуговування; віддалений моніторинг водіїв у режимі real time; поліпшення комунікацій та взаємодії в колективі; удосконалення процесу прийняття фінансово-господарських рішень.

Застосовуючи запропоновану модель, можна також з'ясувати пункт доставки для незапланованих вантажів. Модель досить гнучка і універсальна, отже, може бути пріоритезована за різними критеріями. На додачу до сформульованих пропозицій стосовно інструментів маркетингу на підприємстві транспорту, зауважимо, що часом господарям бізнесу здається, що в маркетингу нема складних моментів. Але варто поглянути на це серйозно. Щоб не спустити нанівець черговий рекламний бюджет, цих помилок не потрібно допускати.

Отже, нестача сформованого уявлення про ідеального замовника. Багато маркетологів та бізнесменів відчують світ виключно з позиції продукту. Їм відомо про свій продукт усе - найдрібніші штрихи, але вони лише частково уявляють, кому реально він може бути корисний.

Абсолютна недостатність уваги до еталонного споживача. В ситуації,

коли реально є уявлення про еталонного клієнта, часто є випадки, коли практично мало часу, щоб зібрати відгук від такого споживача. Не дивно, що у підсумку маркетинговий меседж компанії нічого не значить для людей, які, як спочатку передбачалося, мали би придбати цей продукт.

Неспроможність сформулювати помітну конкурентну ініціативу. Навіть за умов, що маркетологи компанії усвідомлюють потреби своїх клієнтів, їм часто неймовірно важко сформулювати конкурентну пропозицію, яка б мала сенс і для клієнта, і для кінцевого споживача. Для цього необхідно розуміти структуру бізнесу в межах всього ланцюжка постачання.

Нездатність вкласти конкурентну пропозицію у двадцять п'ять слів. Часто пропозиція виглядає затягнутою, у ній забагато абстракцій, бізнес-пустослів'я й жаргонізмів. Написати чіткий комерційний текст – це рідкісне вміння, про що свідчить безліч жахливих рекламних текстів, які ми часто можемо зустрічати.

Таким чином, удосконалення менеджменту транспортного підприємства позицій маркетингу за умов забезпечення взаємного розуміння між всіма учасниками транспортного процесу, сприятиме підвищенню успішності підприємства та зміцненню його позицій на ринку.

3.3. Методичні підходи до удосконалення менеджменту на транспортно-експедиційному підприємстві з позиції інновацій

Загальні напрямки розвитку сучасного світу диктують необхідність винайдення нових і поліпшених способів щось виробляти. Зміна вчорашніх процесів та генерування більш ефективних процедур та ідей надання послуг – задача для піднесення стійкості підприємства.

Тому інноваційність – це не тільки вигадкування продукту чи послуги, якої раніше не існувало, але й трансформація та адаптація наявних речей, підсилення їх новими, покращеними якостями та підвищення їхньої ефективності для людської спільноти. Сьогодні підприємства все більш

активно запроваджують концепцію інновацій до своїх щоденних бізнес-процесів. На те є важлива причина. Якщо підприємство прагне зберегти лідерські позиції серед конкурентів та досягти успіху, воно просто зобов'язане вводити інновації.

Управління інноваційним процесом в менеджменті транспортного підприємства включає декілька етапів. Для досягнення дієвості інноваційного менеджменту слід керувати усіма доступними активами транспортного підприємства, усіма його ресурсами. Активізація розвитку менеджменту зі позиції інновацій вимагає введення дієвої системи заохочення до творчості. Отже, на думку автора, для поліпшеного інноваційного менеджменту досліджуваного підприємства не зайве увесь процес управління розкрити на етапи (табл. 3.4). Підкреслимо, що прийняти культуру інновацій в середовищі транспортного підприємства потрібно на всіх рівнях. Для формування середовища, де інновації будуть відчуватися органічно, слід створити окрему структуру, яка буде опікуватися проектами, дозволить їм робити провали, витягувати уроки з невдач і стрімко рухатися вперед.

Таблиця 3.4

Етапи управління інноваціями в менеджменті транспортного підприємства

Етап управління	Характерні особливості етапу
Аналіз та ідентифікація потреб	Етап полягає в аналізі ринку транспортних послуг, з'ясуванні потреб споживачів та окресленні проблем, які можуть бути вирішені за допомогою інновацій. На цьому етапі важливо зібрати дані, провести дослідження та отримати відгуки від клієнтів і партнерів
Формування команд інноваторів	Створення колективу раціоналізаторів для проведення розробки з актуальної тематики, забезпечення персоналом в сфері новацій, створення бази науково-дослідної роботи

Генерація ідей	Генерація ідей щодо можливих інновацій у транспортній галузі може бути внутрішнім процесом, коли працівники підприємства пропонують свої ідеї, або залучення зовнішніх стейкхолдерів, які можуть мати нові погляди на проблеми галузі
Скерування творчого потенціалу колективу до розвитку	Обробка і поширення інформації та новітніх знань, створення механізму підтримки творчих ідей, системи комунікацій, організація праці і комплекс активностей персоналу транспортного підприємства
Відбір ідеї	Зі згенерованих ідей відбувається відбір найбільш перспективних та життєздатних ідей. Оцінюються потенціал інновацій, їх вартість, можливі ризики та ресурси, необхідні для впровадження
Розробка концепції	На цьому етапі деталізується ідея і розробляється концепція інноваційного проєкту. Визначаються цілі, об'єктиви, стратегія впровадження, технічні вимоги та інші важливі аспекти
Управління задоволенням потреб замовників	Розробка маркетингової програми нової продукції (послуги), формування спектру інновацій, з урахуванням потреб ринку транспортних послуг, ретельне його вивчення, визначення впливу військово-політичних, соціальних, економічних, екологічних та інших чинників

Джерело: розроблено автором

Під час рецесії перше, що спадає на думку керівникам, - скоротити фінансування маркетингу та інновацій. Проте, щоб просувати бізнес вперед, попри стан економіки, слід експериментувати і робити нововведення,

зайнявши передову позицію. Команди, які працюють з цим добре, оберігають свій бізнес у перспективі, забезпечуючи тривале зростання і перевагу перед підприємствами, що мають консервативну позицію щодо інновацій.

Будувати, тестувати і вчитися - це шлях новатора. Варто поглянути на співробітників підприємства і його клієнтуру як на джерело інсайтів, щоб керувати генерацією ідей та інноваційною стратегією підприємства. Потрібно експериментувати з новими ідеями, переконавшись, що такі випробування діють на зростання цінності або на формування нового продукту.

Інновації – це не тільки успіх, але й певні уроки з невдач на майбутнє. Не існує стовідсоткового успіху для всіх ідей, що вирують у інтелектуальному середовищі колективу підприємства. Але що гарантовано, так це нові знання, розвиток, залученість і професійне зростання як для людей і об'єднаних команд, так і бізнесу загалом.

Таким чином, запропоновані в роботі заходи з удосконалення менеджменту транспортного підприємства в цілому сприятимуть покращенню діяльності досліджуваного підприємства. Гнучка економічна політика, елементи agile-менеджменту, маркетингові інструменти та інноваційні ідеї у поєднанні із впровадженням нової техніки, диджитал-технологій забезпечать підвищення продуктивності та рентабельності роботи підприємства.

Мотивація персоналу для генерування інновацій є ключовим фактором в організаційному середовищі ТОВ «ДАК-ТРАНС», що позитивно впливає на підвищення продуктивності, тому що мотивовані працівники більш продуктивні, працюють задля досягнення поставлених цілей і виконують свої обов'язки якнайкраще. Такі співробітники проявляють більшу витривалість, креативність та енергію в роботі, що в цілому допомагає підвищити ефективність роботи.

Крім того, у сучасному конкурентному бізнес-середовищі залучення та утримання талановитого персоналу є ключовим фактором успіху. Мотивовані працівники, які відчують задоволення від своєї роботи, менш схильні до емоційного вигорання та більш охоче залишаються в колективі на

довгостроковій основі. На додачу, мотивований персонал прагне забезпечити високу якість обслуговування замовників автотранспортних послуг і задовольнити їх потреби. Вони більш уважні до деталей, віддані своїй роботі та швидше відгукуються на проблеми клієнтів. Це, однозначно, позитивно позначається на репутації товариства та забезпечує вірність клієнтів.

Мотивований персонал, безперечно, більш схильний до впровадження нових ідей, ініціатив та сміливих експериментів. Такі співробітники почуваються впевненіше і оприлюднюють пропозиції щодо поліпшення процесів та розвитку нових продуктів. Для забезпечення відповідних стимулів для своїх працівників, менеджерам товариства можна запропонувати інструменти, як премії, бонуси або просування кар'єрними сходами, що може бути потужним мотиватором для співробітників. Встановлення цілей, пов'язаних з інноваціями і винагородженням успішних результатів повинно супроводжуватися адекватним стимулюванням матеріального та морального характеру.

Забезпечення робочого оточення, де співробітники відчують свободу висловлювати свої ідеї і думки, також стимулює генерацію інновацій. Залучення співробітників до процесу прийняття рішень та надання їм можливості розвивати та реалізовувати свої ідеї – потужний інструмент стимулювання. Визнання, винагородження інноваційних досягнень співробітників, забезпечення можливості навчання та розвитку, доступ до ресурсів, тренінгів, контекстних зібрань, семінарів, та стимулювання творчої колаборації працює на досягнення товариства у сфері інновацій.

Розумно спроектована система спонукання персоналу до генерування інновацій дозволить підприємству чітко узгодити стратегічні цілі роботи новатора (інженера, водія, технічного спеціаліста), структурних підрозділів і підприємства загалом, а також засоби їх досягнення. Це також дозволить зменшити часові та грошові витрати на пошук, підбір і навчання персоналу та згуртувати колектив односторонців, культивувати в ньому впевненість у їх професійній цінності для транспортного підприємства.

ВИСНОВКИ

Автомобільний транспорт в сучасній Україні, яка протистоїть потужному ворогу у великій війні, відіграє важливу роль і має значний вплив на розвиток ситуації на фронті та стан економіки. Сьогодні він забезпечує переміщення товарів, послуг, людей і капіталу, в цілому сприяє посиленню виробництва, зростанню ринків і розширенню географії бізнесу. Він важливий з точки зору постачання сировини, доставки товарів, позитивного поступу міжнародної торгівлі, евакуації людей із зони бойових дій, розвитку інфраструктури, мобільності робочої сили, релокації підприємств із окупованих територій, забезпеченні потреб військової логістики.

Виходячи з особливостей галузі та виключності її ролі для економіки, менеджмент транспортно-експедиційної діяльності підприємств в Україні також є безумовно важливим і таким, що потребує постійного вивчення, аналізування і удосконалення.

Злагоджений і кваліфікований менеджмент допомагає ефективно використовувати ресурси транспортно-експедиційної діяльності підприємства, такі як людські ресурси, технічні засоби, матеріали та фінансування. Ефективне планування, контроль та координація діяльності підприємства допомагають скоротити зайві витрати, підвищити продуктивність та підтримати оптимальне використання доступних ресурсів.

Покращений менеджмент може позитивно вплинути на якість надання експедиційних і транспортних послуг підприємства. Це охоплює регулярність руху транспорту, зручність для вантажовласників, точність у виконанні замовлень та інші аспекти, що впливають на задоволеність замовників. Покращення в цих сферах може збільшити конкурентоспроможність та підняти лояльність клієнтів.

Поліпшення менеджменту сприяє забезпеченню виконання безпекових норм та екологічних стандартів на підприємствах автотранспорту. Це охоплює безпеку руху, технічний стан транспортних засобів, використання

екологічно чистого палива та зменшення викиду шкідливих речовин у довкілля. Покращення у цих аспектах сприяє зменшенню шкідливого впливу на екологію.

Кваліфікаційна робота виконана з використанням зібраних автором матеріалів транспортно-експедиційного ТОВ «ДАК-ТРАНС», яке зареєстроване у 2001 році. Послуги по переміщенню та експедиції вантажів по території України та Європи – основний предмет діяльності ТОВ.

Аналіз експедиторської та вантажоперевізної діяльності через призму дієвості менеджменту показав, що вартість виробничих активів досліджуваного ТОВ зросла, це позитивно. Чистий дохід, прибуток також збільшилися. Собівартість продукції дещо зменшилася.

Так, рентабельність активів і власного капіталу у ТОВ «ДАК-ТРАНС» є невисокою протягом всього періоду аналізу, але коефіцієнт рентабельності основних засобів у 2022 році значно збільшився порівняно з попередніми чотирма роками. Конкуренти ТОВ «ДАК-ТРАНС» - у Кіровоградському регіоні: ТОВ «Картель-Транс», ТОВ «Гайворонське РТП», ТОВ «Агрофірма-Союз». Змушені констатувати, що автомобільний транспорт є найбільш поширеним, але водночас і найбільш «брудним». Перевагою його є висока мобільність, доступність тощо. Але екологічні вади також суттєві.

Невизначеність в діяльності ТОВ «ДАК-ТРАНС» зумовлює істотна залежність від погодних умов, додаткова наявність інших учасників транспортного процесу, (не-) надійність рухомого складу, неповнота інформації про об'єкт управлінського рішення під час бізнес-операції.

Заходи, присвячені оптимізації менеджменту транспортно-експедиційної діяльності підприємства, на які менеджерам варто звернути увагу, на нашу думку, такі: більш ефективне планування маршрутів, управління запасами (палива, запасних частин через можливі перебої з постачанням та вірогідність утворення дефіциту на ринку) та обслуговуванням, використання технологій, підняття на вищий рівень безпеку, аналіз даних та звітність, оптимізація використання палива.

Оцифровка бізнес-процесів, тобто максимально дієве використання цифрових рішень у всіх сферах діяльності досліджуваного транспортно-експедиційного підприємства, допомагає процесу зменшення витрат. Сучасні хмарні технології диджитал-екосистеми для оптимізації менеджменту транспортно-експедиційного підприємства, запропоновані в роботі, такі: IaaS (Infrastructure as a Service), або «Інфраструктура як послуга» (оренда віртуальних машин, мережевих ресурсів тощо); SaaS (Software as a Service) або «Програмне забезпечення як послуга» (тут власник програми працює в середині інфраструктури та надає доступ до неї через Інтернет); MaaS (Monitoring as a Service), тобто «Моніторинг як послуга» (моніторинг інфраструктури, повідомлень, додатків, масштабованість); PaaS (Platform as a Service) або «Платформа у вигляді послуги» (постачальник хмарних послуг надає інфраструктур та сервіси), CaaS (Communication as a Service), або «Комунікація як послуга» (віддалені хмарні провайдери надають інфраструктуру, ПЗ та інструменти для забезпечення голосового зв'язку, відеозв'язку, миттєвих повідомлень).

Інвестиції у передові цифрові технології на сьогодні високовартісні, що є головним бар'єром для малого та середнього бізнесу. Водночас, доступ до інноваційних інструментів цілком досяжний. Інноваційна діяльність у ТОВ «ДАК-ТРАНС», на наше переконання, має бути спрямована на вирішення забезпечення високої якості послуг та скорочення витрат на їх надання.

Базові етапи управління інноваціями в контексті менеджменту досліджуваного транспортно-експедиційного підприємства, розроблені в роботі, передбачають аналіз та ідентифікацію потреб; формування осередків інноваторів; генерацію ідей; скерування творчого потенціалу колективу до розвитку; відбір ідей; розробку концепції; управління задоволенням потреб замовників.

Врахування цих пропозицій дасть змогу поліпшити менеджмент транспортно-експедиційної діяльності у товаристві з обмеженою відповідальністю «ДАК-ТРАНС».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Випалена земля». Як війна впливає на екологію півдня України? URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/novyny-pryazovya-viyna-pivden-ekolohiya-spalena-zemlya/32191731.html>
2. Бабенко Т.Ю. Управління ризиками інноваційної діяльності на підприємстві. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: https://feu.kneu.edu.ua/ua/confere_nce/conf_social_dev_ukr_12/section1/tez13/
3. Благун І. С., Настьошин С. Є. Оцінка ефективності використання лізингу як засобу оновлення основних фондів підприємства. Бізнес Інформ. 2022. №9. С. 108–113. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-9-108-113>
4. Бойченко М.В. Проблеми транспортної логістики вантажних перевезень в Україні. Вісник економічної науки України. 2018. № 2 (35). С. 22-26.
5. Брайковська А., Теплюк А. СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ КОНТЕЙНЕРНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ УКРАЇНИ. Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління», 2016. Вип. 36 URL: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/56062/1/ЗБІРНИК%2036.pdf>
6. Галушка З.І. AGILE-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ. Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/47-2020>
7. Голобородько А. Ю. Цифрова економіка: підходи та особливості розвитку. Бізнес Інформ. 2022. №9. С. 10–18. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-9-10-18>
8. Грицина Л. А. Сучасний стан та перспективи розвитку транспортної логістики в Україні. Інфраструктура ринку: електрон. наук.-практ. журн. Одеса, 2018. №18. С. 11-18. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/18_2018_ukr/5.pdf(дата доступу: 28.03.2023).
9. Гусаріна Н.В. Організаційно-функціональні трансформації управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах невизначеності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. №6(3).

С. 106-111.

10. Давідіч Ю.О., Фалецька Г.І. Конспект лекцій з дисципліни «Транспортно-експедиційна робота» для студентів 2 курсу денної і 5 курсу заочної форм навчання напряму підготовки 6.070101 – Транспортні технології (за видами транспорту). Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. – 27 с.
11. Козик В.В., Залуцька Х.Я. Формування бізнес-одиниць диверсифікованих підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. №3. С. 116-122.
12. Копитко М.І. Невизначеність як властивість середовища функціонування промислових підприємств. *Економічний аналіз*. 2014. Т.17. №2. С. 61.68.
13. Ляшенко, Г., & Овсяннікова, В. (2022). Витрати підприємства та управління ними. *Економіка та суспільство*, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-27>
14. Матвєєва А. ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ У УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ. Захист прав людини в умовах воєнного стану [Електронний ресурс]: Збірник матеріалів Науково-практичної конференції; 31 січня 2023 року. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 128 с.
15. Матвєєва А. Ринок транспортно-експедиційних послуг: поняття, учасники та об'єкти / А. Матвєєва // Вісник Академії правових наук України: зб. наук. пр. / редкол.: В. Я. Тацій та ін. – Х.: Право, 2011. – № 1 (64). – С. 135-143.
16. Мінцберг Генрі. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. /пер. з англ. Роман Корнута. – К. Наш формат, 2018. – 400 с.
17. Нагорняк С.Г. Характеристика механізму створення та використання інтелектуального капіталу вітчизняних машинобудівних підприємств в умовах переходу до економіки знань. *Галицький економічний вісник*. 2021. №3. С. 165-177.
18. Новікова М. М., Боровик М. В., Бубирьов Є. А. Теоретичні аспекти управління організаційними змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022.

№10. С. 219–225. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-219-225>

19. Овчаренко Т.С., Степанова А.А. Розробка інвестиційного проекту створення виробничих потужностей на промисловому підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. № 5. С. 116-126.

20. Постанова КМУ «Деякі питання пропуску гуманітарної допомоги через митний кордон України в умовах воєнного стану» від 01.03.2022 р. №174. Електронне джерело: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyakipitannya-propusku-gumanitarnoyi-dopomogi-cherez-mitnij-kordon-ukrayini-v-umovah-voyennogo-stanu-174>.

21. Родак Н. Автомобільна логістика у воєнний час: ціни, стан доріг та перетин кордону. Latifundist.com – головний сайт про агробізнес. ULR: <https://latifundist.com/spetsproekt/968-avtomobilna-logistika-u-voyennij-chas-tsini-stan-dorig-ta-peretin-kordonu>.

22. Руліцька К. Функціонування підприємств в умовах загострення невизначеності через пандемію. *Аграрна економіка*. 2020. Т. 13. №3-4. С. 68-76.

23. Свістунов О.С. Особливості формування політики технологічного оновлення підприємств машинобудівної галузі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. №4(1). С. 177-180.

24. Складне питання: як український ритейл переживає втрату частини складів, та як це змінює логістику. Асоціація ритейлерів України. Електронне джерело: <https://rau.ua/novyni/sklad-ritejl-vtratu-logistiku/>.

25. Сосновська О.О. Напрями стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби країни*. 2018. №2. С. 350-364.

26. Станіславик О.В., Коваленко О.М., Закхама С. Сучасні фактори та класифікація інноваційних ризиків підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. №9. С. 21-26.

27. Танасієва М.М., Никифорак І.І. Ризики як об'єкт внутрішнього контролю: виявлення та оцінка. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. №3. С.

30-35.

28. Уманець Т. В., Шаталова Л. С. Трансформація живої праці під впливом цифровізації економіки. Бізнес Інформ. 2022. №10. С. 41–52. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-41-52>

29. Хоменко І.О, Волинець Л.М, Халацька І.І., Божок Ю.О., Пенківська К.С. Формування системи управління ризиками в логістичній діяльності підприємств. Вісник НТУ. К.: НТУ, 2021. Серія «Економічні науки». Випуск 2 (49), 2021. С.22-31.

30. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 р. № 435-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 40. – Ст. 356.

31. Шевченко В. Логістика війни. Як змінились вантажні перевезення в Україні. Журнал «Новое время» від 07.04.2022 р. ULR: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/perevezennya-v-ukrajini-pid-chasviyni-gumanitarni-vantazhi-obmezhennya-na-perevezennya-50231625.html>.

32. Як вітчизняний транспорт допоміг вижити українській економіці та її громадянам під час війни ULR: <https://www.unian.ua/economics/transport/yak-vitchiznyaniy-transport-dopomig-vizhiti-ukrajinskiy-ekonomici-ta-jiji-gromadyanam-pid-chas-viyni-12105600.html>

33. Як змінилося законодавство для водіїв під час війни. Журнал «АвтоСвіт». Електронне джерело: <https://www.avtomir.ua/autolife/autolow/yak-zminylosya-zakonodavstvo-dlya-vodiyiv-pid-chas-vijn>.

34. Christopher M. The agile supply chain: competing in volatile markets / Christopher M. // Agile supply chain – 2010

35. Gransberg D. D., Rueda-Benavides J. A. The Buy, Lease, or Rent Decision. In book: Construction Equipment Management for Engineers, Estimators, and Owners. 2020. P. 195–205. DOI: 10.1201/9780429186356-8

36. <http://www.nau.kiev.ua> – Нормативні акти України.

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

38. Julia V. Ragulina, Vladimir F. Ukolov and Oleg V. Shabunovich.

Adaptation to the Risks of Digitalization: New Survival Trends for States in a Multipolar World. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doi.org/10.3390/risks9120218>

39. Khomenko I. O., Gurnak V.M., Volynets L.M. Imperatives of multimodal transport development in accordance with the trends of the transformational changes of the national economy in the conditions of european integration. Economics. Ecology. Socium. Odessa, 2018. 2 (1). P. 75-88.

40. Linda Miller. Managing Fraud Risk Through Communication. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rmmagazine.com/articles/article//2021/11/01/managing-fraud-risk-through-communication>

41. Morteza Tavanaie Marvi and Daniël Linders. Decomposition of Natural Catastrophe Risks: Insurability Using Parametric CAT Bonds. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doi.org/10.3390/risks9120215>