

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 вантажних перевезень»

Виконав: здобувач вищої освіти IV курсу,
групи МЕ-21-2ск
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»

_____ Макар КУЗНЄЦОВ

Керівник: канд. екон. наук, доцент

_____ Оксана СТОРОЖУК

Рецензент: Головний бухгалтер ТОВ «ІНГУЛ-
ОПТ-СЕРВІС»

Інна КРАСНОЩОЧЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ	7
1.1. Дослідження розвитку теорії менеджменту та сутності вантажних перевезень	7
1.2. Особливості менеджменту вантажних перевезень	13
1.3. Сучасні технології та підходи в менеджменті	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ	25
2.1. Економічна та організаційна характеристика товариства з обмеженою відповідальністю «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС»	25
2.2. Аналіз фінансового та економічного стану товариства з обмеженою відповідальністю «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС»	28
2.3. Оцінка ефективності менеджменту вантажних перевезень товариства з обмеженою відповідальністю «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС».....	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ вантажних перевезень У ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС»	46
3.1. Пропозиції щодо поліпшення підходів в менеджменті вантажних перевезень	46
3.2. Удосконалення мотивації розвитку цифрової грамотності працівників у менеджменті вантажних перевезень ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС»	51
3.3. Пропозиції стосовно поліпшення інформаційного забезпечення менеджменту вантажних перевезень у ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС»	56
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Успішний розвиток української транспортної системи сьогодні набуває особливої ролі. Для досягнення амбітних цілей євроінтеграції нашої держави потрібно уже зараз сфокусуватися на вирішенні складних давніх проблем транспортного комплексу. Її потрібно пристосувати до умов нової економіки та забезпечення актуальних вимог до якості, надійності та безпеки транспортних послуг, що надаються вітчизняними перевізниками вантажів.

Транспортний комплекс забезпечує рух товарів від виробників до споживачів, дозволяє українським виробникам доставляти свою продукцію до інших країн, дає можливість переміщувати товари між складами, виробництвами та дистрибуційними центрами по всьому світу у той час, коли рух морським транспортом ускладнений через війну. Ефективний транспорт вантажів позитивно впливає на логістику та доставку товарів, стимулює регіональний розвиток, створює додаткові робочі місця, привертає інвестиції та стимулює економічне зростання інших галузей (будівельної, страхової, фінансової, дорожньої).

Аналіз теорії та практики вантажних перевезень свідчить про те, що в сучасних умовах цифрової трансформації, глобалізації, мережевої економіки та піднесенні ролі знань для встановлення ефективних міжнародних зв'язків, вирішення проблем з постачанням матеріальних ресурсів, зменшення ризиків, та підвищення резилієнтності, налагодження нової логістики, впровадження новітніх технологій підприємству, що займається вантажними перевезеннями потрібно поліпшувати управління своїми бізнес-процесами.

Саме тому тема нашої кваліфікаційної роботи є актуальною, оскільки вона має на меті поліпшення теоретичних управлінських підходів і практичного спрямування менеджменту вантажних перевезень.

Дослідження сучасних проблемних сторін діяльності малого та середнього бізнесу у сфері автомобільного транспорту, специфіки транспортного підприємництва висвітлюють у своїх роботах такі вчені:

Танклевська Н.С., Чернявська Т.А., Вернигора Р.В., Окороков А.М., Левченко Я.С., Дмитрієв І.А. та інші.

Попри це питання менеджменту вантажних перевезень залишаються нагальними з погляду теоретичного та практичного удосконалення.

Метою кваліфікаційної роботи є перегляд теоретичної бази та підготовка пропозицій стосовно удосконалення менеджменту вантажних перевезень.

Для досягнення окресленої мети в роботі поставлені і вирішені такі завдання:

- вивчено еволюцію розвитку теорії менеджменту у взаємозв'язку із сутністю менеджменту вантажних перевезень;

- з'ясовано специфіку менеджменту вантажних перевезень;

- опрацьовано сучасні технології та підходи в менеджменті;

- проаналізовано практичну діяльність та стан менеджменту вантажних перевезень на прикладі ТОВ «ОПТ-ІНГУЛ-СЕРВІС»;

- визначено пропозиції щодо поліпшення підходів в менеджменті вантажних перевезень;

- розроблено заходи з удосконалення мотивації розвитку цифрової грамотності працівників у менеджменті вантажних перевезень ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС»;

- запропоновано підходи до поліпшення інформаційного забезпечення менеджменту вантажних перевезень у ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС».

Об'єктом дослідження – менеджмент вантажних перевезень.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні аспекти менеджменту вантажних перевезень в умовах нестабільності.

Методи дослідження. В роботі були використані методи: абстракції – для виявлення суттєвих факторів впливу на специфіку менеджменту вантажних перевезень; аналітичний – при вивченні сучасних технологій та підходів в менеджменті вантажних перевезень; порівняння, графічний, абсолютних та відносних різниць, коефіцієнтний – при здійсненні оцінки та унаочнення результатів оцінки менеджменту вантажних перевезень у ТОВ

«ОПТ-ІНГУЛ-СЕРВІС»; абстрактно-логічний, функціонально-системний методи – для обґрунтування системи заходів з удосконалення менеджменту вантажних перевезень.

Інформаційною базою роботи є результати наукових напрацювань вітчизняних та зарубіжних вчених з проблематики менеджменту; монографії, посібники, фахові статті з питань транспортного менеджменту та підприємництва у транспортній сфері; звітність бухгалтерії підприємства ТОВ «ОПТ-ІНГУЛ-СЕРВІС», результати авторських пошуків, матеріали науково-практичних конференцій та ресурси мережі інтернет.

Практичне значення роботи полягає в тому, що пропозиції та розроблені методичні підходи можна використати при моделюванні рішень щодо удосконалення менеджменту вантажних перевезень на підприємствах автомобільного транспорту.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи за першим (бакалаврським) рівнем. Робота містить такі структурні елементи: вступ, три розділи з підрозділами, висновки, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

1.1. Дослідження розвитку теорії менеджменту та сутності вантажних перевезень

Сучасний бізнес передбачає пристосування до викликів та змін, а також безупинні інновації, які генерують гнучкі організаційні структури. За цих обставин менеджмент трансформується і набуває нових функцій. Усередині виробничого середовища менеджмент координує бізнес-потік відповідей на мінливі потреби та запити клієнтів з метою розподілу та перерозподілу ресурсів наявних ресурсів на ті види виробничої діяльності, які споживачі цінують найбільше. Отже, реалії такі: менеджмент набуває все більшої ваги.

Існує багато сучасних авторів (зарубіжних та вітчизняних), які присвятили свої наукові праці проблемі менеджменту.

До прикладу, успішний підприємець та креативний менеджер, Брюс Теркел (Bruce Turkel) у своїй книзі «Усе про них. Розвивайте свій бізнес, фокусуючись на інших» переконує в тому, що для створення успішного бренду, слід припинити думати про компанію та її розвиток, а цілком зосередитися на клієнтах. Найголовніше у бізнесі, на думку автора, щоб клієнт відчував себе важливим та почутим [34].

Джон Коттер (John Kotter) – управлінець, який досліджує зміни в організаціях та важливість лідерства у своїй книзі «Ведення змін» («Leading Change»), стверджує, що лідер має бути прикладом, світочем для команди співробітників, провісником змін та їх активним утілювачем [47].

Деніел Г. Пінк (Daniel H. Pink) - автор бестселеру «Драйв: Що насправді мотивує нас» («Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us») глибоко досліджує питання мотивації, особистої ефективності та творчості у сучасних компаніях [42]. Автор детально описує мотиваційні практики сучасного бізнесу (до прикладу, система батога і пряника (Carrot and stick)), а також

обґрунтовує чому вони не працюють. Три основні принципи, необхідні людям для ефективної роботи, на глибоке переконання дослідника: автономність, мета та наявність умов для особистого удосконалення у своїй галузі.

Генрі Мінцберг (Henry Mintzberg), професор, автор книги «Анатомія менеджменту» переконаний, що найбільш суттєва риса менеджменту – роль керівника, оскільки від нього залежить атмосфера в колективі, бажання учасників команди генерувати ідеї, ловити інсайти, продуктивно працювати [17].

Аналіз наведених джерел дає підстави для такого висновку: менеджмент сьогодні – це про координацію, а не про владу та ієрархію. Головна його задача сьогодні – об'єднувати необхідні ресурси (людські ресурси, фінансові активи, допоміжні технології, інновації – у правильних комбінаціях для успішного виконання спільного завдання з правильно встановленими спільними цілями та пріоритетами.

Для української держави сьогодні найважливішою задачею є перемога у війні, а далі – масштабне відновлення інфраструктури, відбудова промисловості та реального сектору економіки, налагодження логістичних ділових ланцюжків.

А для відновлювального зростання української економіки потрібні значні зусилля та синергія багатьох умов та факторів: закордонні інвестиції, державні гранти на підтримку малого та середнього бізнесу, розвиток людського капіталу, грамотний розподіл інвестицій; проведення реформ; підтримка розвитку стартапів. А, отже, піднесення менеджменту на новий щабель розвитку є на часі, адже саме менеджери мають забезпечити ефективну реалізацію розробок фахівців з відновлення економічної міці України.

Транспортні перевезення вантажів займають особливе місце в системі економічних відносин, оскільки запит на них мають всі сфери економіки: промисловість, будівництво, сільське господарство.

Корінні зміни, яких зазнала українська держава від початку повномасштабної війни з 24 лютого 2022 року і які безпосередньо позначилися

на ринкові вантажних перевезень, стосуються таких ключових аспектів:

- рух за звичними для багатьох підприємств і компаній транспортними потоками був обмежений, що знизило вантажообіг;
- ускладнилося здійснення більшості експортних поставок;
- постала необхідність перебудовувати ланцюги постачання через пошкодження інфраструктури на частині території країни;
- знизилася доступність та виросла вартість палива;
- виник дефіцит транспортних засобів для нових транспортних потоків через відсутність доступу до частини машин, які опинилися на окупованій території та фізичне знищення або розкрадання окупантами;
- відсутність можливостей перетинання кордону для автотранспорту без відповідних дозвільних документів (принаймні до підписання Транспортного безвізу у червні 2022 року).

Галузь автомобільних вантажних перевезень є значною складовою інфраструктури (так, станом на кінець 2019 року 36% вантажних перевезень здійснювались саме автомобілями) [5].

Принагідно хочемо відмітити, що через дорожню та залізничну інфраструктуру здійснюється переміщення населення та евакуація, доставка техніки на передову, а також гуманітарних вантажів на прифронтові території. Автомобільний та залізничний транспорт сприяє функціонуванню економіки, галузей промисловості, сфери охорони здоров'я. Найбільш пов'язані діловими відносинами із транспортною галуззю є сільське господарство, металургія, гірничо-металургійний комплекс, вугільна промисловість та оборонно-промисловий комплекс. Географічні особливості держави та структура економіки обумовлюють ключову роль залізничного та автомобільного транспорту, оскільки саме ці складові транспортного комплексу надають послуги, що покривають потреби матеріального виробництва та запити військових.

На автомобільні вантажні перевезення чинять свою силу різні фактори (природно-кліматичні, екологічні, макроекономічні, політичні, технічні,

антропогенні), які зрештою визначають і специфічні особливості менеджменту вантажних перевезень (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Чинники впливу на автомобільні вантажоперевезення

Чинник	Сутність прояву
Природно-кліматичні	Погода (дощ, сніг, град, туман) може ускладнити дорожні умови і погіршити видимість, що веде до зниження швидкості руху, затримок у доставці та збільшення ризику аварій. Сезонні фактори. Взимку можуть виникати ускладнення через снігопади і ожеледицю, а влітку - через пекельну спеку. Вона може впливати на роботу двигуна, зношувати шини та впливати на температуру вантажу. Рельєф та географічні особливості. До прикладу, гірська місцевість, круті схили або вузькі серпантини можуть змінювати швидкість руху, вимагати спеціальних навичок водіїв і збільшувати ризик аварій. Стихійні лиха: повені, землетруси, урагани також можуть ускладнювати вантажні автоперевезення.
Макроекономічні	Загальний стан економіки, рівень валового внутрішнього продукту (ВВП) та підвищення економічної активності, обсяги зовнішньої торгівлі, міжнародних експортно-імпортних операцій, інтеграція ринків, розвиток і осучаснення транспортної інфраструктури, ціни на пально-мастильні матеріали.
Антропогенні	Вплив людини на вантажоперевезення є значним. Так, несправність обладнання, неправильне завантаження (розвантаження), некваліфікований персонал, неправильне використання підйомних механізмів можуть приводити до аварій та поломок.

Політичні	Законодавство, регулювання, стандарти безпеки, правила дорожнього руху, фінансування і розподіл ресурсів для інфраструктури доріг та транспортних мереж. Політика у сфері митного регулювання і встановлення тарифів може стимулювати або стримувати міжнародну торгівлю та перевезення. Встановлення стандартів щодо викидів шкідливих речовин, обмеження доступу до окремих зон для автомобілів з високими рівнями забруднення.
Технічні	Механічний стан автомобіля: двигун, трансмісія, гальма, системи охолодження та електрична система, повинні працювати належним чином. Вантажопідйомність залежить від конструкції автомобіля, його підвіски, гальм та інших факторів; вона також повинна враховувати обмеження, встановлені законодавством для безпечного руху на дорозі. Розміри та габарити. Правила руху транспорту встановлюють обмеження щодо ширини, висоти та довжини автомобіля, які необхідно дотримуватися для безпечного руху на дорозі та уникнення перешкод. Автомобілі, призначені для вантажних перевезень, повинні бути обладнані необхідними технічними системами безпеки. Це може включати системи стабілізації, системи контролю тиску у шинах, антиблокувальні гальма (ABS).
Екологічні	Екологічні обмеження: заборони на в'їзд до екологічно чутливих зон, обмеження на вантажоперевезення в певні дні або години.

Слід підкреслити, що антропогенні чинники, з одного боку, є складними, значними за ступенем впливу та поширеними. З іншого боку, ефективний менеджмент здатний мінімізувати шкоду від їх впливу.

Так, несправність обладнання: підйомників, кранів, конвеєрів може призвести до аварій, падіння вантажу або травмування працівників. Отже, вчасний ремонт, технічний огляд і контроль мають бути належним чином підтримуватися, обслуговуватися і відповідально контролюватися.

Неправильне завантаження або розподіл вантажу на ваговозі може створювати загрозу перекидання або втрати контролю над транспортним засобом під час руху. Неправильно розміщений вантаж також може призвести до перевантаження автомобіля або надмірного навантаження на окремі вузли транспортного засобу, що може призвести до його пошкодження.

Якщо працівники, відповідальні за завантаження (розвантаження) вантажу, не мають достатньої кваліфікації або необхідної освіти, це може призвести до помилок під час завантаження, неправильного вибору методів кріплення вантажу, а також до травмування самих працівників. Отже, професійні підготовка та освіта – дуже важливі в цій справі.

Використання підйомних механізмів (наприклад, кранів, вантажопідіймальних машин циклічної дії) без належного дотримання правил безпеки може призвести до падіння вантажу, пошкодження майна або травмування працівників. Інструктаж з правил безпеки – важлива складова менеджменту вантажних перевезень.

Крім того, якщо вантаж перевозиться при недотриманні умов, наприклад, неправильна температура, вологість або освітлення, це може призвести до його псування. Продукти харчування або лікарські засоби, можуть бути особливо чутливими до зміни умов транспортування.

Дорожньо-транспортні пригоди можуть призвести до серйозного пошкодження або псування вантажу. Удари, зіткнення, перекидання транспортного засобу або втрати стабільності можуть пошкодити або знищити вантаж.

1.2. Особливості менеджменту вантажних перевезень

Менеджмент вантажних перевезень як цілеспрямований вплив керівної системи чинить свій прояв у вигляді певного набору взаємопов'язаних процесів підготовки, ухвалення, організації, виконання управлінських рішень, дотримання технологічного процесу. Він містить декілька важливих етапів: визначення параметрів управлінської ситуації, аналіз, оцінювання з погляду можливих загроз, обґрунтування програми управління та ухвалення рішення, моніторинг результатів (рис. 1.1).



Рис.1.1 Етапи менеджменту вантажних перевезень

Джерело: побудовано автором із використанням [6; 10; 11; 32]

Весь процес менеджменту вантажних перевезень заснований на зборі та обробці інформації щодо впливу різноманітних чинників. Інформація відіграє ключову роль у менеджменті. Своєчасне надання менеджеру всієї необхідної інформації дозволяє знизити ступінь невизначеність при прийнятті рішення і, отже, запобігти хибним висновкам.

Отже, господарська управлінська ситуація у сфері вантажних перевезень може бути визначена за допомогою різних параметрів, які відображають стан та ефективність діяльності підприємства-перевізника або системи перевезень. Вони включають: обсяг перевезень, прибутковість, витрати на пально-мастильні матеріали, кількість відмов та порушень, час доставки, рівень задоволеності замовників послуг підприємства-вантажоперевізника.

Обсяг перевезень може служити показником активності та розвитку підприємства (це кількість товарів або вантажу, яку підприємство спроможне перевозити протягом певного періоду часу).

Прибутковість вказує на фінансову ефективність підприємства. Висока прибутковість свідчить про успішну діяльність, а низька може вказувати на проблеми у менеджменті.

Витрати на пально-мастильні матеріали є одними з основних складових витрат у бізнесі вантажних перевезень. Визначення витрат на паливо та їх відношення до загальних витрат може допомогти оцінити ефективність використання палива та можливості скорочення витрат цього виду.

Кількість відмов та порушень, тобто число непередбачених зупинок, аварій або порушень, які виникають під час виконання перевезень. Висока кількість відмов та порушень може свідчити про незадовільний рівень менеджменту на підприємстві та надання неякісних послуг.

Оцінка часу свідчить про швидкість та надійність перевезень вантажу.

Рівень задоволеності клієнтів шляхом анкетування про їх думки, та збір фідбеку через платформи зворотного зв'язку, а також наявність скарг та їх кількістю дає інформацію для поліпшення менеджменту.

Аналіз управлінської ситуації в менеджменті вантажних перевезень вимагає оцінки кількох ключових факторів. Це, зокрема, попит на вантажні перевезення, конкуренція, витрати та дохідність, регулююча політика та законодавство. Всі ці моменти потрібно тримати у фокусі уваги менеджера, щоб мати готовність для переходу до наступного етапу – оцінювання ситуації з погляду можливих небезпек під час вантажних перевезень.

Ретельний огляд характеристик вантажу, детальне вивчення маршруту, врахування погодних умов, потенційних екологічних ризиків, наявність вузьких мостів або тунелів допоможуть попередити різні небезпечні ситуації під час вантажних перевезень.

Перевірка технічної справності ваговоза, необхідного обладнання для безпеки (пожежні вогнегасники, аптечки, системи безпеки і сигналізації) також важлива складова цього третього етапу.

Програма управління вантажним перевезенням є необхідним інструментом для ефективної організації та контролю за процесом транспортування вантажів. Вона дозволяє оптимізувати планування маршрутів, розподілу вантажів і використання наявних ресурсів, а також дає можливість уникнути зайвих витрат часу та ресурсів (витрат на паливо), оптимізувати маршрути, зменшити кількість порожніх рейсів.

Завдячуючи програмі можна уникнути помилок та зменшити ризик втрати вантажу чи затримок. Точна інформація щодо стану перевезень, локації вантажу та термінів доставки дозволяє операторам вчасно реагувати на потенційні проблеми та забезпечити пунктуальну доставку вантажів безпечно. Пунктуальність, як важливий аспект діяльності з вантажних перевезень обирається відсотком підтримки часових характеристик у межах заявленого або узгодженого із замовником інтервалу (до прикладу, відсоток вчасно виконаних доставок вантажів).

Моніторинг результатів управлінської ситуації включає наступні компоненти:

- контроль важливих метрик, які відображають продуктивність і ефективність управління вантажними перевезеннями;
- забезпечення належного збору даних про вантажні перевезення з використанням сучасних технологій (GPS-трекерів, систем моніторингу автомобільних ваговозів, електронних журналів);
- обробку та аналіз зібраних даних з метою виявлення проблемних ситуацій, ідентифікації причин невиконання планових завдань;

-візуалізацію результатів у вигляді графіків, діаграм, що допомагають менеджерам і операторам отримувати швидкий огляд стану управлінської ситуації щодо вантажного перевезення.

Основні вимоги, що висуваються до інформації в системі менеджменту вантажних перевезень: точність, актуальність, повнота, достовірність, зручність використання, конфіденційність (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Вимоги до інформації в системі менеджменту вантажних перевезень

Джерело: побудовано автором із використанням [7; 10; 11]

Отже, інформація повинна бути точною та надійною, відображати реальний стан речей, щоб прийняття рішення базувалося на достовірних даних. Вона повинна бути актуальною та своєчасною, оскільки застаріла інформація може призвести до хибних рішень або неефективного управління.

Інформація повинна бути повною, тобто містити всю необхідну інформацію для прийняття рішень, тому що відсутність важливих деталей

можуть призвести до некоректних рішень.

Інформація повинна бути достовірною і перевіреною, надходити з надійних джерел. Вона повинна бути представлена таким чином, щоб менеджер міг швидко та ефективно зрозуміти її зміст і використовувати для прийняття успішних та правильних рішень.

У деяких випадках інформація може містити конфіденційні дані, які повинні бути захищені від несанкціонованого доступу. Забезпечення безпеки таких даних є важливим аспектом менеджменту.

Загалом, інформація, відображаючи реальність, є фундаментом для прийняття рішень у системі вантажних перевезень. Річ у тому, що інформація постійно ускладнюється, трансформується якісно, зростає число її джерел і користувачів. Менеджери використовують інформацію для аналізу господарської ситуації, оцінки альтернативних варіантів і прогнозування наслідків рішень. Якісна та достовірна інформація допомагає знизити ризики, запобігти загрозам та приймати більш ефективні рішення.

Обмін відомостями між людьми у виробничому середовищі та урахування сигналів про об'єкти і явища із навколишнього середовища використовується для розробки стратегічних та тактичних планів дій. Інформація дозволяє менеджерам аналізувати ринкові умови, внутрішні ресурси та конкурентну ситуацію, новітні технології та інші фактори, які впливають на прийняття рішень щодо майбутньої діяльності підприємства.

Опрацювання повідомлень допомагає в організації ресурсів і процесів та координації щодо їх поєднання. Менеджери використовують інформацію для розподілу виробничих завдань, визначення ролей для працівників колективу та встановлення комунікацій між різними підрозділами і працівниками підприємства. Вона також сприяє ефективному тайм-менеджменту, встановленню пріоритетів та координації роботи.

Інформація дозволяє менеджерам моніторити хід реалізації планів, виявляти проблеми та контролювати виконання на практиці планових показників для прийняття вчасних корективних заходів, якщо це потрібно.

1.3. Сучасні технології та підходи в менеджменті

Усередині підприємства-автоперевізника менеджмент координує бізнес-потік налаштування та реагування на швидкоплинні потреби та запити клієнтів з метою розподілу та перерозподілу ресурсів підприємства на ті види операційної діяльності, які є найбільш важливими для його клієнтів.

Аналіз джерел літератури дав змогу виокремити ті технології та підходи, які найбільше сьогодні застосовні практикою управління вантажними перевезеннями [15; 17; 19; 29].

Так, тайм-менеджмент відіграє важливу роль в управлінні вантажними перевезеннями, оскільки складова транспортної галузі вимагає точності, ефективності та пунктуальності. Організація та планування часу є ключовими факторами для досягнення успіху в галузі вантажних перевезень. Принципи тайм-менеджменту вантажних перевезень наведені на рис. 1.3.

Планування	Пріоритезація замовлень	Використання технологій
• планування маршрутів доставки вантажів • календарне планування	• за терміном виконання • за важливістю замовлень	• для планування і моніторингу маршрутів • для обліку автомобілів

Рис. 1.3. Принципи тайм-менеджменту вантажних перевезень

Джерело: побудовано автором із використанням [15; 22; 27]

Визначення оптимальних маршрутів для доставки вантажу може допомогти зменшити час, витрачений на перевезення. Використання

технологій GPS і спеціального програмного забезпечення (картографічних сервісів) може сприяти ефективному плануванню оптимальних маршрутів і уникненню заторів. Календарне планування передбачає формування розкладу, який враховує час завантаження, розвантаження та перерви водіїв, що забезпечує пунктуальність доставки. Важливо враховувати можливі затримки на дорогах та інші фактори, що можуть вплинути на час доставки.

Пріоритезація завдань за найближчими і найкоротшими термінами чи найважливішими та невідкладними замовленнями дає можливість сфокусуватися на них і виконати такі замовлення в першу чергу. В цьому аспекті важливо також розподілити завдання між співробітниками колективу таким чином, щоб уникнути перевантаження та забезпечити оптимальне використання робочого часу.

Використання технологій, наприклад, встановлення навігаційних систем або використання мобільних додатків для планування і відстеження маршрутів гарантує визначення точного часу виїзду та прибуття для кожної операції, а ретельний запис часу виїзду, прибуття та інші важливі відомості про кожну поїздку дає можливість аналізувати та поліпшувати продуктивність.

До речі, використання сучасних інформаційних технологій (ІТ) дозволяє автоматизувати багато рутинних операцій, знизити антропогенні ризики та помилки, поліпшити фінансовий контроль та звітність, а також забезпечити більшу прозорість управління логістичними процесами у менеджменті вантажних перевезень. Інформаційні технології дозволяють збирати, аналізувати та відстежувати дані про рух транспортних засобів, що дає можливість вирішувати завдання маршрутизації, визначення оптимальних шляхів, контролю за часом доставки, уникнення заторів та забезпечення плавності перевезень. Крім того, для аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, яке працює в бізнесі вантажних автомобільних перевезень можна використовувати Microsoft Excel, Microsoft Power BI, Microsoft Dynamics 365 Finance, Microsoft SQL Server для аналізу та візуалізації даних про роботу підприємства.

Електронна логістика (е-логістика) – це застосування інформаційних технологій і електронних систем у логістичних процесах під час перевезення вантажів для управління постачанням товарів і послуг. Вона дає можливості управляти запасами, контролювати рух товарів на складах, прогнозувати потреби у запасах, дозволяє клієнтам здійснювати замовлення через Інтернет, автоматизувати обробку замовлень, відстежувати рух товарів протягом усього ланцюжка постачання, координувати роботу постачальників, виробників і дистриб'юторів, оптимізувати процеси зберігання, перевезення та доставки товарів, аналізувати дані, прогнозувати попиту, вдосконалення управлінські рішення в системі менеджменту підприємства.

Переваги е-логістики включають зниження витрат, підвищення ефективності, збільшення прозорості, покращення обслуговування клієнтів.

Антикризовий менеджмент на підприємстві з вантажних автоперевезень є важливим аспектом управління в умовах економічної нестабільності та кризи. Так, прораховувати ризики та запобігати втратам вкрай важливо, але війна – це не прогнозована криза чи один із спектру, відомих практиці, форс-мажорів. Менеджмент за часів війни має зовсім інші форми, адже будувати стратегічні плани складно, а управлінські рішення потрібно приймати дуже швидко. Основна мета антикризового менеджменту – забезпечити подолання проблем та реалізувати ефективні сценарії для виведення підприємства з кризи. Алгоритм дій у антикризовому менеджменті, на нашу думку, можна представити у такому вигляді (рис. 1.4). Як бачимо, антикризовий менеджмент – циклічний протягом усього процесу чи проєкту.

Отже, аналіз ключових проблем і наявних для їх вирішення ресурсів передбачає детальне вивчення економічного стану підприємства, оцінку ризиків, виявлення проблемних сфер та визначення пріоритетів.

План дій в нових умовах означає розробку антикризової стратегії, яка враховує особливості галузі та підприємства. Цей документ включає низку заходів, спрямованих на поліпшення фінансової стійкості, оптимізацію витрат, пошук нових ринків тощо.



Рис. 1.4. Алгоритм дій в антикризовому менеджменті

Джерело: побудовано автором із використанням [11; 29]

Фінансовий менеджмент і мотивація. Ці два ключові моменти означають ретельне планування та контроль фінансових ресурсів, моніторинг кредиторської та дебіторської заборгованостей, раціональне використання фінансових інструментів для забезпечення платоспроможності підприємства, а також врахування великої кількості організаційних та соціальних факторів. Насамперед, емоційного стану команди, перерозподілу ролей, короткострокове планування та блискавична адаптація до складнощів, які тільки насуваються. Роль антикризового менеджменту, виходячи з цього, зводиться до того, щоб задати вектор, визначити пріоритети, зафіксувати досягнення, підтримувати командний дух та регулярно спілкуватися навіть поза межами агенди.

Оптимізація бізнес-процесів означає зменшення витрат та підвищення ефективності вантажних автоперевезень завдяки, до прикладу, використанню альтернативних маршрутів, введенню більш економічних транспортних

засобів, оптимізації вантажопотоків.

Оцінка результатів антикризового менеджменту на підприємстві, яке займається бізнесом вантажних перевезень може включати зменшення ризику виникнення таких ситуацій, таких як аварії, затримки постачання, втрати вантажу; забезпечення ефективності господарських операцій; відновлення після кризових ситуацій (заміна пошкоджених транспортних засобів, врегулювання ситуацій зі зберігання вантажу або забезпечення необхідних документів); задоволення замовників у плані вчасної доставки, безпеки та якості, надійності та повноти обслуговування.

Найважливішим фактором успіху підприємства, яке працює в бізнесі вантажних автоперевезень, стає стратегічне управління технологічним розвитком підприємства, інакше кажучи, технологічний менеджмент.

Технологічний менеджмент включає в себе управлінські практики та стратегії, пов'язані з управлінням життєвим циклом продукту (послуги), розробкою, впровадженням та управлінням технологічними процесами, формуванням інноваційної культури персоналу.

Управління технологічним проектом послуги вантажного перевезення означає керування життєвим циклом послуги і охоплює етапи: концепції та розробки, просування на ринок, надання послуги, підтримки та збору відгуків. Концепція та розробка враховує потреби ринку, аналіз конкурентів, встановлення цілей. Просування послуги на ринок може здійснюватися за допомогою професійного веб-сайт, оптимізації його для пошукових систем, соціальних медіа (Facebook, LinkedIn, Instagram), реклами в Інтернеті. Збір відгуків та рекомендацій клієнтів – важливий етап керування життєвим циклом послуги з вантажоперевезення.

Впровадження та управління технологічними процесами у сфері вантажних перевезень включає такі аспекти: аналіз та планування потреб підприємства у технологіях; вибір технологій; впровадження технологій; моніторинг та контроль; оптимізація та покращення.

Формування інноваційної культури персоналу є важливим для

підприємства, яке діє в бізнесі вантажних перевезень та прагне успіху у сучасному бізнес-середовищі. Інноваційна культура сприяє стимулюванню творчості, вільному генеруванню новаторських ідей та впровадженню інноваційних рішень. Для цього необхідні залучення та підтримка лідерства, створення сприятливого середовища, сприяння саморозвитку людей в колективі, використання адекватної системи винагород.

Нагальною є проблема підготовки керівників для забезпечення технологічно орієнтованого менеджменту підприємств-автоперевізників в умовах глобалізації. Вона виникає через швидку зміну технологій, зростаючу конкуренцію на глобальному ринку та потребу в адаптації до міжнародного бізнесу. Для розв'язання цієї проблеми можна вжити оновлення освітніх програм, використання міжнародного досвіду, навчання освітнім програмам у сфері технологій та міжнародного бізнесу на робочому місці, співпраця з університетами та дослідницькими центрами.

Окремою цікавою з практичного погляду є технологія бенчмаркінгу (benchmarking) – інакше кажучи, це пророблення порівняльного аналізу результатів діяльності одного підприємства з показниками іншого, зазвичай, успішнішого. Такий інструмент дає змогу знаходити і втілювати кращі актуальні рішення.

По-перше, потрібно обрати показник або процес, що буде аналізуватися. Це, можливо, буде метрика, що є критичною для ухвалення управлінських рішень. Якщо таких варіантів декілька – слід розставити пріоритети.

По-друге, потрібно вирішити, з якими підприємствами доцільно порівнювати визначене підприємство. Це може бути конкурент, інші підприємства (близькі за масштабами чи видом діяльності) або власні підрозділи. Акумулювати дані може виявитися складною задачею, тож ймовірно доведеться залучити консультантів або спеціалізовані фірми.

По-третє, необхідно розібрати підконтрольний показник на складові. Це дасть шанс спростити процес і пріоритезувати критичні точки, на які потрібно звернути першочергову пильну увагу.

По-четверте, доцільно зібрати і в подальшому проаналізувати дані. Розхищення конфіденційності – злочин, отже чутливу інформацію потрібно шукати в опитуваннях, галузевих оглядах, соцмережах тощо. Але важливо, щоб зібрана інформація була надійною.

По-п'яте, корисно, з практичного погляду, порівняти показники. Потрібно намагатися знайти не лише розриви в ефективності, а також і причини виникнення виявлених дисбалансів.

По-шосте, корисно розробити план дій. Виявлені в процесі аналізу відхилення в ефективності можуть згенерувати емоції й поштовх «піти в атаку» на можливі причини відриву від конкурентів. Такі дії є нерациональними, оскільки виправляти ситуацію слід комплексно, в порядку встановленого плану.

По-сьоме, важливим є етап провадження змін. План реалізується в житті. Потрібно уважно стежити за перетвореннями, які впливають на ефективність бізнес-процесів і колектив загалом. Якщо нові виробничі процедури працюють не так, як бажано, то необхідно коригувати дії, до прикладу, провести навчання (мінітренінг) персоналу.

По-восьме, важливий повтор процесу. Після віднайдення і втілення вдалого рішення – варто продовжувати пошуки нової сфери для підвищення ефективності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

2.1. Економічна та організаційна характеристика товариства з обмеженою відповідальністю «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС»

У сучасній економіці менеджмент відрізняється від доцифрового світу, більш невизначеного і хаотичного, тому правильний баланс між виробничою досконалістю через налагоджені процеси і адаптивними змінами через постійне коригування – неперервне балансування сучасного менеджменту. Підприємство, яке іменується «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС», надає транспортні послуги, переважно всередині Кіровоградського регіону, а також здійснює і міжрегіональні перевезення. ТОВ «ОПТ-ІНГУЛ-СЕРВІС» може також надавати послуги забору вантажу з пункту відправлення та доставки його безпосередньо до пункту призначення, виконує експедиційні послуги, такі як оформлення документів, організація та відстеження вантажу. Оскільки ваговози підприємства в сезон перевозять зерно, для цього використовують спеціальні зернові кузови (відповідної конструкції), обладнані покриттями, які запобігають потраплянню вологи та пилу.

Відповідно до статуту (від 1 лютого 2006 року), ТОВ засноване з метою проведення підприємницької діяльності для генерування прибутку в інтересах учасників ТОВ, отримання дивідендів, максимального підняття добробуту членів трудового колективу Товариства.

Обмеження особистої відповідальності власників ТОВ означає, що власники (учасники) несуть відповідальність за зобов'язаннями підприємства лише у межах вкладення в статутний капітал. Учасники самостійно вирішують, як керувати бізнесом.

ТОВ має право здійснювати різноманітні ділові операції, які не суперечать українському законодавству. Види діяльності ТОВ визначені

статутом.

Предметом діяльності товариства є такі види робіт (рис. 2.1).

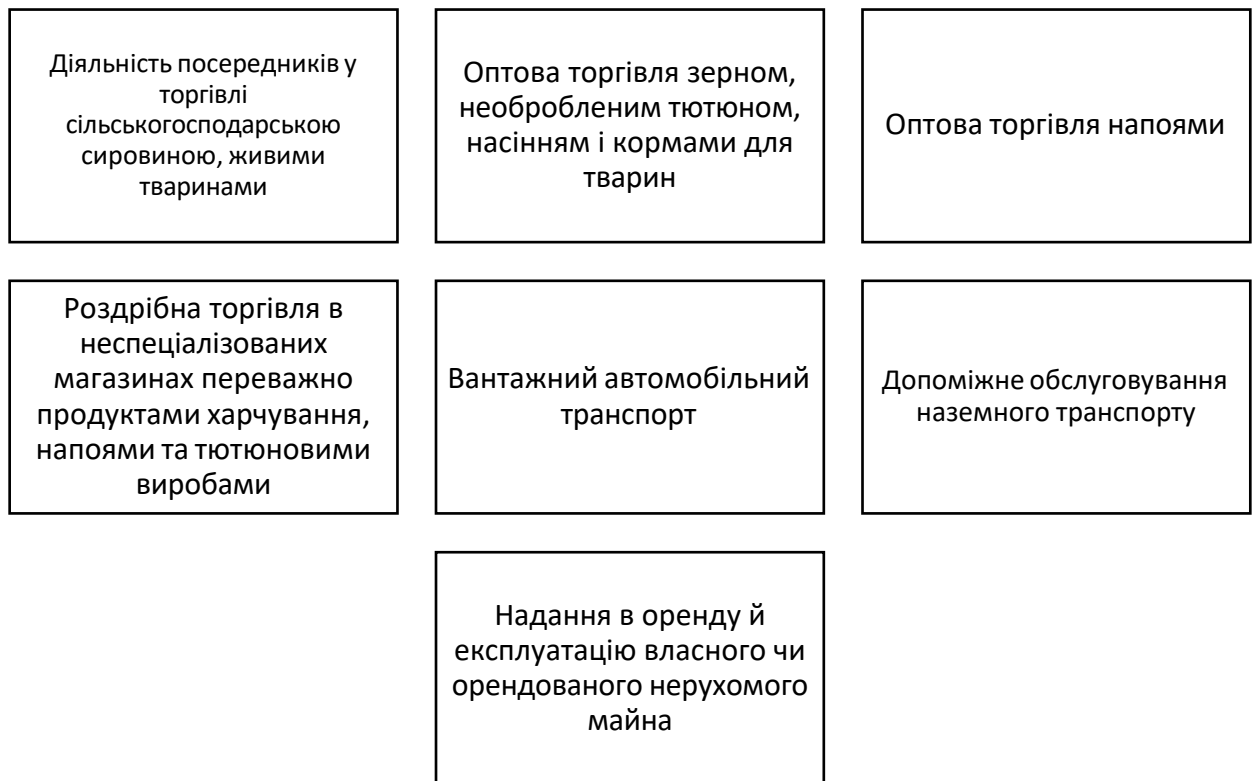


Рис. 2.1 Предмет діяльності ТОВ «ОПТ-ИНГУЛ-СЕРВИС»

Джерело: додаток А

Структура управління ТОВ «ИНГУЛ-ОПТ-СЕРВИС» - лінійно-функціональна (рис. 2.2). Підприємство поділяється на функціональні підрозділи (виробництво, маркетинг, бухгалтерія), кожен з яких відповідає за конкретну функцію (ділянку діяльності). У ТОВ наявні вертикальні лінії комунікації та дотримання ланки підлеглості. Керівники функціональних підрозділів не мають повноважень управляти іншими підрозділами, крім власного. Це дозволяє забезпечити спеціалізацію та ефективність у виконанні завдань у межах конкретної функції.

Основні переваги лінійно-функціональної структури управління товариством з обмеженою відповідальністю включають:

- чіткий розподіл обов'язків і повноважень;
- ефективне використання спеціалізації та експертизи;

- зручна та проста система контролю і звітності;
- стабільність та однозначність управлінських процедур.

Водночас, лінійно-функціональна структура, яка притаманна, в принципі великій кількості малих та середніх підприємств в Україні, має свої обмеження. Ось деякі з них:

- вирішення проблем часто потребує розгляду на вищому рівні управління. Це може затримати прийняття рішень і вплинути на швидкість реагування на зміни, що виникають в середовищі зовні;

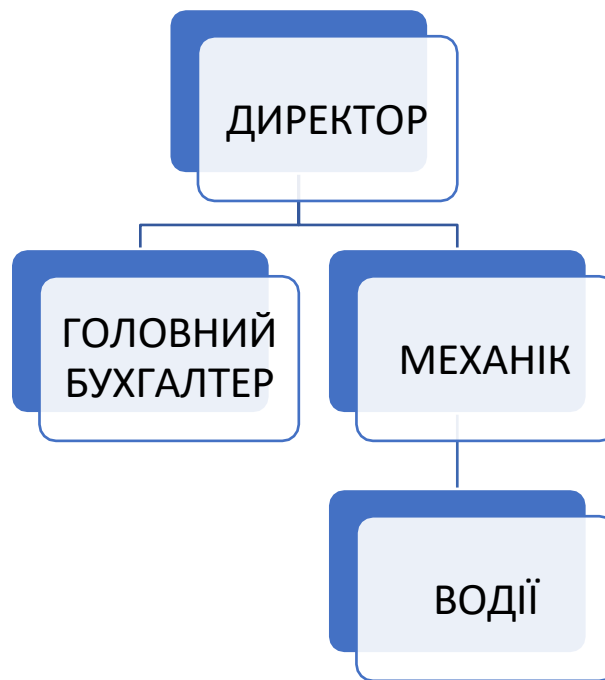


Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС»

Джерело: статут

- комунікація може зіткнутися з проблемами, тому що інформація може втрачатися або спотворюватися при передачі через кілька рівнів управління. Це може призвести до неправильного розуміння інструкцій або нехтування на важливими тонкими деталями;

- нові ідеї та інновації складно впроваджувати через відокремлення функціональних підрозділів, виникає опір щодо змін та нововведень;

- керівництво розпорошує свою увагу між різними функціональними підрозділами, що призводить до недосконалості координації та виконання

стратегічних цілей підприємства;

-засилля бюрократичних процедур через потребу у великій кількості координаційних механізмів, що впливає на швидкість прийняття рішень.

2.2. Аналіз фінансового та економічного стану товариства з обмеженою відповідальністю «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС»

Основним активом у товариства з обмеженою відповідальністю «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» є вантажні автомобілі. Вони незамінні для виконання основної діяльності підприємства, якою є перевезення різних видів вантажів з однієї локації на іншу. Крім цього, причепи, контейнери, обладнання для завантаження та розвантаження вантажів, системи відстеження і контролю за транспортом, а також будівлі для зберігання та обслуговування вантажів і гараж. Всі ці активи разом створюють інфраструктуру та ресурси, необхідні для успішного функціонування підприємства.

Основні показники діяльності транспорту ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» за 2018-2022 рр. зібрані нами в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності транспорту ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» за 2018-2022 рр.

Показник	Роки					Відхилення (+/-)			
	2018	2019	2020	2021	2022	2019 до 2018	2020 до 2019	2021 до 2020	2022 до 2021
Загальний пробіг автомобілів, тис.км	108,7	116,4	87,3	27,4	15,2	7,7	-29,1	-59,9	-12,2
Пробіг автомобілів із вантажем, тис.км	59,7	63,4	44,2	13,3	7,3	3,7	-19,2	-30,9	-6,0
Обсяг перевезених вантажів, тис.т	9,4	10,5	7,6	1,7	0,7	1,1	-2,9	-5,9	-1,0
Вантажооборот, тис. ткм	1 678,2	1 761,3	1 159,9	329,8	177,4	83,1	-601,4	-830,1	-152,4

Джерело: розраховано автором за даними додатку Б

Загальний пробіг автомобілів з 2018 р. по 2019 р. підвищився на 8 тис.км (+7,1%), з 2019 р. по 2020 р. став менше на 29 тис.км (-25%), з 2020 р. по 2021 р. скоротився на 60 тис.км (-68,6%), з 2021 р. по 2022 р. знизився на 12 тис.км (-44,5%).

Пробіг автомобілів із вантажем на досліджуваному підприємстві з 2018 р. по 2019 р. виріс на 4 тис.км (+6,2%), з 2019 р. по 2020 р. зазнав негативних змін на 19 тис.км (-30,3%), з 2020 р. по 2021 р. знизився на 31 тис.км (-69,9%), з 2021 р. по 2022 р. знизився на 6 тис.км (-45,1%).

Обсяг перевезених вантажів з 2018 р. по 2019 р. став більше на 1 тис.т (+11,7%), з 2019 р. по 2020 р. скоротився на 3 тис.т (-27,6%), з 2020 р. по 2021 р. зменшився на 6 тис.т (-77,6%), з 2021 р. по 2022 р. став менше на 1 тис.т (-58,8%).

Збільшення вантажообороту може свідчити про зростання ділової активності підприємства. Це, звісно, позитивний сигнал. Зворотна ситуація, коли вантажооборот зменшується, свідчить про сповільнення економічної активності підприємства. Так, вантажооборот підприємства з 2018 р. по 2019 р. підвищився на 83 тис.ткм (+5%), з 2019 р. по 2020 р. скоротився на 601 тис.ткм (-34,1%), з 2020 р. по 2021 р. зменшився на 830 тис.ткм (-71,6%), з 2021 р. по 2022 р. знизився на 152 тис.ткм (-46,2%) (рис. 2.3).

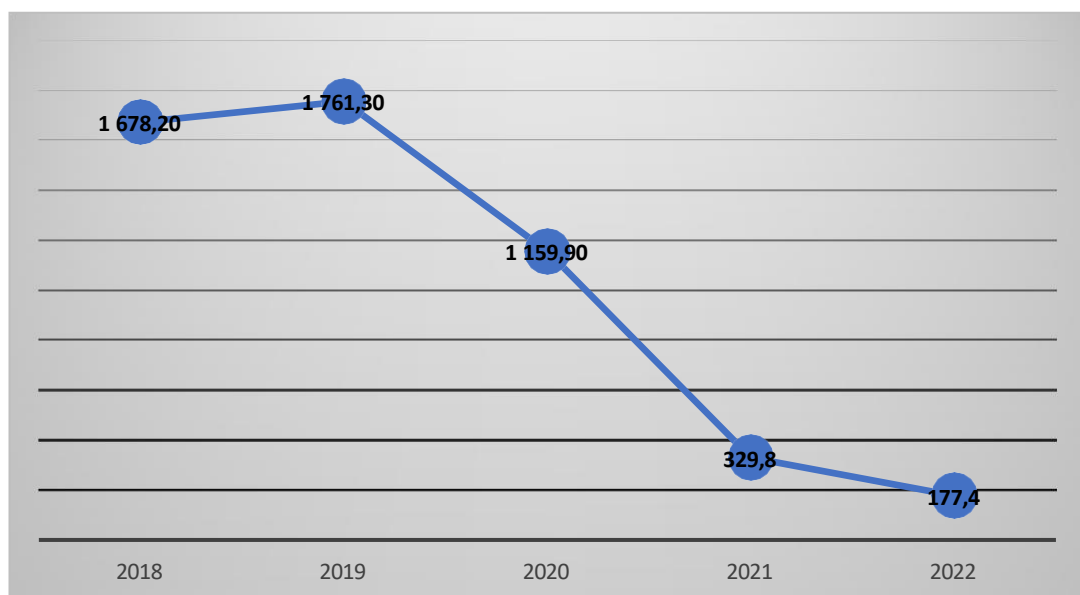


Рис.2.3 Динаміка вантажообороту ТОВ «ОПТ-ІНГУЛ-СЕРВІС»

Джерело: розраховано автором

Аналіз структури та оцінка змін у динаміці активів ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» за період 2018-2022 рр. показали, що необоротні активи з 2018 р. по 2019 р. підвищились на 321 тис.грн. (+50,3%), з 2019 р. по 2020 р. стали менше на 500 тис.грн. (-52,2%), з 2020 р. по 2021 р. знизились на 250 тис.грн. (-54,5%), з 2021 р. по 2022 р. знизились на 178 тис.грн. (-85,4%) (табл. 2.2, рис. 2.4)).

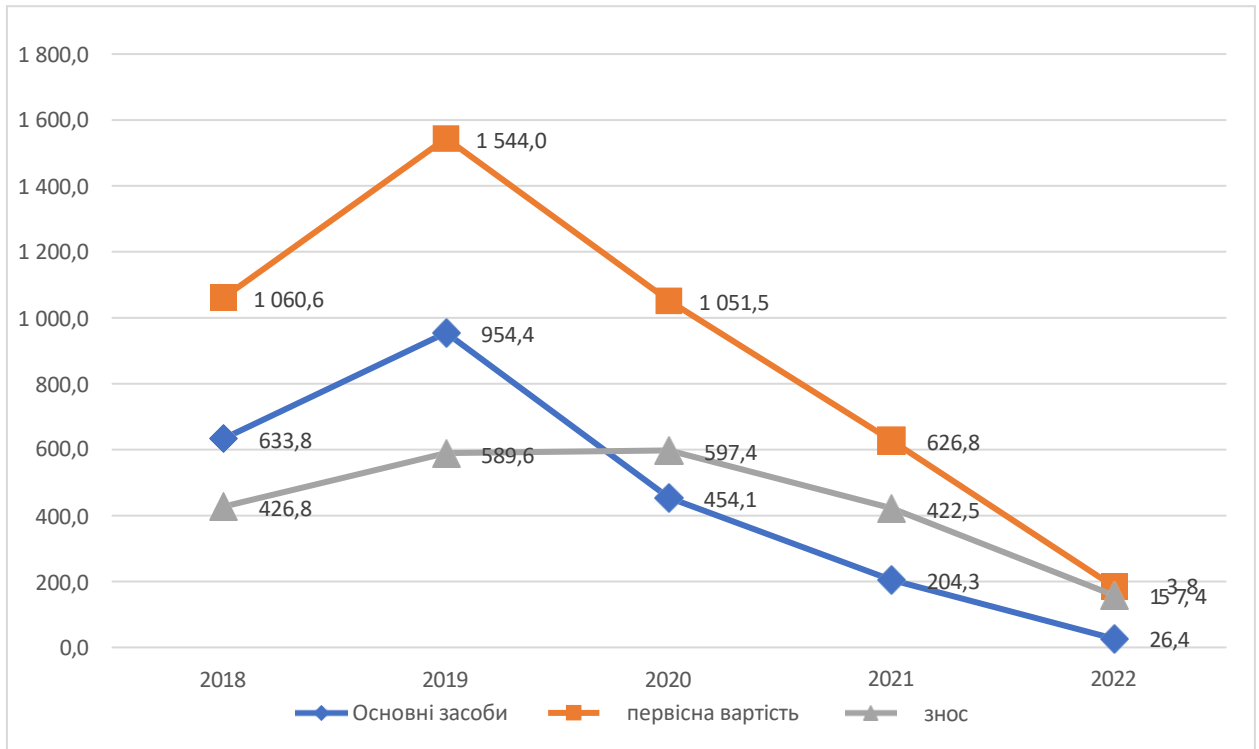


Рис.2.4 Динаміка основних засобів ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС 2022» за 2018-2022 рр.

Джерело: розраховано автором

Основні засоби з 2018 р. по 2019 р. стали більше на 321 тис.грн. (+50,6%), з 2019 р. по 2020 р. скоротились на 500 тис.грн. (-52,4%), з 2020 р. по 2021 р. понизились на 250 тис.грн. (-55%), з 2021 р. по 2022 р. стали менше на 178 тис.грн. (-87,1%). Первісна вартість з 2018 р. по 2019 р. зросла на 483 тис.грн. (+45,6%), з 2019 р. по 2020 р. стала менше на 493 тис.грн. (-31,9%), з 2020 р. по 2021 р. знизилась на 425 тис.грн. (-40,4%), з 2021 р. по 2022 р. знизилась на 443 тис.грн. (-70,7%). Знос з 2018 р. по 2019 р. збільшився на 163 тис.грн. (+38,1%), з 2019 р. по 2020 р. збільшився на 8 тис.грн. (+1,3%), з 2020 р. по 2021 р. став менше на 175 тис.грн. (-29,3%), з 2021 р. по 2022 р. зменшився на 265 тис.грн. (-62,7%).

Інші необоротні активи за весь час з 2018 р. до 2022 р. складали 4 тис.грн.

Оборотні активи з 2018 р. по 2019 р. понизились на 182 тис.грн. (-32,6%), з 2019 р. по 2020 р. знизились на 172 тис.грн. (-45,6%), з 2020 р. по 2021 р. виросли на 377 тис.грн. (+184,1%), з 2021 р. по 2022 р. скоротились на 236 тис.грн. (-40,5%).

Таблиця 2.2

**Аналіз структури та динаміки активів
ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» за 2018-2022 рр.**

Показник	Роки					Відхилення (+/-)			
	2018	2019	2020	2021	2022	2019 до 2018	2020 до 2019	2021 до 2020	2022 до 2021
Необоротні активи	638	958	458	208	30	321	-500	-250	-178
Основні засоби	634	954	454	204	26	321	-500	-250	-178
первісна вартість	1 061	1 544	1 052	627	184	483	-493	-425	-443
знос	427	590	597	423	157	163	8	-175	-265
Інші необоротні активи	4	4	4	4	4	0	0	0	0
Оборотні активи	558	377	205	582	346	-182	-172	377	-236
Виробничі запаси	117	189	177	245	317	72	-12	69	71
Інша поточна дебіторська заборгованість	372	0	0	162	8	-372	0	162	-154
Гроші та їх еквіваленти	66	186	28	175	22	120	-158	147	-153
Витрати майбутніх періодів	3	1	0	0	0	-2	-1	0	0

Джерело: розраховано автором за додатком Б

Виробничі запаси з 2018 р. по 2019 р. поліпились на 72 тис.грн. (+61,8%), з 2019 р. по 2020 р. стали менше на 12 тис.грн. (-6,5%), з 2020 р. по 2021 р. виросли на 69 тис.грн. (+38,9%), з 2021 р. по 2022 р. покращились на 71 тис.грн. (+29,1%).

Інша поточна дебіторська заборгованість з 2018 р. по 2019 р. погіршилась на 372 тис.грн. (-99,9%), з 2019 р. по 2020 р. відсутня, з 2020 р. по 2021 р. підвищилась на 162 тис.грн. (+100%), з 2021 р. по 2022 р. стала менше на 154 тис.грн. (-95,4%).

Гроші та їх еквіваленти з 2018 р. по 2019 р. поліпились на 120 тис.грн. (+180%), з 2019 р. по 2020 р. зазнали негативних змін на 158 тис.грн. (-84,7%), з 2020 р. по 2021 р. поліпились на 147 тис.грн. (+517,6%), з 2021 р. по 2022 р. стали менше на 153 тис.грн. (-87,3%).

Витрати майбутніх періодів з 2018 р. по 2019 р. знизились на 2 тис.грн. (-51,7%), з 2019 р. по 2020 р. понизились на 1 тис.грн. (-100%), з 2020 р. по 2022 р. були відсутні.

Статутний капітал з 2018 р. по 2022 р. не змінився, і становив 474 тис.грн. Додатковий капітал в той же час складав 25 тис.грн., резервний капітал - становив 1 тис.грн (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Аналіз структури та динаміки власного капіталу
ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» за 2018-2022 рр.**

Показник, тис. грн	Роки					Відхилення (+/-)			
	2018	2019	2020	2021	2022	2019 до 2018	2020 до 2019	2021 до 2020	2022 до 2021
Статутний капітал	474	474	474	474	474	0	0	0	0
Додатковий капітал	25	25	25	25	25	0	0	0	0
Резервний капітал	1	1	1	1	1	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-26	101	-344	-313	-279	128	-446	31	34
Власний капітал, усього	474	602	156	187	222	128	-446	31	34

Джерело: розраховано автором за додатком Б

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) з 2018 р. по 2019 р. підвищився на 128 тис.грн. (+484,8%), з 2019 р. по 2020 р. понизився на 446 тис.грн. (-440,2%), з 2020 р. по 2021 р. став більше на 31 тис.грн. (+9,1%), з 2021 р. по 2022 р. підвищився на 34 тис.грн. (+10,9%).



Рис.2.5. Динаміка власного капіталу ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС 2022» за 2018-2022 рр.

Джерело: розраховано автором за додатком Б

Власний капітал, усього з 2018 р. по 2019 р. став більше на 128 тис.грн. (+26,9%), з 2019 р. по 2020 р. став менше на 446 тис.грн. (-74,1%), з 2020 р. по 2021 р. покращився на 31 тис.грн. (+20,1%), з 2021 р. по 2022 р. підвищився на 34 тис.грн. (+18,2%).

Довгострокові зобов'язання на досліджуваному підприємстві відсутні.

Поточні зобов'язання підприємства включають фінансові зобов'язання, які очікуються бути погашеними протягом наступних 12 місяців або фінансового періоду, що є коротшим. За своєю суттю, це зобов'язання, які виникають в результаті звичайної діяльності підприємства: кредиторська заборгованість постачальникам, підрядникам; короткострокові позики у банках; податкові зобов'язання, які мають бути сплачені найближчим часом;

заробітна плата працівникам; короткострокові зобов'язання з оренди та лізингу транспорту.

Поточні зобов'язання з 2018 р. по 2019 р. покращились на 11 тис.грн. (+1,6%), з 2019 р. по 2020 р. погіршилися на 226 тис.грн. (-30,9%), з 2020 р. по 2021 р. збільшилися на 96 тис.грн. (+18,9%), з 2021 р. по 2022 р. стали менше на 448 тис.грн. (-74,3%).

Аналіз структури та динаміки зобов'язань ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» за 2018-2022 рр. наведений в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Аналіз структури та динаміки зобов'язань
ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» за 2018-2022 рр.**

Показник	Роки					Відхилення (+/-)			
	2018	2019	2020	2021	2022	2019 до 2018	2020 до 2019	2021 до 2020	2022 до 2021
Поточні зобов'язання, в т.ч.:	722	733	507	603	155	11	-226	96	-448
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	115	97	116	109	45	-18	19	-7	-64
Кредиторська заборгованість з бюджетом	92	67	4	83	2	-25	-63	79	-81
Кредиторська заборгованість зі страхування	3	7	5	1	0	4	-1	-5	-1
Кредиторська заборгованість з оплати праці	13	20	16	29	2	7	-4	13	-27
Інші поточні зобов'язання	0	0	0	382	107	0	0	382	-275

Джерело: розраховано автором за додатком Б

Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги з 2018 р. по 2019 р. погіршилась на 18 тис.грн. (-15,4%), з 2019 р. по 2020 р. покращилась на 19 тис.грн. (+19,3%), з 2020 р. по 2021 р. зменшилась на 7 тис.грн. (-5,8%), з 2021 р. по 2022 р. погіршилась на 64 тис.грн. (-58,8%).

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом з 2018 р. по 2019 р. зазнала негативних змін на 25 тис.грн. (-27,4%), з 2019 р. по 2020 р. погіршилась на 63 тис.грн. (-94%), з 2020 р. по 2021 р. виросла на 79 тис.грн. (+1965%), з 2021 р. по 2022 р. зазнала негативних змін на 81 тис.грн. (-98,2%).

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування з 2018 р. по 2019 р. виросла на 4 тис.грн. (+126,7%), з 2019 р. по 2020 р. стала менше на 1 тис.грн. (-20,6%), з 2020 р. по 2021 р. скоротилась на 5 тис.грн. (-87%), з 2021 р. по 2022 р. зазнала негативних змін на 1 тис.грн. (-100%).

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці з 2018 р. по 2019 р. поліпшилась на 7 тис.грн. (+52,3%), з 2019 р. по 2020 р. скоротилась на 4 тис.грн. (-19%), з 2020 р. по 2021 р. підвищилась на 13 тис.грн. (+81%), з 2021 р. по 2022 р. понизилась на 27 тис.грн. (-93,4%).

Інші поточні зобов'язання з 2018 р. по 2020 р. були відсутні, з 2020 р. по 2021 р. зросли на 382 тис.грн. (+100%), з 2021 р. по 2022 р. погіршились на 275 тис.грн. (-72,1%). Загалом, фінансово-господарська діяльність підприємства, що досліджується в даній роботі, характеризується досить складним станом. Хоча розмір власного капіталу дещо зріс, проте мають місце збитки, обсяг вантажоперевезень знизився, відповідно, скоротився вантажооборот, вартість основних засобів суттєво упала (зниження постійно триває з 2019 року). Тобто всі ці ознаки вказують на необхідність поліпшення менеджменту.

Ефективне керівництво та досягнення стратегічних цілей підприємства включають стратегічне планування, організаційне керівництво, управління ресурсами (фінанси, матеріали, технології, інформація, люди), планування бюджету, контроль витрат, мотивацію та керівництво персоналом, менеджмент також сприяє розвитку командної роботи.

2.3. Оцінка ефективності менеджменту вантажних перевезень товариства з обмеженою відповідальністю «ИНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС»

Оцінку ефективності менеджменту вантажних перевезень, на наш погляд, найліпше проводити, використовуючи показники фінансових результатів підприємства. Так, аналіз прибутку підприємства дозволяє встановити, наскільки успішно менеджмент здійснює контроль над витратами та забезпечує високий рівень доходів.

Аналіз фінансових результатів ТОВ «ИНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» показав, що чистий дохід від реалізації продукції з 2018 р. по 2019 р. підвищився на 1109 тис.грн. (+41%), з 2019 р. по 2020 р. знизився на 2054 тис.грн. (-53,8%), з 2020 р. по 2021 р. зменшився на 26 тис.грн. (-1,5%), з 2021 р. по 2022 р. зменшився на 261 тис.грн. (-15%) (рис. 2.5).

Собівартість реалізованої продукції з 2018 р. по 2019 р. стала більше на 1060 тис.грн. (+40,8%), з 2019 р. по 2020 р. скоротилась на 1061 тис.грн. (-29%), з 2020 р. по 2021 р. скоротилась на 1670 тис.грн. (-64,3%), з 2021 р. по 2022 р. виросла на 139 тис.грн. (+15%).

Крім того, валовий прибуток з 2018 р. по 2019 р. виріс на 49 тис.грн. (+46,7%), з 2019 р. по 2020 р. став менше на 993 тис.грн. (-640%), з 2020 р. по 2021 р. зріс на 1644 тис.грн. (+196,3%), з 2021 р. по 2022 р. погіршився на 400 тис.грн. (-49,5%).

Фінансовий результат від операційної діяльності з 2018 р. по 2019 р. покращився на 49 тис.грн. (+46,7%), з 2019 р. по 2020 р. погіршився на 547 тис.грн. (-352,7%), з 2020 р. по 2021 р. став більше на 1198 тис.грн. (+305,8%), з 2021 р. по 2022 р. став менше на 400 тис.грн. (-49,5%).

Доцільно відмітити, що інші доходи з 2018 р. по 2019 р. виросли на 11 тис.грн. (+68,3%), з 2019 р. по 2020 р. скоротились на 24 тис.грн. (-83,6%), з 2020 р. по 2021 р. виросли на 105 тис.грн. (+2284,8%), з 2021 р. по 2022 р. поліпшились на 54 тис.грн. (+49%).

Водночас інші витрати з 2018 р. по 2019 р. зросли на 33 тис.грн.

(+141,1%), з 2019 р. по 2020 р. поліпшились на 3 тис.грн. (+4,5%), з 2020 р. по 2021 р. виросли на 827 тис.грн. (+1420,3%), з 2021 р. по 2022 р. знизились на 349 тис.грн. (-39,4%).

Таблиця 2.5

Аналіз структури та динаміки фінансових результатів

ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» за 2018-2022 рр.

Показник	Роки					Відхилення (+/-)			
	2018	2019	2020	2021	2022	2019 до 2018	2020 до 2019	2021 до 2020	2022 до 2021
Чистий дохід від реалізації продукції	2 706	3 815	1 761	1 735	1 474	1 109	-2 054	-26	-261
Собівартість реалізованої продукції	2 600	3 660	2 599	928	1 067	1 060	-1 061	-1 670	139
Валовий прибуток	106	155	-838	807	407	49	-993	1 644	-400
Інші операційні доходи	0	0	446	0	0	0	446	-446	0
Фінансовий результат від операційної діяльності	106	155	-392	807	407	49	-547	1 198	-400
Інші доходи	17	28	5	110	163	11	-24	105	54
Інші витрати	23	56	58	885	536	33	3	827	-349
Чистий прибуток	99,3	127,5	-445,5	31,4	34,2	28	-573	477	3

Джерело: розраховано автором за додатками Б, В

Чистий прибуток з 2018 р. по 2019 р. виріс на 28 тис.грн. (+28,4%), з 2019 р. по 2020 р. став менше на 573 тис.грн. (-449,4%), з 2020 р. по 2021 р. став більше на 477 тис.грн. (+107%), з 2021 р. по 2022 р. збільшився на 3 тис.грн. (+8,9%).

Аналіз ліквідності показує, наскільки багато часу підприємству може знадобитися для того, щоб закрити свої поточні зобов'язання. Він включає такі показники, як коефіцієнт поточної ліквідності та коефіцієнт швидкого ліквідного стану (покриття). А також абсолютну ліквідність.

Аналіз показників ліквідності ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» свідчить про деяке погіршення показників (крім абсолютної ліквідності), проте виріс чистий оборотний капітал. Зокрема, коефіцієнт покриття з 2018 р. по 2019 р. понизився на 0,26 (-33,6%), з 2019 р. по 2020 р. понизився на 0,11 (-21,3%), з 2020 р. по 2021 р. виріс на 0,56 (+138,9%), з 2021 р. по 2022 р. став більше на 1,27 (+131,4%) (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз показників ліквідності

ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» за 2018-2022 рр.

Найменування показників	Роки					Відхилення (+/-)			
	2018	2019	2020	2021	2022	2019 до 2018	2020 до 2019	2021 до 2020	2022 до 2021
Коефіцієнт покриття	0,77	0,51	0,40	0,97	2,23	-0,26	-0,11	0,56	1,27
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,61	0,26	0,06	0,56	0,19	-0,36	-0,20	0,50	-0,37
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,092	0,253	0,056	0,291	0,143	0,162	-0,197	0,235	-0,148
Чистий оборотний капітал	-164	-357	-302	-21	191	-193	55	281	212

Джерело: розраховано автором за додатками Б, В

Коефіцієнт швидкої ліквідності з 2018 р. по 2019 р. зазнав негативних змін на 0,36 (-58,2%), з 2019 р. по 2020 р. зазнав негативних змін на 0,2 (-78,1%), з 2020 р. по 2021 р. покращився на 0,5 (+897,4%), з 2021 р. по 2022 р. скоротився на 0,37 (-65,7%).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» з 2018 р. по 2019 р. покращився на 0,162 (+175,7%), з 2019 р. по 2020 р. знизився на 0,197 (-77,9%), з 2020 р. по 2021 р. зріс на 0,235 (+419,3%), з 2021 р. по 2022 р. скоротився на 0,148 (-50,8%) (рис. 2.6).

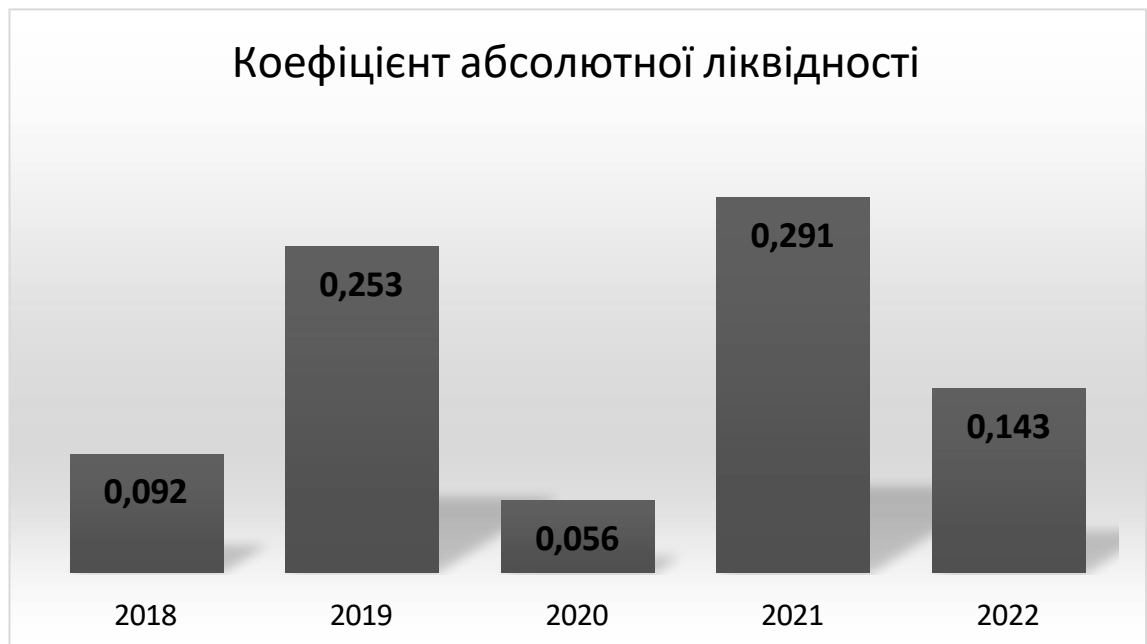


Рис.2.6. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» у динаміці

Джерело: розраховано автором за додатками Б, В

Чистий оборотний капітал ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» з 2018 р. по 2019 р. понизився на 193 тис.грн. (-117,9%), з 2019 р. по 2020 р. зріс на 55 тис.грн. (+15,4%), з 2020 р. по 2021 р. покращився на 281 тис.грн. (+93,1%), з 2021 р. по 2022 р. виріс на 212 тис.грн. (+1014,8%).

Ділова активність ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС», відповідно до його специфіки, охоплює спектр активностей, пов'язаних з організацією та забезпеченням ефективного перевезення товарів: логістика, транспортування, управління автопарком (придбання, обслуговування та ремонт ваговозів), планування маршрутів, укладання угод та контрактів з клієнтами,

постачальниками та іншими сторонами.

Звернемо увагу, що коефіцієнт оборотності активів підприємства, яке аналізується в цій роботі, з 2018 р. по 2019 р. покращився на 0,6 (+26,3%) (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Аналіз показників ділової активності
ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» за 2018-2022 рр.**

Найменування показників	Роки					Відхилення (+/-)			
	2018	2019	2020	2021	2022	2019 до 2018	2020 до 2019	2021 до 2020	2022 до 2021
Коефіцієнт оборотності активів	2,26	2,86	2,66	2,19	3,91	0,60	-0,20	-0,46	1,72
Коефіцієнт оборотності запасів	23,19	20,20	9,98	7,08	4,66	-2,98	-10,23	-2,90	-2,42
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	7,3	9536	-	10,7	196,5	9 529	-	-	185,80
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	11,08	17,51	12,49	7,85	30,46	6,43	-5,02	-4,64	22,61
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,71	6,34	11,29	9,26	6,65	0,63	4,95	-2,03	-2,61
Коефіцієнт оборотності основних засобів	4,27	4,00	3,88	8,49	55,84	-0,27	-0,12	4,61	47,35

Починаючи з 2019 р. по 2020 р. коефіцієнт оборотності активів зазнав негативних змін на 0,2 (-7,1%), з 2020 р. по 2021 р. погіршився на 0,46 (-17,4%), з 2021 р. по 2022 р. збільшився на 1,72 (+78,3%) (табл. 2.7).

Коефіцієнт оборотності запасів ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» з 2018 р. по 2019 р. зазнав негативних змін на 2,98 (-12,9%), з 2019 р. по 2020 р. скоротився на 10,23 (-50,6%), з 2020 р. по 2021 р. погіршився на 2,9 (-29,1%), з 2021 р. по 2022 р. знизився на 2,42 (-34,2%).

З іншого боку, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості з 2018 р. по 2019 р. підвищився на 6,43 (+58,1%), з 2019 р. по 2020 р. зазнав негативних змін на 5,02 (-28,7%), з 2020 р. по 2021 р. став менше на 4,64 (-37,1%), з 2021 р. по 2022 р. став більше на 22,61 (+288%).

Коефіцієнт оборотності власного капіталу ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» з 2018 р. по 2019 р. збільшився на 0,63 (+11,1%), з 2019 р. по 2020 р. підвищився на 4,95 (+78%), з 2020 р. по 2021 р. скоротився на 2,03 (-18%), з 2021 р. по 2022 р. став менше на 2,61 (-28,1%).

Коефіцієнт оборотності основних засобів з 2018 р. по 2019 р. став менше на 0,27 (-6,4%), з 2019 р. по 2020 р. став менше на 0,12 (-3%), з 2020 р. по 2021 р. виріс на 4,61 (+119%), з 2021 р. по 2022 р. виріс на 47,35 (+557,6%).

Фінансова стійкість є однією з ключових складових успіху менеджменту підприємства. Вона визначається його здатністю давати відсіч економічним труднощам, вчасно виконувати свої фінансові зобов'язання та забезпечувати сталість своєї діяльності навіть в умовах непередбачуваності та сильної невизначеності. Основні ролі фінансової стійкості підприємства – це забезпечення фінансової безпеки, залучення додаткових фінансових ресурсів, розвиток та інвестиції, зміцнення ділової репутації. Оцінка фінансової стійкості підприємства може базуватись на різних показниках і методах. Ми проаналізуємо фінансову стійкість за наведеними в табл. 2.8 коефіцієнтами.

Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів з 2018 р. по 2019 р. зазнав негативних змін на 0,3 (-20%), з 2019 р. по 2020 р. збільшився на 2,03 (+166,5%), з 2020 р. по 2021 р. зазнав негативних змін на 0,03 (-1%), з 2021 р.

по 2022 р. скоротився на 2,52 (-78,3%) (рис. 2.7).



Рис.2.7. Динаміка коефіцієнта абсолютної ліквідності ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС»

Джерело: розраховано автором за додатками Б, В

Коефіцієнт автономії (платоспроможності) з 2018 р. по 2019 р. поліпшився на 0,05 (+13,7%), з 2019 р. по 2020 р. погіршився на 0,22 (-47,8%), з 2020 р. по 2021 р. підвищився на 0 (+0,8%), з 2021 р. по 2022 р. підвищився на 0,35 (+148,2%).

для вимірювання здатності компанії фінансувати свою діяльність з власних джерел без залучення зовнішнього фінансування. Цей показник оцінює ступінь фінансової самостійності компанії.

Формула для розрахунку коефіцієнта маневреності власних коштів зазвичай має такий вигляд:

Коефіцієнт маневреності власних коштів = (Власні кошти / Загальна сума активів) * 100

Власні кошти включають розмір власного капіталу підприємства, включаючи нерозподілений прибуток. Загальна сума активів включає всі активи, що належать підприємству. Чим вищий коефіцієнт, тим більша фінансова самостійність підприємства, оскільки воно залежить менше від зовнішнього фінансування.

Коефіцієнт маневреності власних коштів з 2018 р. по 2019 р. став менше на 0,25 (-71,7%), з 2019 р. по 2020 р. знизився на 1,34 (-226,4%), з 2020 р. по 2021 р. зріс на 1,83 (+94,2%), з 2021 р. по 2022 р. зріс на 0,97 (+873,6%).

Таблиця 2.8

**Аналіз показників фінансової стійкості
ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» за 2018-2022 рр.**

Найменування показників	Роки					Відхилення (+/-)			
	2018	2019	2020	2021	2022	2019 до 2018	2020 до 2019	2021 до 2020	2022 до 2021
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	1,52	1,22	3,25	3,22	0,70	-0,30	2,03	-0,03	-2,52
Коефіцієнт автономії (платоспроможності)	0,40	0,45	0,24	0,24	0,59	0,05	-0,22	0,00	0,35
Коефіцієнт маневреності власних коштів	-0,35	-0,59	-1,94	-0,11	0,86	-0,25	-1,34	1,83	0,97

Джерело: розраховано автором за додатками Б, В

Рентабельність підприємства ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» залежить від різних факторів, таких як витрати на паливо та мастила, заробітна плата водіїв та іншого персоналу, обслуговування транспортних засобів, витрати на технічне обслуговування та ремонт, амортизація вантажівок, страхування, витрати на маркетинг та рекламу, а також конкуренція на ринку.

Для розрахунку рентабельності підприємства необхідно мати доступ до фінансових даних і облікових записів підприємства. Такі дані ми отримали з балансу, звіту про прибутки і збитки. Аналіз показників рентабельності ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» показує значне покращення ситуації у 2021 році порівняно із збитковим 2020 роком (табл. 2.9).

Коефіцієнт рентабельності активів з 2018 р. по 2019 р. підвищився на

0,012 (+15,1%), з 2019 р. по 2020 р. знизився на 0,767 (-803,5%), з 2020 р. по 2021 р. поліпшився на 0,712 (+105,9%), з 2021 р. по 2022 р. став більше на 0,051 (+128,6%).

Таблиця 2.9

**Аналіз показників рентабельності
ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» за 2018-2022 рр.**

Найменування показників	Роки					Відхилення (+/-)			
	2018	2019	2020	2021	2022	2019 до 2018	2020 до 2019	2021 до 2020	2022 до 2021
Коефіцієнт рентабельності активів	0,083	0,096	-0,672	0,040	0,091	0,012	-0,767	0,712	0,051
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,209	0,212	-2,856	0,168	0,154	0,002	-3,068	3,023	-0,013
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,037	0,033	-0,253	0,018	0,023	-0,003	-0,286	0,271	0,005
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	0,157	0,134	-0,981	0,154	1,295	-0,023	-1,115	1,135	1,142

Джерело: розраховано автором за додатками Б, В

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу з 2018 р. по 2019 р. покращився на 0,002 (+1,2%), з 2019 р. по 2020 р. зазнав негативних змін на 3,068 (-1447,3%), з 2020 р. по 2021 р. збільшився на 3,023 (+105,9%), з 2021 р. по 2022 р. погіршився на 0,013 (-7,9%).

Коефіцієнт рентабельності діяльності з 2018 р. по 2019 р. погіршився на 0,003 (-8,9%), з 2019 р. по 2020 р. зменшився на 0,286 (-856,9%), з 2020 р. по 2021 р. став більше на 0,271 (+107,2%), з 2021 р. по 2022 р. поліпшився на 0,005 (+28,2%).

Коефіцієнт рентабельності основних засобів з 2018 р. по 2019 р. понизився на 0,023 (-14,7%), з 2019 р. по 2020 р. знизився на 1,115 (-834,4%), з

2020 р. по 2021 р. зріс на 1,135 (+115,7%), з 2021 р. по 2022 р. став більше на 1,142 (+742,9%).

Загалом, потрібно зазначити, що якщо рентабельність зростає, це може говорити про ефективність менеджменту на підприємстві. Зростання рентабельності свідчить про те, що підприємство здатне генерувати більше прибутку від своїх операцій. Це може бути результатом кращого управління фінансами, оптимізації бізнес-процесів, збільшення продуктивності праці, розробки ефективних стратегій маркетингу або інших удосконалень управлінських рішень.

Так, на досліджуваному підприємстві рентабельності активів збільшилася, а рентабельність власного капіталу знизилася, коефіцієнт рентабельності діяльності незначно підвищився.

Проте, безперечно, важливо брати до уваги інші фактори при оцінці роботи менеджменту. Рентабельність є лише одним з багатьох показників успішності підприємства, і для повної оцінки менеджменту слід розглядати й інші показники, інноваційність, стійкість до змін тощо.

Отже, оцінка ефективності менеджменту вантажних перевезень ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» в цілому показала, що чистий дохід від реалізації продукції за останній рік зменшився, собівартість зросла, валовий прибуток скоротився і в цілому фінансовий результат від операційної діяльності також зменшився. Коефіцієнт покриття за аналізований період виріс, проте інші показники ліквідності знизилися. Підприємство потребує удосконалення менеджменту вантажних перевезень для підвищення своєї ринкової частки та зміцнення конкурентних позицій, а також забезпечення стійкості і безпеки функціонування. Особливо потрібні пропозиції в частині удосконалення підходів до менеджменту, мотивування персоналу до набуття сучасних, необхідних в роботі скілів, поліпшення інформаційного забезпечення операційної діяльності.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ У ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС»

3.1. Пропозиції щодо поліпшення підходів в менеджменті вантажних перевезень

Основна мета поліпшення менеджменту вантажних перевезень транспортного підприємства полягає у піднесенні ефективності управління всіма аспектами його діяльності: забезпечення якісного надання транспортних послуг (високий рівень безпеки, своєчасність, надійності перевезень); ефективне використання ресурсів (матеріальних, людських, фінансових, інноваційних); забезпечення прибутковості; розвиток інновацій; дотримання правових норм.

Апелюючи до концепції «менеджменту за результатами» (Management by Objectives), яку висунув відомий американський бізнесмен і менеджер Лі Якокка, хочемо підкреслити, що встановлення чітких цілей і показників успішності для менеджерів та співробітників компанії є дієвою та успішною практикою менеджменту [40]. Також велике значення мають інновації та зміни у бізнесі. Підприємства повинні постійно пристосовуватися до змін на ринку та шукати нові вектори розвитку, практикуючи трендспотінг (trendspotting) - бачення нових закономірностей, змін на ринку ще до того, як вони почнуть на повну силу проявлятися в певній сфері економіки. Це – новий напрям в сучасному менеджменті. І означає він, по суті, проактивний підхід, який допомагає бізнесу передбачати тренди майбутнього та досягати лідерства у конкурентній боротьбі.

В роботі нами з'ясовано, що у ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» застосовується лінійно-функціональне управління, яке за своєю суттю орієнтоване на традиційний поділ праці і першочергове виконання поточних операцій. Натомість принципи програмно-цільового планування є підґрунтям

переходу до активізації інноваційного менеджменту на цьому підприємстві.

Програмно-цільове планування є процесом формування планів та стратегій для досягнення певних цілей або вирішення конкретних завдань розвитку автотранспортного підприємства. Програмно-цільове планування включає базується на таких принципах (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Принципи програмно-цільового планування у менеджменті вантажних перевезень

Принцип	Сутнісна характеристика принципу
Цільова орієнтація	Програми та плани повинні бути спрямовані на досягнення конкретних цілей. Цілі повинні бути визначені чітко, розумні та досяжні, щоб забезпечити відповідність між ресурсами та результатами. Цілі можуть включати збільшення обсягів перевезень, покращення якості обслуговування споживачів, оптимізацію витрат або підвищення рентабельності.
Раціональність	Планування повинно ґрунтуватися на об'єктивній оцінці потреб, можливостей та ресурсних обмежень. Ресурси повинні бути розподілені ефективно з урахуванням вартості та користі, з опорою на бережливе використання
Систематичність	Складання планів повинно бути систематичним і охоплювати всі аспекти діяльності підприємства вантажних автоперевезень: виробництво, логістику, фінанси, кадри, маркетинг, інновації
Орієнтованість на результат	Планування повинно бути спрямоване на досягнення конкретних результатів. Ключові показники продуктивності та фінансові цілі повинні бути чітко визначені, а планування повинно спрямовуватись на досягнення цих цілей

Ієрархічність	Процес формування планів має бути структурованим у вигляді ієрархії, що включає загальні цілі та деталізовані завдання. Це дозволяє забезпечити збалансованість та узгодженість планів на різних рівнях управління
Гнучкість	Програми та плани повинні бути достатньо гнучкими, щоб адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та умовах. Планування має передбачати можливість коригування та перегляду з метою забезпечення актуальності та ефективності
Інформативність	Планування повинне ґрунтуватися на об'єктивних та достовірних даних. Аналіз інформації допомагає визначити потреби, визначити пріоритети та ухвалити обґрунтовані рішення
Участь та взаємодія	Процес формування планів повинен залучати різні зацікавлені сторони та забезпечувати їхню участь у процесі. Взаємодія між учасниками сприяє повноті охоплення планами різних напрямів діяльності підприємства та перевірі на життєздатність за допомогою експертної думки
Координації	Планування має охоплювати всі аспекти вантажних автоперевезень: логістику, маршрутизацію, планування перевезень, управління автопарком та водіями. Має забезпечуватися гармонійний зв'язок між всіма відділами і підрозділами підприємства. Повинна враховуватися взаємозалежність різних структурних підрозділів підприємства, наприклад узгодження планування маршрутів з управлінням автопарком для піднесення оптимальності використання ресурсів

Джерело: сформовано автором

Основними етапами програмно-цільового управління в менеджменті вантажних перевезень є: формулювання мети програми та аналіз ситуації; визначення сценаріїв досягнення цілей програми; розробка та реалізація плану (рис. 3.1).

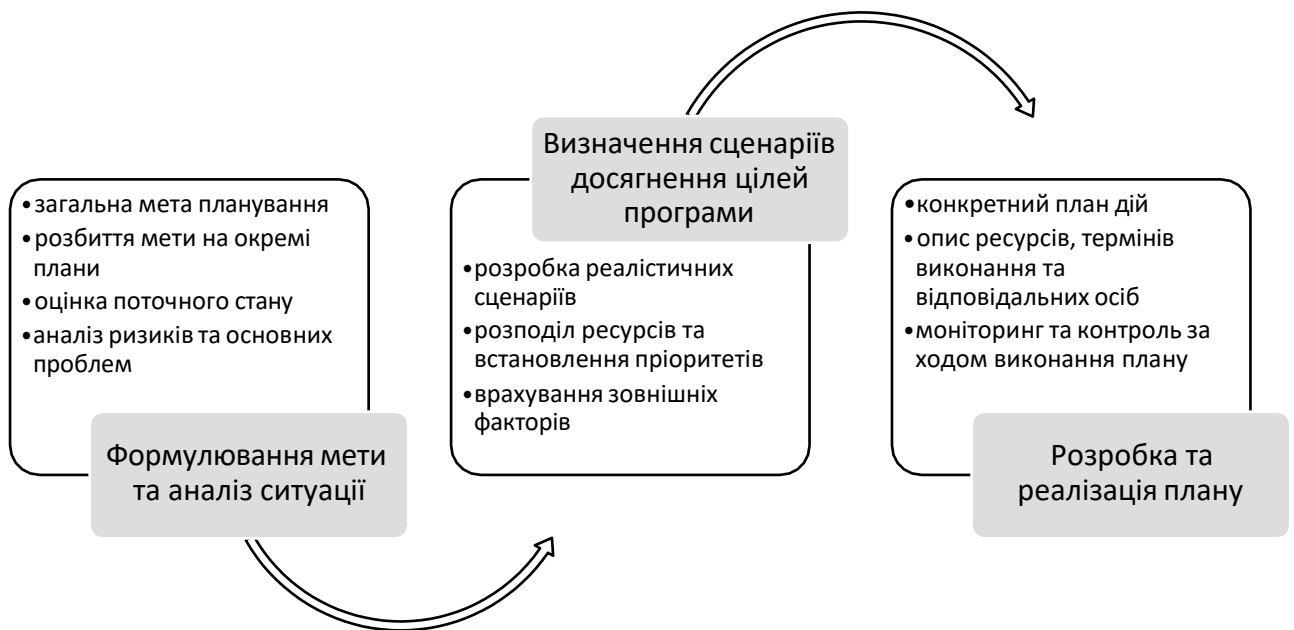


Рис. 3.1 Етапи програмно-цільового управління в менеджменті вантажних перевезень

Джерело: сформовано автором з використанням [10; 11]

Формулювання мети програми та аналіз ситуації передбачає встановлення загальної мети планування та оцінку поточного стану ситуації або проблеми, що вимагає застосовування такого типу планування. Це може включати акумулювання та аналіз даних, оцінку ризиків та визначення основних проблем, які необхідно вирішити.

Визначення сценаріїв досягнення цілей програми. Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (тобто SMART-цілями). Обрання цілей підприємства здійснюється з урахуванням сили чинників впливу зовнішнього середовища, цільового курсу

інтересів власників та діагностики внутрішнього потенціалу підприємства за всіма видами діяльності.

Розробка та реалізація плану включає формулювання конкретного плану дій для реалізації обраного варіанту стратегії. План має містити опис необхідних кроків, мобілізованих ресурсів, термінів виконання та відповідальних осіб для реалізації плану. Власне, реалізація передбачає також моніторинг та контроль за ходом виконання, вирішення проблем, які можуть виникнути в процесі реалізації плану.

Активне введення інновацій в усі сфери діяльності підприємства сприяє подоланню криз. Тому в менеджменті ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» має бути фокус на інновації, це – головний пріоритет. В цьому зв'язку для підприємства, що досліджується в нашій роботі, можна запропонувати наступне.

1. Прийняття культури інновацій на всіх щаблях ієрархії. Структура бізнесу, що розглядається в роботі, не достатньо сприяє появі інновацій, тому з метою створення середовища, в якому інновації стануть невід'ємною природною складовою, потрібно вибудувати окремий відділ, який буде працювати над проєктами, витягувати уроки зі своїх невдач і безупинно рухатися далі, не плутаючись у бюрократичних лабіринтах організаційної політики.

2. Потрібно забезпечити фінансування інновацій. Дійсно, у складні часи рецесії є спокуса скоротити витрати на маркетинг та інновації. Але для вдалого просування бізнесу без зважання на стан суспільства, політику та економіку, необхідно експериментувати і вводити новинки. Команди, які продовжують робити так, захищають свою справу та створюють умови для довгострокового зростання.

3. Варто користуватися новаторськими ідеями. Для цього потрібно будувати, тестувати і набувати нових знань. Співробітників підприємства і його клієнтів потрібно розглядати як джерело інсайтів, щоб успішно керувати генерацією ідей та бачити свою інноваційну стратегію. Менеджменту підприємства потрібно експериментувати з ідеями, які посилюють цінності

діючих послуг або створюють нові.

4. Невдачі мають бути опцією, а не точкою згасання інновацій. Безперечно, інновації – це не лише успіх, але й значний ризик. Стовідсоткового успіху для всіх ідей не можна гарантувати. Проте навчання, розвиток, підвищення професіоналізму, залученість як для окремих працівників, так і команди співробітників загалом.

3.2. Удосконалення мотивації розвитку цифрової грамотності працівників у менеджменті вантажних перевезень ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС»

Новітні запити щодо менеджменту та працівників підприємства – це усвідомлення ними суті сучасних операційних та маркетингових процесів, диджитал-технологій та їх заінтересованість для виконання цілей та встановлених пріоритетів суб'єкта господарювання.

Гострої актуальності набувають моделі мотивації персоналу підприємства щодо підвищення рівня компетенцій. На додачу, особливої гостроти набуває потреба у процесних інноваціях – управління виробництвом, маркетингом, логістикою, людьми. Високого якісного рівня вимагають інформаційно-комунікаційні технології зі стейкхолдерами підприємства, як потенційними партнерами інноваційних проєктів, а саме: перетворення знань як ресурсів – у стратегічно цінні активи «розумних» підприємств та їх інвестиційних меценатів, побудови новітньої економіки із посиленою взаємодією модернових процесів – «знизу-догори» і навпаки, як чинника підвищення стійкості підприємства в умовах невизначеності і непередбачуваності; генерування ідей – залежно від умов майбутнього розвитку соціуму і економіки; інноваційних процесів (продуктів) – від ідеї – до їх продажу у різних сферах на етапі смарт- спеціалізації економіки територій та диверсифікації предметів економічної діяльності підприємства.

Вищим пілотажем менеджменту є побудова сильної команди із

сучасними навичками та компетенціями. Дійсно, успіху можна досягти, якщо є згуртованість, творчість та командна робота. На нашу думку, досягти цього можна за умови дотримання таких принципів.

По-перше, міцна команда формується із сильних гравців. Якщо взяти у сильний колектив слабого працівника, всі колеги від цього потерпатимуть. Якщо програміст не виписав функціонал кнопки на сайті – клієнт не потрапив до поля зору компанії, а спеціаліст з маркетингу, відповідно, не зміг передати його продавцям. Отже, не відбувся продаж продукту (послуги) і підприємство не отримало дохід.

По-друге, у сильної команди завжди існує мета. Для того, щоб група людей взаємодіяла як команда, вона має чітко знати свою мету. Заради чого все це? Звісно, у бізнесі різноманітні цілі, але команда однозначно повинна їх розуміти.

По-третє, всі гравці у команді знають свої ролі. Кожен співробітник має знати свою зону відповідальності, а, окрім цього, також ті функції, які закривають його колеги. Тільки за таких умов можна ефективно взаємодіяти.

По-четверте, формальні та неформальні правила. Це кодекс, який говорить, що є допустимим в команді, а що – ні, які у нас стосунки, комунікації тощо. Створити такий кодекс має сильний лідер. Звісно, дехто обходить інструкції, регламенти та норми. Але без базових принципів, сформульованих на папері, сформувати команду неможливо.

По-п'яте, команда повинна мати реального лідера. Лідер (керівник) – людина, відповідальна за встановлення цілей, призначення ролей, показники продуктивності, зрештою, сильна особистість, яка надихає. Керманич успішної команди – усвідомлений та компетентний керівник, упевнений в тому, що він робить.

Окремо потрібно звернути увагу на необхідність підвищення цифрової грамотності працівників підприємства ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС». Ця проблема є досить гострою в різних галузях економіки України і, природно, сфера транспорту – не виняток. Звісно, підприємства автотранспортну не

належать до категорії надприбуткових підприємств, але навіть цій ситуації можна знайти резерви для навчання своїх працівників цифрової грамотності. Заходи, яких можна вжити для підвищення цифрової грамотності працівників ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС» (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Заходи для підвищення цифрової грамотності працівників ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-СЕРВІС»

Джерело: сформовано автором

Оцінка потреб передбачає здійснення аналізу потреби та рівень цифрової грамотності персоналу підприємства. Вона потрібна для того, щоб ідентифікувати, які навички потрібні для ефективної роботи з цифровими інструментами та технологіями на підприємстві.

Для співробітників пропонується організувати навчальні програми та тренінги, щоб вони отримали необхідні навички та знання. Це може бути внутрішній навчальний центр або залучення тренерів і консультантів із спеціалізованих організацій. Важливо забезпечити практичну складову, де співробітники зможуть застосовувати свої нові навички на практиці. Можна також використовувати ресурси безкоштовних платформ: онлайн курси

«Основи інформаційної безпеки», «Машинне навчання», «Основи програмування» платформи Prometheus, а також курси «Інтернет та цифрові права людини», «Цифрова безпека та комунікація в онлайні» платформи ВУМ.

Створення внутрішніх ресурсів можна втілити, розробивши внутрішній цифровий портал або вебсайт, де працівники зможуть отримати доступ до різних навчальних матеріалів, посібників та інструкцій. Важливо забезпечити їм доступ до корисних інструментів і програмного забезпечення. Можна також створити менторські програми, де більш досвідчені працівники надаватимуть допомогу новачкам у розвитку цифрових навичок.

Сприятливе середовище через створення атмосфери співпраці – також важливий момент у навчанні цифровим навичкам. Можна сформувати формальні або неформальні форуми, де колеги зможуть обмінюватися знаннями і досвідом щодо цифрових технологій. Наприклад, можна організувати регулярні зустрічі або вебінари, де одні колеги можуть ділитися своїми експертними думками з іншими, навчаючи їх таким чином.

Впровадження цифрових інструментів на робочому місці закріплює здобуті теоретичні знання на практиці. Використання корпоративної електронної пошти, проєктних управлінських систем (Trello, Asana, Jira або Microsoft Project), хмарних сервісів (Dropbox, Google Drive, Microsoft OneDrive), дозволяють зберігати та командно використовувати файли в хмарі, легко спілкуватися з колегами, обмінюватися ідеями та координувати спільну роботу. Чим частіше співробітники використовуватимуть такі інструменти, тим більше вони отримають практичних цифрових навичок.

Постійна підтримка навчання передбачає можливості постійного навчання та професійного розвитку для працівників підприємства. Для цього потрібно оновлювати навчальні програми та ресурси, щоб вони відповідали останнім тенденціям. Отже, потрібно усебічно інкорпорувати процес навчання працівників цифровим навичкам у внутрішню культуру підприємства. Головне завдання менеджменту – формування творчого інноваційного клімату, що спонукає працівників на нововведення. Керівник підприємства

повинен бути ініціаторами реалізації технологічних і організаційних змін.

Окремо потрібно відзначити, що важливою є побудова корпоративної цифрової культури на підприємстві.

Без розумної культури неможливо сконструювати фундаментальний бізнес, тим більше в епоху невизначеності. На нашу думку, такі нижче перераховані принципи корпоративної культури варто брати до уваги досліджуваному підприємству.

Спершу, варто скласти список цінностей компанії та сформулювати їх у чіткий порядок дій для співробітників.

По -друге, потрібно робити те, що пропагується на підприємстві. Дуже часто гендиректор декларує певні визначені принципи, але на час ухвалення рішення погоджується на компроміси. Це в підсумку дає можливість стрімкого маневру в моменті, водночас команда отримує знак, що лідер може відступити від принципів компанії. Зрештою культура виходить із-під контролю.

По-третє, слід заохочувати співробітників, які безупинно наслідують цінності компанії. Корисно ввести підходи гейміфікації, періодичних (квартальних або річних) премій тощо.

По-четверте, потрібно визначити неформальних лідерів у середовищі колективу компанії та залучити їх до розбудови культури. До прикладу, таким лідером може бути співробітник із значним стажем роботи в компанії, авторитетна особа, до якої прислухається команда. У такого неформального лідера може виявитися більше впливу на бачення корпоративної культури, ніж у топ-менеджера. Таку людину корисно залучити до рішень стосовно команди, до прикладу, запросити до обміну ідеями щодо рев'ю чи системи винагороди. Вкрай важливо дати зрозуміти неформальним лідерам їхню корисність та цінність і те, що вони впливають на значущі речі.

Цілі цифрової культури повинні віддзеркалювати стратегію підприємства. Цілі для команди мають виходити зі стратегічних цілей розвитку на 3, 5 чи 10 років (звісно, в умовах війни довгострокове планування є проблематичним, але після Перемоги це - цілком реально).

3.3. Пропозиції стосовно поліпшення інформаційного забезпечення менеджменту вантажних перевезень у ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-SERBIC»

Виявлені нами під час аналізу практичної діяльності підприємства очевидні недоліки в системі інформаційного забезпечення менеджменту ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-SERBIC» (надлишок інформаційного шуму, хибна чи застаріла інформація, невідповідність інформаційної бази актуальним задачам управління, мікс оперативної та управлінської інформації). Свідчить про недовідання інформаційного забезпечення менеджменту вантажних перевезень на досліджуваному підприємстві.

Зазначимо, що радикальна прозорість та прозорість на ранніх стадіях є важливою у системі менеджменту сучасного підприємства. Інформація не повинна затримуватися на верхівці в ієрархії управління. Отримання інформації співробітниками від зовнішніх джерел руйнує довіру до працівників до підприємства. Ставлення до співробітників як до дорослих людей є найбільш вигідною позицією керівництва, а намагання захистити їх або зумисно приховати від них інформацію є хибним рішенням. Зрештою, співробітники - це найважливіші бізнес-партнери і, водночас вільні люди, здатні змінити місце роботи в будь-який час. Можна, звичайно, якийсь час уникати розкриття інформації, аргументуючи це тим, що не всі тонкощі ситуації, що склалася на підприємстві, підтверджені. Менеджери мають відкрито визнати, що вони поки що не володіють повною інформацією. Цілком нормально для лідера - не знати чогось. Проте сучасний світ настільки складний, що невідомість та невизначеність в ньому є новою нормальністю, але спільні зусилля колективу здатні подолати труднощі, які постають перед ним постійно. Витрачено часу на пошук ідеальної відповіді або рішення притаманне застарілому, індустріальному лідерству, що поступається постконвенційному, інклюзивному лідерству. Це формує повагу, довіру та соціальну згуртованість колективу для місії вирішення проблеми.

Отже, досліджуваному ТОВ «ІНГУЛ-ОПТ-SERBIC» потрібно звернути

увагу на те, що на підприємстві інформація, яка використовується для ведення та обліку господарської діяльності, розрізнена і міститься в окремих файлах, листках, журналах, а співробітники підприємства часто не мають доступу до поточних розрахунків і замовлень клієнтів, відтак відбувається дублювання одних і тих самих робочих дій. Це викликає необхідність покращення інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської роботи, що згодом позитивно вплине на діяльність.

Для удосконалення інформаційного забезпечення менеджменту вантажних перевезень, необхідно, на наш погляд, зробити наступне (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Напрями удосконалення інформаційного забезпечення у менеджменті вантажних перевезень

Напрямок	Переваги
Впровадження автоматизованих систем	Можливість більш ефективно управляти всіма аспектами вантажних перевезень, включаючи замовлення, маршрутизацію, відстеження вантажу та фінансовий облік. Це допоможе знизити ручну роботу, помилки та покращити швидкість обробки інформації
Використання системи GPS	Відстеження руху вантажів в реальному часі, ведення ефективного моніторингу доставки вантажу. Це забезпечує точність і надійність інформації про місцезнаходження та сприяє уникненню технічних затримок або втрати вантажу
Централізована база даних	Об'єднання інформації про клієнтів, поставки, транспортні засоби, водіїв та інші ключові аспекти бізнесу дає змогу ефективніше керувати даними, отримувати актуальну інформацію та забезпечувати швидкий доступ до потрібної інформації

Електронний обмін даними	Встановлення системи електронного обміну даними з клієнтами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами спрощує обмін інформацією, що сприяє швидкій та ефективній передачі документів та замовлень
Впровадження системи управління відносинами з клієнтами (CRM)	CRM дозволяє зберігати інформацію про клієнтів, спілкуватися з ними та відстежувати їхні потреби, що забезпечує підтримку взаємовідносин з клієнтами на високому рівні
Забезпечення безпеки даних	Використання надійного програмного забезпечення, використання складних паролів, шифрування даних, встановлення антивірусного програмного забезпечення, регулярне оновлення програмного забезпечення, організація тренінгів для працівників щодо правил безпеки даних, розпізнавання шкідливих посилань та файлів, уникнення фішингу та інших методів соціальної інженерії, регулярне створення резервних копій даних і зберігання їх в безпечному місці дозволить підняти використання інформаційних технологій на новий рівень та сприятиме захисту від кіберзагроз

Джерело: сформовано автором з використанням [6; 8; 10]

Автоматизовані системи (технології) дозволяє операторам контролювати маршрути, виконувати географічні вимірювання та виявляти випадки злочинності або невідповідностей.

Так, Fleet Management System (FMS), як комплексне програмне забезпечення, призначене для ефективного управління автопарком та оптимізації вантажних перевезень. FMS надає засоби для моніторингу,

керування та аналізу даних про автомобілі, водіїв, маршрути та логістику.

Основні функції Fleet Management System:

- використання технології глобального позиціонування (GPS) для відстеження перебування транспортних засобів у режимі реального часу. Це дозволяє операторам відслідковувати рух автомобілів, контролювати швидкість, маршрути та визначати оптимальні шляхи;

- відслідковування параметрів автомобілів, такі як рівень палива, стан двигуна, пробіг, тиск в шинах та інші діагностичні дані. Це допомагає планувати регулярне технічне обслуговування та запобігати несправностям. До речі, діагностику шин пропонує сучасний бренд Sumitomo. Знос у за цією технологією визначається завдяки аналізу даних про швидкість обертання колеса, про роботу двигуна (режим) та інших показників, що непрямо засвідчують стан зчеплення шини з поверхнею;

- облік роботи водіїв, включаючи розклад роботи, облік робочого часу, швидкість руху та дотримання правил дорожнього руху, а також встановлення економічних параметрів їзди та зменшення витрат на паливо;

- оптимізування маршрутів, планування доставки, розподіл завдань між водіями та зменшення витрат на транспортування.

Також для автоматизації досліджуваного підприємства можна запропонувати систему Transportation Management System (TMS). Це програмне забезпечення, що використовується для ефективного керування всіма аспектами логістики та транспортування в компанії. TMS допомагає організаціям планувати, виконувати, оптимізувати та підтримувати процеси перевезень вантажів.

Основні функції TMS:

- система дозволяє створювати, обробляти та відстежувати замовлення на перевезення вантажів;

- допомагає визначити оптимальні маршрути для перевезення вантажів, враховуючи різні фактори, такі як відстань, трафік, час доставки та витрати палива;

- система дозволяє контролювати завантаження та розвантаження вантажів, визначати їх місцезнаходження та статус;

- допомагає виявити ефективність використання ваговозів, знизити витрати на паливо, зменшити кількість порожніх пробігів та оптимізувати використання ресурсів;

- система надає можливість в режимі реального часу відстежувати переміщення вантажу та отримувати інформаційне оновлення про його стан.

- допомагає веденню обліку товарів на складі, плануванню зберігання та вивезенню вантажів;

- система надає аналітичні звіти про продуктивність та ефективність транспортних процесів, що допомагає приймати управлінські рішення.

Окремо варто підкреслити важливість CRM (Customer Relationship Management). Ця система управління відносинами з клієнтами дозволяє підприємству ефективно керувати взаємодією з клієнтами, аналізувати дані про них і забезпечувати персоналізоване обслуговування. Переваги CRM:

- зберігає всю інформацію про клієнтів на одній платформі, включаючи контактну історію, попередні замовлення, особливості та запити;

- дозволяє встановлювати зв'язок з клієнтами за допомогою різних каналів комунікації, таких як мобільний зв'язок, електронна пошта, онлайн-чат або соціальні мережі;

- може автоматизувати багато рутинних завдань, таких як обробка замовлень, відправлення повідомлень або планування бізнес-зустрічей;

- надає можливість аналізувати дані про клієнтів, продажі, маркетингові заходи.

Загалом, для покращення роботи з клієнтами потрібно забезпечити ефективний і відкритий зв'язок з клієнтами; аналізувати отримані відгуки клієнтів та оцінки задоволеності; дотримуватися узгоджених термінів доставки та забезпечувати точність у виконанні замовлень; забезпечити доступ клієнтів до інформації про вартість послуг, умови доставки, страхування тощо; поліпшити комунікативну компетентність персоналу.

Для поліпшення ведення переговорів із потенційними замовниками корисно дотримуватися певного набору правил. На наш погляд, для цього доцільно використовувати такі перевірені часом підходи до ведення бізнес-переговорів із потенційними клієнтами:

по-перше, слухати опонента більше, говорити самому менше. Початок будь-яких переговорів варто вести від запитання про очікування клієнта. Викладення його думки допоможе скласти уявлення про потреби. Сенс у тому, щоб зрозуміти, що реально є важливим для клієнта, а не щоразу підкреслювати унікальність своєї бізнес-пропозиції.

По-друге, важливо мати перелік цілей у порядку важливості для того, щоб мати уявлення про те, від чого можна відмовитись. Це – стратегія ранжування. До прикладу, довгострокова співпраця приносить більше користі справі, ніж миттєвий прибуток. У разі, якщо перша мета стає недосяжною, варто переходити до другої.

По-третє, корисно сформулювати «якір» у вигляді мінімальної ціни, з якою компанія готова погодитися. Будь-які переговори повинні передбачати існування такого «якоря». Ця цифра є найменшою сумою, яку можна прийняти для покриття своїх витрат та отримання прибутку. В ситуації, коли переговори заходять у глухий кут, настає момент кинути якір і відплисти.

По-четверте, слушним є правило контролю емоцій. Щоби тримати контроль у переговорному діалозі, потрібно контролювати емоції. В основі ефективних бізнес-перемовин перебуває емоційна витримка. Контроль над розмовою дорівнює контролю над емоціями. Відтак, вчасне планування та прогнозування варіантів сценаріїв є особливо важливими. Сам хід підготовки допоможе згодом відсунути свої емоції у бік.

Отже, запропоновані заходи стануть імпульсом до розвитку менеджменту вантажних перевезень з урахуванням новітніх тенденцій в менеджменті, налаштуванні бізнес-процесів підприємства на базі нових цифрових технологій, поліпшення інформаційного забезпечення.

ВИСНОВКИ

Через повномасштабне вторгнення понад 75% українських підприємств зупинили або суттєво скоротили своє виробництво, втратили покупців, та ділових партнерів, були розбомблені або змушені релокуватися. На тлі війни з російським агресором транспортний комплекс України грає ключову роль і суттєво впливає на логістичне забезпечення воїнів на передовій та стан економіки країни загалом. Сьогодні транспорт підтримує забезпечення переміщення товарів, сприяє посиленню промисловості, зростанню ринків і охопленню великої географії бізнесу.

Так, дійсно у напрямі автомобільних перевезень в Україні останнім часом було зроблено багато – ваговий контроль, транспортний безвіз (дозволи) в ЄС. Звісно все це потрібно зберегти та підняти на новий щабель розвитку. Виходячи із важливої ролі зазначеної галузі, менеджмент вантажних перевезень також є важливим та таким, що потребує дослідження та пошуків варіантів удосконалення.

Чинники, що здійснюються найбільш суттєвий вплив на автомобільні вантажні перевезення: природно-кліматичні, макроекономічні, антропогенні, політичні, технічні, екологічні. Відповідно, увесь ланцюжок менеджменту вантажних перевезень цілком заснований на зборі та обробці інформації щодо впливу різноманітних чинників. Інформація - ключова у менеджменті, тому що вчасна подача менеджеру сукупності необхідної інформації дає змогу зменшити хаос при ухваленні рішень та уникнути хибних умовиводів.

Аналіз, проведений в роботі, засвідчив, що найбільш успішними в практиці менеджменту вантажних перевезень є технології тайм-менеджменту, інформаційні технології та автоматизація процесів бізнесу, антикризовий менеджмент, технологічний менеджмент, інноваційне керування.

Грамотний менеджмент дає змогу ефективно задіяти ресурси підприємства, що здійснює автомобільні вантажоперевезення, а розумне планування, контролювання, моніторинг та координація позитивно впливають

на витрати та підносять продуктивність на новий рівень висоти.

Дослідження в кваліфікаційній роботі проведене з використанням акумульованих автором матеріалів ТОВ «ОПТ-ІНГУЛ-СЕРВІС», що розташоване у місті Кропивницький.

Проведений автором аналіз фінансової та господарської діяльності підприємства за п'ятирічний період (з 2018 по 2022 роки), характеризується нестабільністю. Власний капітал збільшився, проте ділова активність пригнічена. Обсяг вантажних перевезень значно упав, вартість основних засобів товариства скоротилася. Всі ці прояви свідчать про необхідність удосконалення менеджменту вантажних перевезень.

Невизначеність діяльності ТОВ «ОПТ-ІНГУЛ-СЕРВІС» викликана істотною залежністю від зовнішніх умов, дією воєнного стану, ризиками втрати людських ресурсів, значною конкуренцією в галузі, ненадійністю застарілих ваговозів, недоліками в забезпеченні потрібною інформацією управлінської діяльності.

Заходи, покликані удосконалити менеджмент вантажних перевезень підприємства, стосуються, насамперед таких моментів:

по-перше, відходу від лінійно-функціональних і переходу до принципів програмно-цільового планування, що дозволить більш ефективно формувати плани та стратегію досягнення цілей і розв'язання проблем розвитку підприємства;

-по-друге, в роботі запропоновані етапи програмно-цільового планування в менеджменті вантажних перевезень: встановлення мети програми та усебічне аналізування ситуації; моделювання сценаріїв забезпечення виконання цілей програми; розроблення та реалізація плану;

-по-третє, запровадження елементів технологічного менеджменту за допомогою автоматизованих систем: Fleet Management System (FMS) або Transportation Management System (TMS);

-по-четверте, запропоновано активне втілення інноваційного керування у діяльність підприємства, що буде сприяти подоланню кризових проявів; цей

процес включає прийняття культури інновацій, забезпечення фінансування новаторства, формування бази інсайтів, що надходять від співробітників та клієнтів; культивування пріоритету навчання, людського розвитку, підвищення професіоналізму, залученості персоналу.

-по-п'яте, уведення елементів мотивації розвитку цифрової грамотності працівників; для цього в роботі запропоновано відповідні заходи (оцінювання потреб, навчання та тренінги, внутрішні ресурси для навчання, сприятливе середовище, впровадження цифрових інструментів у бізнес-середовище, постійне стимулювання навчання з боку керівництва.

Реалізація цих пропозицій дасть можливість ТОВ «ОПТ-ІНГУЛ-СЕРВІС» поліпшити менеджмент вантажних перевезень та зміцнити його стійкість, ринкові позиції та конкурентні переваги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бегун С. І. Особливості аналізу фінансового стану підприємства в умовах військового стану. Економічний часопис Волинського національного університету ім. Лесі Українки. 2022. № 4(32). С. 36–42. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-04-36-42>.
2. Белінська С. М., Крисіна І. О. Управління прибутком підприємства. Ефективна економіка. 2022. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/18.pdf (дата звернення: 24.04.2023).
3. Бойченко М.В. Проблеми транспортної логістики вантажних перевезень в Україні. Вісник економічної науки України. 2018. № 2 (35). С. 22-26.
4. 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>
5. Буковський А. «Європейський зелений курс та залізниця: як зробити вантажних перевезень України більш «зеленим». URL: <https://brdo.com.ua/analytics/21368/> (дата звернення 20.05.2023)
6. Вернигора Р.В., Огороков А.М., Цупров П.С., Рустамов Р.Ш. Перспективи експортних перевезень зернових вантажів у контейнерах. Транспортні системи і технології перевезень: зб. наук. пр. Дніп-ров. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. Дніпро, 2018. Вип. 16. С. 22–30. doi:10.15802/tstt2018/164056
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. Дмитрієв І.А., Левченко Я.С. Транспортне підприємництво: навч. посіб. Х.: ФОП Бровін О.В., 2018. 308 с.
12. Козик В.В., Залуцька Х.Я. Формування бізнес-одиниць диверсифікованих підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2017. №3. С. 116-122.
13. Копитко М.І. Невизначеність як властивість середовища функціонування промислових підприємств. Економічний аналіз. 2014. Т.17. №2. С. 61.68.
14. Ляшенко, Г., & Овсяннікова, В. (2022). Витрати підприємства та управління ними. Економіка та суспільство, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-27>
15. 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.
16. 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.

17. Мінцберг Генрі. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. /пер. з англ. Роман Корнута. – К. Наш формат, 2018. – 400 с.
18. 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.
19. 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>
20. 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.
21. 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>.
22. Прокопович, Л. (2023). Прогнозування величини доходу від реалізації послуг підприємств транспортної галузі. *Економіка та суспільство*, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-49>
23. Пусева, М. (2023). Стратегічні напрями відновлення та розвитку транспортної інфраструктури України. *Економіка та суспільство*, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-37>
24. 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>.
25. Руліцька К. Функціонування підприємств в умовах загострення невизначеності через пандемію. *Аграрна економіка*. 2020. Т. 13. №3-4. С. 68-76.

26. Свістунов О.С. Особливості формування політики технологічного оновлення підприємств машинобудівної галузі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. №4(1). С. 177-180.
27. 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/>.
28. Сосновська О.О. Напрями стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби країни*. 2018. №2. С. 350-364.
29. Стефанюк, О., Галунець, Н., & Сідненко, М. (2023). Пріоритети розвитку бізнесу у воєнний час. *Економіка та суспільство*, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-68>
30. Танасієва М.М., Никифорак І.І. Ризики як об'єкт внутрішнього контролю: виявлення та оцінка. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. №3. С. 30-35.
31. Танклевська Н.С., Чернявська Т.А. Сучасні проблеми розвитку транспортного сектору України ULR: <https://magazine.faaf.org.ua/suchasni-problemi-rozvitku-transportnogo-sektoru-ukraini.html>
32. Ткаченко І. О. Ризики у транспортних процесах : навч. посібник. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. 2017. 114 с.
33. 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>
34. Усе про них. Розвивайте свій бізнес, фокусуючись на інших» / Брюс Теркел; пер з англ Олексія Чупи. – Дніпро Моноліт, 2018. – 360 с.
35. 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.*
36. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 р. № 435-IV // Відомості

Верховної Ради України. – 2003. – № 40. – Ст. 356.

37. Шевченко В. Логістика війни. Як змінились вантажні перевезення в Україні. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/perevezennya-v-ukrajini-pid-chasviyni-gumanitarni-vantazhi-obmezhennya-na-perevezennya-50231625.html>.

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

39. 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>.

40. Якокка. Автобіографія / Лі Якокка у співавторі з Вільямом Новаком ; пер. з англ. Г. Литвиненко. Харків. Фабула: Ранок. 2019. – 384 с.

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

42. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us, ISBN 978-1594488849

43. 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

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

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

46. 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.

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

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