

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ
ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»
ПРИДУНАЙСЬКА ФІЛІЯ**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

«Удосконалення системи менеджменту підприємства»

Здобувач **Станчу Дмитро Петрович**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Групи **Ф241-8-20-Б1УБ(4,6з)**

науковий керівник роботи

к.е.н. доц. **Мірошніченко Олексій Володимирович**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Випускна кваліфікаційна робота допущена до
захисту рішенням засідання кафедри
протокол № 6 від «23» січня 2025 р

завідувач кафедри

к.е.н. доц. **Боденчук Лілія Борисівна**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

м. Ізмаїл – 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ НА АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	6
1.1. Особливості менеджменту на автотранспортних підприємствах	6
1.2. Управління транспортним підприємством в умовах змін	12
Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ "ЕЙ ПІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА"	21
2.1. Фінансово-економічна характеристика підприємства	21
2.2. Дослідження системи менеджменту підприємства	34
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ПОСЛУГ ТОВ «ЕЙ ПІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА».....	48
3.1 Оптимізація та вдосконалення системи управління та послуг ТОВ «Ей Пі Трейдінг Україна»	48
3.2. Оцінка економічної доцільності покращення системи послуг ТОВ «Ей Пі Трейдінг Україна»	57
Висновки до розділу 3	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективний менеджмент є ключовим фактором успішного функціонування автотранспортного підприємства, оскільки забезпечує оптимізацію логістичних процесів, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності. Зростання витрат на паливо, амортизація транспорту, необхідність цифровізації управління та покращення якості послуг вимагають удосконалення управлінських рішень.

Впровадження сучасних методів, таких як контролінг, KPI, BSC, а також цифрових рішень (GPS-моніторинг, CRM-системи, автоматизоване планування маршрутів), дозволить підвищити продуктивність, оптимізувати перевезення та покращити фінансові показники.

Тема є актуальною, оскільки вдосконалення системи менеджменту сприятиме ефективнішій організації роботи, мінімізації витрат, покращенню сервісу та забезпеченню стабільного розвитку автотранспортного підприємства.

Дослідженням питань удосконалення системи менеджменту підприємств, зокрема автотранспортних, займалися як вітчизняні, так і іноземні науковці. Їхні праці присвячені питанням стратегічного управління, оптимізації логістичних процесів, впровадження сучасних цифрових технологій у менеджмент, а також аналізу ефективності транспортних підприємств.

Серед вітчизняних науковців, які зробили значний внесок у розвиток цієї тематики, можна виділити: Долішнього Б. О., Крикавського Є. В., Чумаченка М. Г., Мельника О. Г. Серед іноземних науковців, які займаються проблематикою менеджменту транспортних підприємств, можна виділити Пітера Друкера, Майкла Портера, Роберта Каплана, Джона Лоусона.

Праці цих науковців є важливими для вдосконалення системи менеджменту автотранспортних підприємств, оскільки вони містять як стратегічні підходи, так і практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління та оптимізації бізнес-процесів у транспортній сфері.

Мета роботи – розробити рекомендації щодо вдосконалення системи менеджменту автотранспортного підприємства, оптимізувати управлінські процеси та підвищити ефективність його функціонування.

Завдання роботи:

- дослідити теоретичні основи управління автотранспортними підприємствами, визначити особливості менеджменту в цій сфері та вплив ринкових змін на систему управління;
- проаналізувати систему менеджменту тов «ей пі трейдінг україна», оцінити фінансово-економічний стан підприємства та виявити ключові проблеми в управлінні;
- розробити шляхи вдосконалення системи управління підприємством, оцінити економічну доцільність запропонованих заходів та надати рекомендації щодо підвищення ефективності його діяльності.

Об’єкт дослідження – система менеджменту автотранспортного підприємства, зокрема процеси управління, організації перевезень та оптимізації логістичних операцій.

Предмет дослідження – методи та інструменти вдосконалення системи управління автотранспортним підприємством, їх вплив на ефективність роботи, фінансові показники та конкурентоспроможність підприємства.

Інформаційна база дослідження включає наукові дослідження з питань управління автотранспортними підприємствами, логістики та стратегічного менеджменту, нормативно-правові акти України та міжнародні стандарти, що регулюють діяльність транспортних компаній, фінансова та управлінська звітність ТОВ «Ей Пі Трейдінг Україна», що дозволяє оцінити ефективність роботи підприємства, аналітичні звіти, статистичні дані та офіційні веб-ресурси, що висвітлюють сучасні тенденції в транспортній галузі.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, що забезпечують комплексний аналіз системи менеджменту автотранспортного підприємства.

Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет та методи дослідження. Перший розділ присвячений теоретичному аналізу особливостей менеджменту автотранспортних підприємств та управління в умовах змін. Другий розділ містить аналіз фінансово-економічного стану та дослідження системи менеджменту ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна». Третій розділ спрямований на розробку шляхів удосконалення системи управління підприємством та оцінку економічної доцільності запропонованих заходів. У висновках узагальнено результати дослідження та надано практичні рекомендації щодо покращення менеджменту підприємства. Список використаних джерел включає наукові праці, нормативно-правові акти та аналітичні матеріали. Додатки містять допоміжні матеріали, які доповнюють основний зміст роботи.

РОЗДІЛ 1 ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ НА АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Особливості менеджменту на автотранспортних підприємствах

Автотранспортні підприємства відіграють важливу роль у забезпеченні економічного розвитку, адже вантажні перевезення є ключовим елементом функціонування більшості галузей. Ефективний менеджмент у сфері вантажних перевезень та транспортного експедирування забезпечує оптимізацію логістичних процесів, скорочення витрат та підвищення якості послуг. В умовах високої конкуренції та змінного ринкового середовища постає необхідність впровадження новітніх управлінських підходів для підвищення ефективності діяльності таких підприємств.

Глобальні зміни в економіці та її розвиток змушують сучасних спеціалістів переглядати та вдосконалювати свої знання у сфері теорії та практики менеджменту. У сучасних умовах професійне управління є основою успішного функціонування підприємства. Жодне виробництво, зокрема транспортне, не може ефективно працювати без якісного менеджменту [11].

Транспортна галузь відіграє ключову роль у розвитку сучасної економіки. Від її ефективності залежить продуктивність промислових підприємств та рівень економічного добробуту країни загалом. Основне призначення транспорту – забезпечення швидкого та зручного переміщення товарів і пасажирів.

Одним із найважливіших напрямів транспортної діяльності є вантажні перевезення, що є невід'ємним елементом усіх галузей економіки. Для досягнення максимальної ефективності вантажоперевезень за мінімальних витрат необхідно вибудовувати ефективну транспортну систему, основою якої є якісні управлінські рішення.

Менеджмент відіграє вирішальну роль у діяльності підприємства. Він охоплює як внутрішні, так і зовнішні процеси управління. Протягом історичного розвитку людство поступово удосконалювало процеси організації праці, що

зрештою призвело до створення складних управлінських систем. У міру розвитку промисловості та механізації праці менеджмент еволюціонував від простого управління ручним трудом до складних автоматизованих систем. У сучасному світі транспорт виділився як окрема галузь, а управління ним набуло особливої ваги.

Еволюція суспільства вимагає посилення внутрішньодержавних та міжнародних зв'язків, ключову роль у забезпеченні яких відіграє транспортна система.

Менеджмент залишається динамічною та багатовимірною дисципліною, яка продовжує розвиватися. Його основна мета – досягнення економічної ефективності, а базова функція – управління бізнес-процесами. Проте в багатьох компаніях працівники не завжди розуміють, яким чином менеджери приймають рішення та як саме вони впливають на розвиток підприємства [37,с.135].

Менеджмент можна розглядати як синонім терміну "керівництво". Жодна організація, навіть найменша, не може ефективно функціонувати без людини, яка організовує роботу компанії та координує всі її бізнес-процеси.

Багатогалузева транспортна система являє собою сукупність транспортних організацій, взаємопов'язаних між собою та обслуговуючих підприємства промисловості, сільського господарства і будівництва. Це складний механізм, що забезпечує транспортування готової продукції від місця виробництва до кінцевого споживача і є предметом наукового дослідження у сфері управління транспортом.

До складу цієї системи входять такі основні елементи:

- інфраструктура, необхідна для організації транспортного процесу;
- різні види автотранспорту;
- технічне обладнання для здійснення завантажувально-розвантажувальних робіт;
- паливно-мастильні матеріали та інші експлуатаційні ресурси;
- обслуговуючі організації, що забезпечують функціонування автотранспорту.

Усі ці складові самі по собі не є продуктивними – їхня ефективна робота потребує управлінських рішень, координації ресурсів та людської праці. Менеджмент автотранспорту спрямований на гармонізацію всіх елементів системи для забезпечення стабільного виконання перевезень.

Основною метою діяльності автотранспортного підприємства є отримання прибутку. У зв'язку з динамічністю ринкових змін управління вимагає оперативного реагування на нові виклики, що включає баланс між розвитком підприємства та ефективним функціонуванням його внутрішніх і зовнішніх структур [58,с.10].

Транспортна система умовно поділяється на дві основні підсистеми:

1. Управляюча підсистема, що відповідає за організаційно-управлінські функції.
2. Керована підсистема, що здійснює технологічні процеси перевезень.

Ці дві підсистеми мають працювати у тісній взаємодії. Наприклад, самостійний рух транспортного засобу ще не є транспортним процесом – лише після підключення управляючої підсистеми він набуває цільової спрямованості та стає частиною логістичного процесу.

Менеджмент у сфері транспорту виконує кілька важливих функцій:

1. Інформаційна – структура транспортного комплексу формується з урахуванням стабільності та керованості транспортного процесу.
2. Інтеграційна – об'єднання різних рівнів управління в єдину систему.

Управління транспортними процесами можна розглядати у широкому та вузькому сенсі. У широкому розумінні менеджмент транспорту охоплює весь спектр управлінських рішень та є об'єктом науки управління. До його складу входять:

Керівництво, яке визначає стратегічні напрями розвитку транспортної системи. Визначення цілей та критеріїв ефективності базується на соціально-економічних умовах та державних регуляціях. Для транспортних міністерств та відомств ключовими факторами стають зовнішні умови, що впливають із особливостей поточної економічної ситуації [33,с.135].

Для ефективного керування всією транспортною діяльністю великих підприємств створюється спеціалізований транспортний відділ, що підпорядковується одному з керівників компанії. Структура та чисельність персоналу цього відділу залежать від масштабів перевезень, типів транспортних засобів та специфіки підприємства. До його складу можуть входити підрозділи, що спеціалізуються на різних видах транспорту (залізничному, автомобільному, безрейковому), а також ремонтні служби.

На підприємствах із невеликим обсягом перевезень зазвичай створюється один транспортний підрозділ. Для оптимізації процесів управління на малих підприємствах доцільно об'єднувати транспортні та складські служби, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів і зменшити операційні витрати.

У практиці управління транспортними засобами застосовуються децентралізована, централізована та змішана системи організації перевезень:

Децентралізована система передбачає розподіл транспортних засобів між структурними підрозділами підприємства, які самостійно здійснюють перевезення для власних потреб.

Централізована система передбачає управління всіма транспортними ресурсами з одного центру, що дозволяє ефективніше планувати логістичні процеси, зменшити простой транспортних засобів, оптимізувати маршрути та знизити експлуатаційні витрати.

Змішана система поєднує елементи двох попередніх методів, коли частина транспорту знаходиться у веденні окремих підрозділів, а частина – під управлінням єдиного транспортного відділу.

Оптимізація маршрутних перевезень

Ефективне функціонування автотранспортного підприємства залежить від правильної організації маршрутів перевезень. Перевезення можуть здійснюватися за разовими або постійними маршрутами. Разові маршрути використовуються для виконання нерегулярних перевезень, а постійні – для систематичних поставок у межах визначених маршрутів.

Залежно від специфіки перевезень виділяють три основні системи маршрутних перевезень:

Маятникова система – передбачає перевезення вантажів між двома пунктами. Вона може бути односторонньою (у зворотному напрямку транспорт рухається порожнім) або двосторонньою (перевезення здійснюється в обидва напрями, що підвищує коефіцієнт використання транспорту) [49,с.104].

Веєрна система – застосовується для розподілу вантажів між кількома пунктами призначення з одного центру.

Кільцева система – дозволяє виконувати перевезення за замкненим маршрутом, що зменшує холості пробіги та підвищує продуктивність транспорту.

Фактори, що впливають на ефективність транспортного підприємства

Результативність діяльності транспортних компаній значною мірою залежить від рівня доходів та вартості перевезень. Основними факторами, що впливають на фінансові показники, є:

- витрати на паливо;
- витрати на оплату праці;
- рівень попиту на транспортні послуги;
- вплив макроекономічних і геополітичних факторів;
- державне регулювання галузі.

Оскільки ці фактори взаємопов'язані, підприємствам необхідно впроваджувати сучасні підходи до управління транспортною діяльністю, що включають автоматизацію логістичних процесів, оптимізацію маршрутів та впровадження інноваційних методів управління витратами. Це дозволить покращити конкурентні позиції компанії та забезпечити її стабільний розвиток у динамічних ринкових умовах.

Менеджмент автотранспортного підприємства включає чітке розмежування функцій між підрозділами: диспетчерською службою, водіями, технічним відділом, логістичним відділом та фінансовою службою. Ключовим фактором ефективного управління є мотивація персоналу, що включає систему

преміювання водіїв, стимулювання диспетчерів за ефективне планування маршрутів та застосування KPI для оцінки роботи технічного персоналу [61,с.130].

Процес організації вантажних перевезень потребує ретельного планування маршрутів, врахування навантажень, часу доставки та витрат на пальне. Використання сучасних програмних рішень для автоматизації процесів диспетчеризації дозволяє мінімізувати порожні пробіги та підвищити ефективність використання транспортних засобів.

Контроль витрат є важливим аспектом управління автотранспортними підприємствами. Основними статтями витрат є паливо, технічне обслуговування, зарплатний фонд та податки. Застосування методів контролю витрат, таких як GPS-моніторинг витрат пального, оптимізація маршрутів та закупівля запчастин за контрактними цінами, дозволяє значно зменшити експлуатаційні витрати.

Впровадження IT-рішень, таких як GPS-моніторинг, електронні CRM-системи, автоматизовані платформи для управління транспортними потоками та мобільні додатки для водіїв, значно покращує координацію перевезень та підвищує рівень обслуговування клієнтів.

Основні проблеми та шляхи їх вирішення

1. Висока конкуренція

Автотранспортні підприємства стикаються з високим рівнем конкуренції, що призводить до зниження тарифів на перевезення. Для утримання конкурентних позицій необхідно вдосконалювати якість послуг, оптимізувати логістичні процеси та впроваджувати інноваційні технології.

2. Зростання витрат на пальне та технічне обслуговування

Значна частина витрат автотранспортних підприємств припадає на пальне та обслуговування транспортних засобів. Використання сучасних аналітичних систем дозволяє здійснювати контроль за витратами пального та своєчасно проводити технічне обслуговування, що зменшує витрати на ремонт.

3. Регуляторні вимоги та екологічні стандарти

Зміни у законодавстві та зростання вимог до екологічності транспортних засобів змушують підприємства адаптуватися до нових стандартів. Використання вантажних автомобілів з меншою витратою пального та альтернативними джерелами енергії дозволяє зменшити екологічне навантаження та відповідати новим нормам.

Менеджмент автотранспортних підприємств є багатокомпонентним процесом, що включає управління персоналом, планування маршрутів, оптимізацію витрат та впровадження сучасних інформаційних технологій [39]. Використання новітніх методів управління, таких як автоматизація логістичних процесів, моніторинг транспорту та цифровізація взаємодії з клієнтами, дозволяє значно підвищити ефективність перевезень. Успішне функціонування підприємств у сфері вантажних перевезень можливе лише за умови комплексного підходу до управління та впровадження інноваційних рішень у процес організації транспортних послуг.

1.2. Управління транспортним підприємством в умовах змін

Сучасний ринок транспортних перевезень характеризується високою динамічністю та конкуренцією, що змушує компанії швидко адаптуватися до змін економічного середовища. Автотранспортні підприємства повинні мати ефективну систему управління, яка дозволяє прогнозувати ризики, оперативно змінювати стратегію роботи та впроваджувати сучасні технології для підвищення ефективності логістичних процесів.

Головною метою організації транспортного господарства на підприємстві є забезпечення своєчасного та безперебійного обслуговування перевезень, що необхідні для здійснення виробничих процесів. Важливими завданнями є підтримання транспорту в робочому стані, зниження витрат на транспортування та завантажувально-розвантажувальні операції.

Для будь-якого транспортного підприємства критично важливо правильно організувати логістичні процеси. Планування перевезень має бути побудоване

так, щоб забезпечити доставку товарів у визначений час без пошкоджень і втрат. Водночас ефективне планування має зменшувати витрати підприємства шляхом раціонального використання транспортних ресурсів [30,с.564].

Перед транспортним підприємством стоїть складне завдання – збалансувати інтереси клієнтів, які очікують швидке, безпечне та економічно вигідне перевезення, та власні цілі щодо максимізації прибутку. Час транспортування є ключовим фактором логістичного процесу, тому виробничі та транспортні компанії дедалі більше уваги приділяють своєчасному виконанню замовлень.

Оптимізація маршрутів, використання сучасних цифрових технологій для моніторингу транспорту та автоматизація управлінських процесів сприяють підвищенню ефективності транспортних підприємств і забезпеченню високого рівня обслуговування клієнтів [20,с.37].

Тривалість доставки вантажів залежить від ряду ключових факторів, незалежно від галузі:

- час прийому замовлення клієнта;
- планування оптимального маршруту для водіїв;
- підготовка та комплектація замовлення на складі;
- процес завантаження товару у вибраний транспортний засіб;
- своєчасне розвантаження вантажу в місці, визначеному замовником.

Оскільки сам транспортний процес включає переміщення вантажу від пункту відправлення до пункту призначення, він складається з кількох послідовних етапів.

Для ефективного планування перевезень необхідно враховувати такі аспекти:

- оптимізація маршруту має сприяти мінімізації тривалості перевезення;
- забезпечення гнучкості транспортного процесу та можливості оперативного коригування маршрутів;
- вибір оптимального маршруту та транспортного засобу з урахуванням строків доставки;

- мінімізація зайвих пробігів для зниження витрат на перевезення;
- загальне скорочення витрат на логістику за рахунок ефективного використання ресурсів.

Основною метою транспортного господарства є забезпечення безперебійної доставки вантажів із максимальним використанням транспортних засобів та мінімізацією витрат на перевезення. Це досягається шляхом ретельного планування роботи транспорту, раціональної організації логістичних процесів, правильного вибору транспортних засобів, підвищення рівня автоматизації та механізації завантажувально-розвантажувальних робіт [42].

Основними завданнями управління транспортним господарством підприємства є:

- організація оперативного та безперебійного обслуговування виробничих процесів і всіх підрозділів підприємства транспортними засобами.
- забезпечення швидкого переміщення сировини, палива та готової продукції відповідно до вимог виробництва.
- координація технологічних і транспортних процесів для забезпечення безперебійного функціонування підприємства.
- гарантування збереження вантажів під час транспортування, зберігання та завантажувально-розвантажувальних робіт.
- впровадження сучасних технологій у процесах транспортування, складського зберігання, упаковки та консервації вантажів.
- автоматизація та механізація основних транспортних операцій для підвищення ефективності логістики.
- підтримка транспортних засобів у належному технічному стані, що забезпечує їхню безперебійну роботу.
- оптимізація витрат на логістику та зниження собівартості транспортних операцій.

Раціональна організація транспортного господарства є важливим фактором зниження загальної собівартості продукції та підвищення ефективності роботи підприємства. Залежно від особливостей виробничого

процесу та специфіки діяльності підприємства застосовуються різні види транспортних засобів, що забезпечують найкращу продуктивність та економічну ефективність логістичних операцій.

Одним із ключових аспектів успішного функціонування автотранспортного підприємства є розробка стратегії, що враховує можливість самостійного ціноутворення, вибору постачальників і клієнтів, а також ефективного управління витратами. Відсутність державного регулювання у цьому сегменті вимагає від підприємств гнучкості в ухваленні управлінських рішень та постійного пошуку конкурентних переваг[55,с.160].

Контроль залишається невід'ємною частиною управління автотранспортним підприємством, адже своєчасне коригування маршрутів, ефективне управління парком автомобілів та моніторинг витрат сприяють покращенню фінансових результатів компанії. У цьому контексті одним із найбільш ефективних інструментів управління є система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC), яка дозволяє оцінювати ключові аспекти діяльності підприємства через стратегічні KPI. Вона спрямована на підвищення продуктивності, мінімізацію витрат та вдосконалення логістичних процесів.

Ефективне управління автотранспортним підприємством передбачає інтеграцію прогностичних методів, новітніх засобів контролю та інноваційних підходів до менеджменту, що дозволяє досягати стабільного розвитку компанії, підвищувати її конкурентоспроможність та покращувати якість транспортних послуг.

Система збалансованих показників для транспортних підприємств базується на чотирьох ключових напрямках: фінансовому, клієнтському, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів та розвитку персоналу. Збалансований підхід до оцінки ефективності підприємства дозволяє встановити чіткі показники для контролю та прийняття управлінських рішень, орієнтованих на довгостроковий розвиток і підвищення ефективності перевезень.

Таблиця 1.1.

Компоненти системи збалансованих показників транспортних підприємств

Складові СЗП	Структурні елементи	Характеристика
Фінанси	Цілі, показники, завдання, ініціативи	Визначення стратегічних орієнтирів у фінансовій стабільності та розвитку підприємства
Клієнти		Визначення ключових напрямів у взаємодії з клієнтами для максимально ефективного задоволення їхніх потреб
Внутрішні бізнес-процеси		Оцінка та вдосконалення внутрішніх операцій компанії для підвищення ефективності та зменшення витрат при наданні послуг клієнтам
Навчання та кар'єрне зростання		Визначення основних показників розвитку людського капіталу організації та стратегій їх досягнення

Джерело: Складено автором на основі [55,с.157]

Частиною системи збалансованих показників є KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності діяльності автотранспортного підприємства та його окремих підрозділів. Вони дозволяють ефективніше досягати стратегічних цілей компанії та відстежувати продуктивність основних бізнес-процесів. Важливо зазначити, що KPI є однією з найдієвіших систем стимулювання персоналу та інструментом оптимізації управлінських процесів у транспортній галузі.

Уся система KPI орієнтована на досягнення результатів. Якщо певний показник не має безпосереднього впливу на виконання стратегічних цілей, його не варто включати до системи оцінки ефективності.

Сучасний підхід до стратегічного управління включає створення стратегічних карт, у яких визначаються рахункові карти цілей, ініціативи та відповідні показники ефективності (рис.1.1.).



Рисунок 1.1. Стратегічна карта [54,с121]

Впровадження цієї методики на автотранспортному підприємстві дозволяє:

- розробити унікальну стратегію розвитку та візуалізувати її у стратегічній карті через причинно-наслідкові зв'язки;
- оптимізувати бізнес-процеси та підвищити ефективність перевезень;

- сформувати систему КРІ для моніторингу ефективності роботи автотранспорту;
- використовувати показники продуктивності для оцінки рівня обслуговування клієнтів та вдосконалення логістичних процесів.

Альтернативним напрямом удосконалення системи управління автотранспортним підприємством є впровадження стратегічного контролінгу. Це система управлінських інструментів, що забезпечує аналіз ситуації на ринку, оцінку ефективності внутрішніх процесів та формування стратегії розвитку. У сучасному розумінні контролінг є концепцією управління, яка включає планування, оцінку фінансових ризиків, аналіз конкурентного середовища та оптимізацію взаємодії між структурними підрозділами підприємства.

Таким чином, впровадження КРІ та стратегічного контролінгу дає можливість автотранспортним підприємствам підвищити ефективність своєї діяльності, оперативно адаптуватися до змін ринку, оптимізувати логістичні процеси та підвищити рівень задоволеності клієнтів. Це сприяє сталому розвитку компанії та її конкурентоспроможності у сфері вантажних перевезень [56,с.20].

Контролінг включає механізми оцінки поточного стану автотранспортного підприємства та прогнозування його розвитку, а також механізми оцінки впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на ефективність фінансово-господарської діяльності та можливі відхилення від прогнозованих показників.

Попри численні переваги використання контролінгу та системи збалансованих показників, їх впровадження у діяльність автотранспортних підприємств часто стикається з труднощами. Основними проблемами є недостатня адаптація західних методів управління до національних реалій, невірне розуміння ключових принципів системи, а також надмірна орієнтація виключно на фінансові показники без врахування логістичних процесів та специфіки перевезень.

Сучасні умови роботи транспортних компаній потребують використання інноваційних підходів до управління, що забезпечують гнучкість та ефективність операційної діяльності. Контролінг у цьому контексті виступає як технологія

управління, яка включає аналітичну, методологічну підтримку, обґрунтування та впровадження ефективних управлінських рішень [66,с.101]. Основна мета контролінгу в транспортній сфері – забезпечення оптимального використання ресурсів підприємства, ефективне планування маршрутів, контроль витрат на паливо та обслуговування транспорту, а також оцінка ефективності роботи персоналу.

Застосування методів контролінгу дозволяє не лише оперативно реагувати на зміни ринку, але й формувати стратегічне бачення розвитку транспортного підприємства, сприяючи покращенню логістичних процесів та підвищенню конкурентоспроможності компанії.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження показало, що ефективне управління автотранспортними підприємствами відіграє ключову роль у забезпеченні безперебійного функціонування логістичних процесів та підвищенні їх конкурентоспроможності. Система збалансованих показників (BSC) та стратегічний контролінг є важливими інструментами оцінки та прогнозування діяльності транспортних компаній, що дозволяє підвищити ефективність управління ресурсами та оптимізувати витрати.

Сучасні тенденції вимагають від підприємств транспортного сектору впровадження адаптивних управлінських механізмів, здатних забезпечити оперативне реагування на зміну ринкової ситуації та підвищення рівня обслуговування клієнтів. Контролінг у сфері транспортних перевезень дозволяє здійснювати комплексний аналіз ринкових умов, фінансових потоків та експлуатаційних показників, що є важливим фактором у розробці довгострокової стратегії розвитку компанії.

Загалом, успішне функціонування автотранспортних підприємств потребує інтеграції сучасних методів управління, вдосконалення логістичних процесів, оптимізації використання матеріальних та людських ресурсів.

Впровадження інноваційних підходів до менеджменту дозволяє забезпечити стабільне зростання, підвищення ефективності та зміцнення ринкових позицій транспортних компаній.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ "ЕЙ ПІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА"

2.1. Фінансово-економічна характеристика підприємства

Ефективність функціонування будь-якого підприємства значною мірою залежить від рівня організації його управлінської системи. Аналіз системи менеджменту дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони управління, визначити ключові проблеми та розробити шляхи їх усунення. У цьому розділі буде проведено дослідження особливостей управління ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна», зокрема аналіз організаційної структури, методів управління, кадрової політики та ефективності прийняття управлінських рішень. Це дозволить сформулювати об'єктивну оцінку поточного стану системи менеджменту підприємства та окреслити напрями її вдосконалення.

Повне найменування підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Ей Пі Трейдинг Україна»
Скорочене найменування	ТОВ "Ей Пі Трейдинг Україна"
Код ЄДРПОУ	43364314
Місце проведення господарської діяльності	Одеська область, м.Рені
Види економічної діяльності (КВЕД)	49.41 Вантажний автомобільний транспорт 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 52.10 Складське господарство

Автопарк підприємства складається з дев'яти автотягачів різних марок, зокрема Mercedes-Benz (3 одиниці), Renault Magnum (2 одиниці), DAF (2 одиниці), Scania (1 одиниця) та Volvo (1 одиниця). Дані транспортні засоби належать до вантажного класу та забезпечують перевезення великих обсягів

товарів. Всі автотягачі є сучасними моделями, що характеризуються високою потужністю двигунів, економічністю та надійністю в експлуатації.

Окрім автотягачів, підприємство також має у власності дев'ять напівпричепів, серед яких Kögel (5 одиниць), КГОПЄ (2 одиниці), Trailor (1 одиниця) та Schmitz (1 одиниця). Напівпричеми призначені для транспортування різних видів вантажів та забезпечують ефективне використання автотягачів у логістичних процесах.

Загалом, технічний стан транспортних засобів підприємства підтримується на належному рівні завдяки регулярному технічному обслуговуванню, яке виконують механіки-слюсарі. Важливим аспектом є своєчасне проведення діагностики, поточного та капітального ремонту, що дозволяє уникати несправностей і збоїв у роботі автопарку. Проте, для підвищення ефективності перевезень та мінімізації витрат на технічне обслуговування доцільним є поступове оновлення автопарку, впровадження системи моніторингу технічного стану транспортних засобів та оптимізація витрат на їх експлуатацію.

Система послуг з вантажного досліджуваного підприємства вимагає наявності відповідних ресурсів, технічного обладнання та сучасних технологій для успішного ведення підприємницької діяльності. Це забезпечує ефективне та своєчасне надання послуг клієнтам.

У межах дослідження буде проведено аналіз фінансово-майнового стану автобази ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» за 2022–2023 роки, що включає такі етапи:

- оцінку змін у складі майна та джерел його формування за аналізований період;
- аналіз динаміки фінансових результатів підприємства;
- дослідження структури та змін у витратах підприємства;
- оцінку витрат на оплату праці персоналу.

Аналіз майна та джерел утворення наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Аналіз агрегованого балансу ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна»
за 2022-2023 рр

стаття	данні за роками		відхилення	
	2022 рік	2023 рік	абс., тис. грн.	відн., тис. грн.
Основні засоби	7 830,0	7 520,0	- 310,0	- 3,96
Оборотні засоби	480,0	430,0	- 50,0	- 10,42
Майно, разом	8 310,0	7 950,0	- 360,0	- 4,33
Власний капітал	7 970,0	7 700,0	- 270,0	- 3,39
Поточні та довгострокові зобов'язання	340,0	250,0	- 90,0	- 26,47
Джерела утворення майна, разом	8 310,0	7 950,0	- 360,0	- 4,33

Джерело: складено на основі звітності підприємства

У 2023 році порівняно з 2022 роком загальний обсяг майна підприємства зменшився на 360 тис. грн, що вказує на зниження активів компанії. Основні засоби зменшилися на 310 тис. грн, що свідчить про можливе списання або амортизаційне зношення основних активів. Оборотні засоби скоротилися на 50 тис. грн, що може бути пов'язано зі зменшенням обігового капіталу або зниженням рівня запасів.

Зменшення власного капіталу на 270 тис. грн свідчить про певні фінансові труднощі або виплати власникам. Найбільше абсолютне скорочення відбулося за статтею поточних та довгострокових зобов'язань – на 90 тис. грн, що може бути пов'язано з погашенням боргів підприємства.

Відносні зміни також свідчать про загальну тенденцію до зниження активів. Основні засоби скоротилися на 3,96%, що є порівняно невеликим зниженням. Найбільше скорочення зафіксовано щодо оборотних засобів – на 10,42%, що може означати зниження рівня ліквідності підприємства.

Загальний обсяг майна зменшився на 4,33%, що підтверджує загальну тенденцію до зменшення активів компанії. Власний капітал скоротився на 3,39%, що вказує на зниження власних ресурсів підприємства. Найбільше скорочення у відносному вираженні відбулося щодо поточних та довгострокових зобов'язань – на 26,47%, що є позитивним сигналом, оскільки компанія зменшила рівень своїх боргів.

Структура балансу ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» наведена на рисунку

2.1.

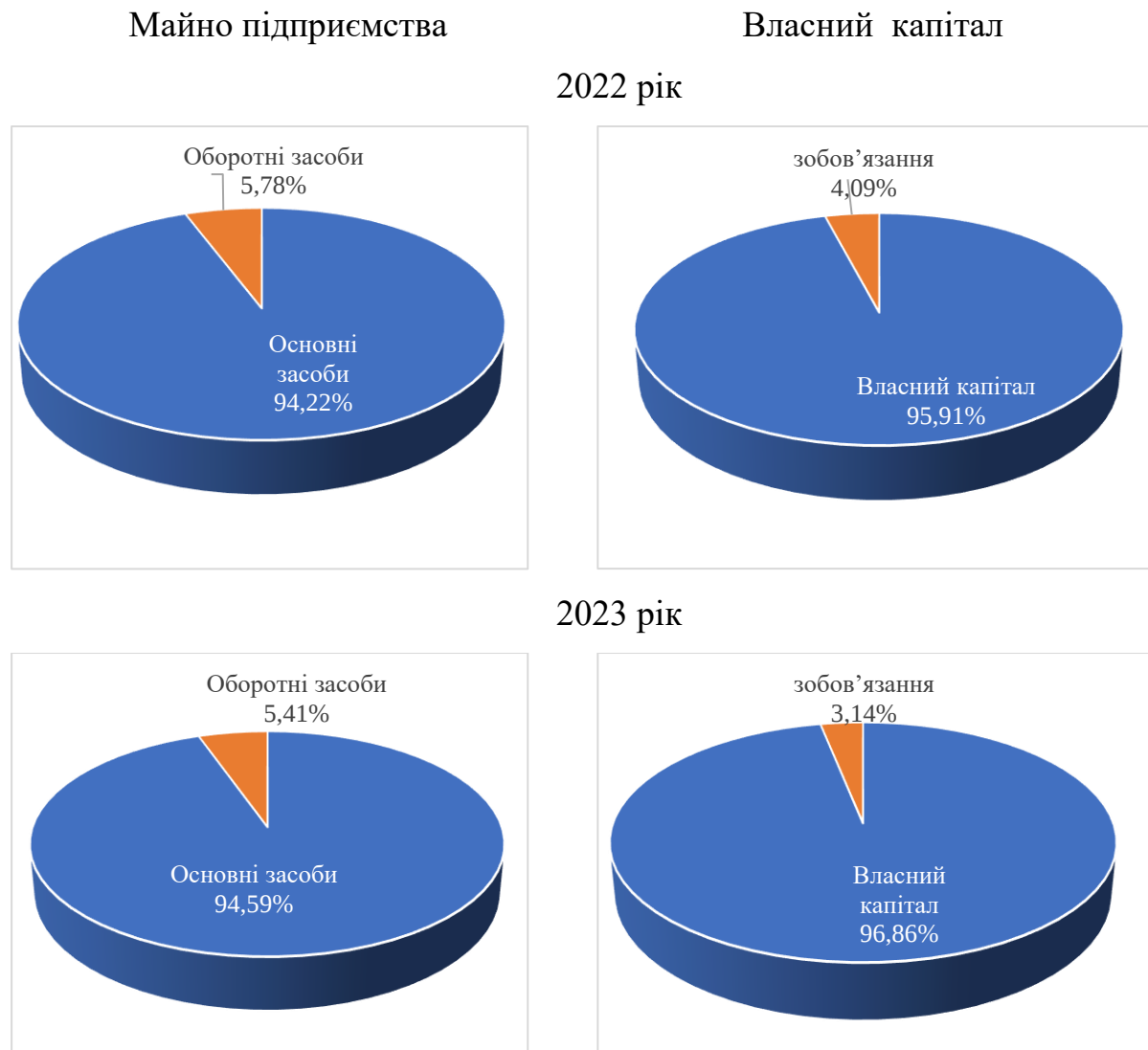


Рисунок 2.1. Структура майна та джерел його формування ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна»

Джерело: складено на основі звітності підприємства

Структура активів зазнала незначних змін. Частка основних засобів збільшилася на 0,37%, тоді як частка оборотних засобів зменшилася на 0,37%, що підтверджує тенденцію до зменшення ліквідних активів.

У структурі джерел фінансування відбулося зростання частки власного капіталу на 0,95%, що вказує на зміцнення власного фінансування. Водночас частка поточних та довгострокових зобов'язань скоротилася на 0,95%, що є позитивним сигналом для фінансової стійкості підприємства.

ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» у 2023 році скоротило свої активи, зменшило рівень зобов'язань і частково знизило власний капітал. Основні засоби зменшилися внаслідок амортизації або списання, а зниження оборотних засобів може свідчити про зменшення ліквідності. Загалом, підприємство покращило свою фінансову структуру за рахунок скорочення боргового навантаження, але водночас зменшення активів може вплинути на його операційну діяльність у майбутньому.

Для оцінки ефективності функціонування системи вантажних перевезень автобази ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» доцільно розглянути показники продуктивності праці та собівартості перевезень. Варто зазначити, що у 2022 році підприємство закупило загалом 248, тис.л дизпалива, тоді як у 2023 році цей показник знизився до 220, тис.л.

Загальний річний пробіг дев'яти автотягачів з напівпричепами у 2022 році становив 992,0 млн. км, проте у 2023 році він зменшився до 880 млн. км. В середньому один автотягач із напівпричепом проводить 75 % часу в русі з вантажем і 25 % часу в русі без вантажу. Переміщення автотранспорту без вантажу обумовлене необхідністю доїзду до місця завантаження, зміною місця паркування, а також поїздками до ремонтних майстерень.

Таким чином, показники ефективності використання транспортних засобів автобази ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» у період 2021–2023 років наведено в таблиці 2.2.

Динаміка показників ефективності використання транспортних засобів ТОВ
«Ей Пі Трейдинг Україна», 2021-2023 рр.

Показники	Значення за роками			відхиоення	
	2021	2022	2023	абсолютні	відносні
К-ть водіїв, осіб	9	9	9	0	0
К-ть тягачів, шт.	9	9	9	0	0
Продуктивність праці водіїв, тис.грн	1650,8	1700,1	1536,4	-163,7	-9,63
Вартість 1 км перевезення вантажу, грн. (середня)	20,42	20,57	20,95	0,38	1,85
Собівартість 1 км перевезення, грн. (середня)	13,54	13,61	13,81	0,2	1,47
Порожній пробіг 1 авто, км (середньорічний)	27150	27555	24444	-3111	-11,29
Середньорічний завантажений пробіг 1 авто, км	81450	82666	73333	-9333	-11,29
К тех.готовності	0,83	0,84	0,78	-0,06	-7,14
К випуску рухомого складу на лінію	0,79	0,78	0,69	-0,09	-11,54
К нерівномірності перевезень	1,07	1,03	1,2	0,17	16,5

Джерело: складено на основі звітності підприємства

Продуктивність праці водіїв у 2022 році порівняно з 2021 роком знизилася на 163,7 тис. грн/ос. або на 9,63%. Це може бути наслідком зменшення обсягів перевезень або збільшення простоїв транспорту.

Середня вартість 1 км перевезення вантажу за період, що аналізується, зросла на 0,38 грн або 1,85%, що свідчить про загальне підвищення витрат на обслуговування перевезень. Водночас середня собівартість 1 км перевезення вантажу також зросла на 0,2 грн або 1,47%, що може бути спричинено подорожчанням пального, витрат на обслуговування транспорту або зменшенням завантаженості рейсів.

Середньорічний пробіг автотягачів без вантажу скоротився на 3111 км або 11,29%, що є позитивним показником, оскільки свідчить про ефективніше використання транспортних ресурсів та зменшення холостих пробігів.

Середньорічний пробіг автотягачів із вантажем також знизився на 9333 км або 11,29%, що може свідчити про загальне скорочення кількості виконаних рейсів або зміни у структурі замовлень підприємства.

Коефіцієнт технічної готовності рухомого складу знизився на 0,06 (7,14%), що може вказувати на збільшення часу простоїв транспортних засобів через технічне обслуговування або зростання кількості ремонтів.

Коефіцієнт випуску рухомого складу на лінію також знизився на 0,09 (11,54%), що свідчить про меншу кількість задіяних у роботі автомобілів або збільшення періоду простоїв.

Коефіцієнт нерівномірності перевезень зріс на 0,17 (16,5%), що свідчить про нерівномірний розподіл навантаження протягом року. Це може бути наслідком сезонності роботи підприємства або нестабільного потоку замовлень.

Загалом, підприємство демонструє певний рівень стабільності, проте для покращення результатів необхідно оптимізувати використання рухомого складу та зменшити експлуатаційні витрати.

Таблиця 2.3.

Аналіз технічного стану транспортних засобів ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна», 2022-2023 рр.

Показники	Роки		Відхилення(+/-)	
	2022	2023	абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5
Первісна вартість активної частини основних засобів, млн. грн.	7,642	7,425	-0,217	-2,840
Знос, млн. грн.	0,516	0,458	-0,058	-11,200
Залишкова вартість активної частини основних засобів, млн. грн.	7,126	6,966	-0,159	-2,230
Коефіцієнт зносу	0,068	0,062	0,000	-8,610

Джерело: складено на основі звітності підприємства

У 2023 році порівняно з 2022 роком первісна вартість транспортних засобів підприємства зменшилася на 217 тис. грн або 2,84%. Це може свідчити про продаж частини транспортного парку або відсутність значних капіталовкладень

у придбання нових автомобілів. Зниження цього показника може вказувати на зменшення інвестицій у розширення автопарку, що у довгостроковій перспективі може вплинути на ефективність перевезень.

Знос транспортних засобів у 2023 році знизився на 57,8 тис. грн або 11,2%. Це може бути пов'язано зі списанням або вибуттям старих транспортних одиниць, що мали значний рівень амортизації, або ж із проведенням ремонтних робіт, які дозволили продовжити термін експлуатації техніки.

Залишкова вартість транспортного парку у 2023 році зменшилася на 159,2 тис. грн або 2,23%. Це свідчить про природний процес амортизації та можливе скорочення загальної вартості активів підприємства через зменшення кількості одиниць транспорту або їх зношення.

Коефіцієнт зносу знизився на 0,006 або 8,61%, що є позитивним фактором. Це означає, що рівень амортизаційного зношення автопарку став меншим, що може бути наслідком проведення капітальних ремонтів або списання застарілих транспортних засобів.

Загалом, підприємство демонструє ефективну стратегію управління транспортним парком, однак у довгостроковій перспективі може знадобитися оновлення техніки для підтримки високої якості послуг перевезення.

Аналіз майнового стану ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» у період 2022–2023 рр., наведений у таблиці 2.1, дозволяє оцінити зміни у структурі активів і джерелах їх фінансування. Однак для комплексної оцінки ефективності діяльності підприємства необхідно розглянути фінансові результати, оскільки саме вони відображають рівень прибутковості, рентабельності та загальну фінансову стійкість компанії.

Аналіз фінансових показників дає змогу визначити тенденції розвитку, оцінити ефективність використання ресурсів та розробити заходи щодо підвищення прибутковості підприємства. Тому наступним етапом дослідження є аналіз фінансових результатів діяльності підприємства (табл.2.2.).

Таблиця 2.2

Аналіз доходів та витрат підприємства за 2022-2023 роки

Показники	данні за роками		відхилення	
	2022 рік	2023 рік	абс., тис. грн.	відн., тис. грн.
Дохід від реалізації послуг (тис.грн)	12 756,7	11 522,8	- 1 233,8	- 9,67
Собівартість перевезень, тис.грн.	8 291,8	7 720,3	- 571,5	- 6,89
Валовий прибуток тис.грн.	4 464,8	3 802,5	- 662,3	- 14,83
доходи операційної діяльності, тис.грн.	324,5	657,1	332,6	102,50
адміністративні витрати, тис.грн.	1 245,6	1 351,5	105,9	8,50
витрати на збут, тис.грн.	405,7	356,7	- 49,0	- 12,08
інші витрати операційної діяльності	438,0	165,8	- 272,2	- 62,15
Чистий прибуток до оподаткування, тис. грн.	2 700,0	2 585,6	921,8	38,48
Податок на прибуток, тис.грн.	589,4	657,1	165,9	38,47
Чистий прибуток тис.грн.	2 110,6	1 928,5	742,2	38,48

Джерело: складено на основі звітності підприємства

У 2023 році порівняно з 2022 роком підприємство зазнало зниження доходу від реалізації послуг на 1 233,8 тис. грн, що свідчить про зменшення обсягу перевезень або зниження тарифів на послуги. Водночас собівартість перевезень також скоротилася на 571,5 тис. грн, що вказує на зменшення витрат на надання послуг, проте це скорочення не компенсувало втрати в доходах.

Валовий прибуток підприємства зменшився на 662,3 тис. грн, що свідчить про зниження прибутковості основної діяльності. Разом з тим, доходи операційної діяльності зросли на 332,6 тис. грн, що є позитивним сигналом, адже свідчить про збільшення надходжень від інших операційних джерел.

Адміністративні витрати підприємства зросли на 105,9 тис. грн, що може бути пов'язано зі зростанням витрат на управління, оплату праці адміністративного персоналу або інші внутрішні витрати компанії. Витрати на збут, навпаки, скоротилися на 49,0 тис. грн, що може означати оптимізацію процесів збуту або зниження маркетингових витрат. Значне скорочення відбулося за статтею інших витрат операційної діяльності – на 272,2 тис. грн, що позитивно вплинуло на загальний фінансовий стан підприємства.

Чистий прибуток до оподаткування зменшився на 921,8 тис. грн, що є суттєвим відхиленням, яке потребує подальшого аналізу та пошуку шляхів

підвищення рентабельності. Податок на прибуток зріс на 165,9 тис. грн, що може бути пов'язано зі змінами у податковому навантаженні або іншими чинниками. У підсумку, чистий прибуток підприємства скоротився на 742,2 тис. грн, що є негативною тенденцією для фінансової стабільності компанії.

Доходи від реалізації послуг скоротилися на 9,67%, що є значним зниженням, яке потребує аналізу причин падіння виручки. Собівартість перевезень знизилася на 6,89%, що свідчить про певну оптимізацію витрат, однак ця економія не змогла компенсувати загальне зменшення доходів.

Валовий прибуток підприємства зменшився на 14,83%, що свідчить про погіршення ефективності основної діяльності. Проте доходи від операційної діяльності зросли на 102,5%, що є позитивним показником і вказує на активне залучення інших джерел доходу.

Адміністративні витрати зросли на 8,5%, що може бути наслідком інфляційних факторів або розширення адміністративного персоналу. Витрати на збут знизилися на 12,08%, що може свідчити про зменшення маркетингових витрат або ефективніше управління збутовими процесами. Інші витрати операційної діяльності скоротилися на 62,15%, що позитивно вплинуло на фінансовий результат компанії.

Чистий прибуток до оподаткування знизився на 38,48%, що є суттєвим негативним показником для фінансової стійкості компанії. Водночас податок на прибуток зріс на 38,47%, що також зменшило кінцевий фінансовий результат. Як наслідок, чистий прибуток підприємства скоротився на 38,48%, що свідчить про зниження ефективності роботи компанії та потребує розробки заходів для покращення фінансових показників.

Фінансові результати ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» за 2023 рік погіршилися порівняно з 2022 роком. Основною причиною є зниження доходів від реалізації послуг, яке не було повністю компенсоване скороченням собівартості перевезень. Валовий прибуток і чистий прибуток підприємства суттєво зменшилися, що свідчить про зниження ефективності основної діяльності.

Разом з тим, позитивним фактором є зростання доходів від операційної діяльності та значне скорочення інших операційних витрат, що сприяє стабілізації фінансового стану підприємства. У подальшому компанії слід зосередитися на оптимізації адміністративних витрат, підвищенні ефективності основної діяльності та розширенні ринку збуту для збільшення доходів.

Оскільки ефективне управління витратами є одним із ключових факторів підвищення рентабельності діяльності компанії, наступним етапом дослідження є детальний аналіз структури витрат підприємства. Це дозволить визначити основні статті витрат, оцінити їхню динаміку та встановити можливі напрямки оптимізації фінансових ресурсів. Результати аналізу представлені в наступній таблиці 2.3.

Аналіз елементів витрат ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» за 2022-2023 рр.

Показники	данні за роками		відхилення	
	2022 рік	2023 рік	абс., тис. грн.	відн., тис. грн.
Вартість запчастин	1035	1152	117	11,30
Паливо	6200	5500	-700	-11,29
Послуги СТО	320	365	45	14,06
Заробітна плата	1908	1530	-378	-19,81
ЄСВ	419,76	336,6	-83,16	-19,81
Страхування	35	32	-3	-8,57
Паркування	82	53	-29	-35,37
Інші витрати	124	146	22	17,74
Загальні витрати	10123,76	9114,6	-1009,16	-9,97

Джерело: складено на основі звітності підприємства

Аналіз структури витрат ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» за 2022–2023 роки показує загальне зниження витрат на 1009,16 тис. грн, що становить -9,97% у відносному вираженні. Це свідчить про політику оптимізації витрат, впроваджену підприємством у 2023 році.

Витрати на вартість запчастин зросли на 117 тис. грн (+11,30%), що може бути пов'язано зі зношенням автопарку або зростанням цін на запасні частини. Аналогічно, витрати на послуги СТО збільшилися на 45 тис. грн (+14,06%), що також може вказувати на необхідність частішого ремонту транспортних засобів.

Однією з найбільших статей витрат є паливо, витрати на яке скоротилися на 700 тис. грн (-11,29%). Це може бути наслідком як зменшення обсягів перевезень, так і впровадження заходів економії пального (наприклад, оптимізація маршрутів або використання більш ефективних транспортних засобів).

Значне зниження спостерігається у витратах на заробітну плату, які зменшилися на 378 тис. грн (-19,81%), а також у нарахуваннях єдиного соціального внеску (ЄСВ), що скоротилися на 83,16 тис. грн (-19,81%). Це може бути пов'язано зі скороченням персоналу або зменшенням рівня заробітної плати в межах компанії.

Витрати на страхування знизилися на 3 тис. грн (-8,57%), що є незначною зміною. Водночас витрати на паркування скоротилися на 29 тис. грн (-35,37%), що може свідчити про зміну місця стоянки транспорту або перегляд умов оренди паркувальних майданчиків.

Категорія "інші витрати" збільшилася на 22 тис. грн (+17,74%), що вказує на підвищення витрат за непередбаченими статтями або витратами, які не були віднесені до основних категорій.

Загальне скорочення витрат підприємства на 9,97% є позитивним фактором для його фінансової стійкості. Основними джерелами економії стали зменшення витрат на паливо, заробітну плату, ЄСВ і паркування. Водночас, зростання витрат на запасні частини та ремонтні роботи може свідчити про підвищене навантаження на автопарк або про його зношення, що потребує подальшого аналізу.

Структура витрат за елементами по підприємству ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» наведена на рис. 2.2.

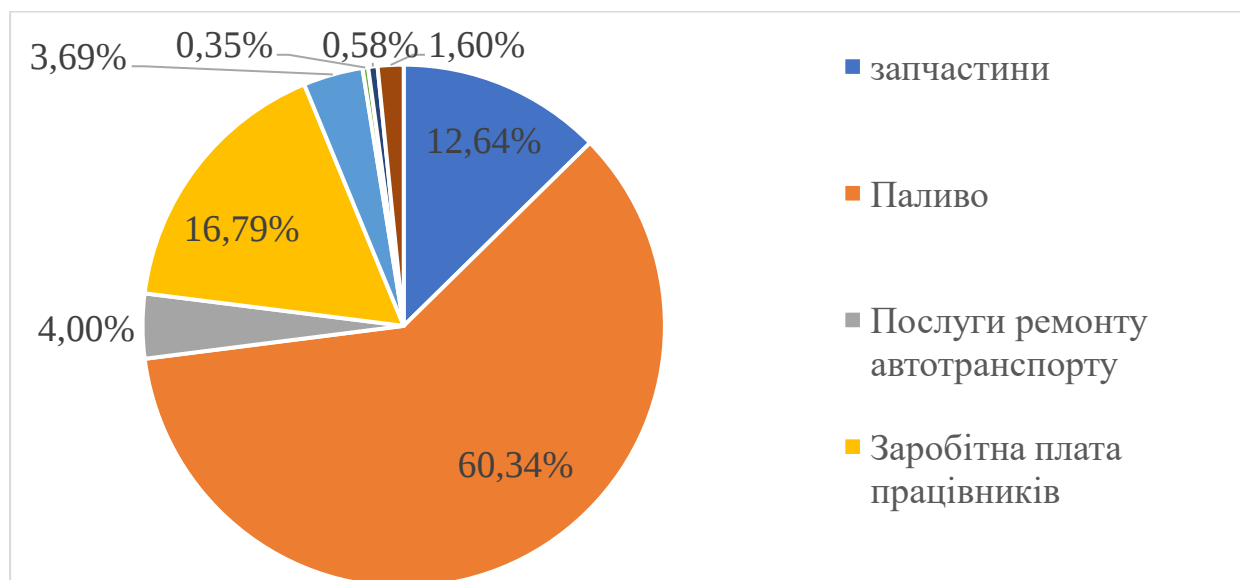


Рисунок 2.2. Структура витрат за елементами по підприємству ТОВ ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» за 2023 рік

Джерело: складено на основі звітності підприємства

Структура витрат підприємства свідчить про основні напрямки використання фінансових ресурсів, що впливають на його ефективність та прибутковість.

Найбільшу частку у витратах займає паливо (60,34%), що є основним ресурсом для діяльності підприємства. Це пояснюється специфікою роботи компанії, яка пов'язана з транспортними перевезеннями. Оскільки вартість пального суттєво впливає на загальні витрати, оптимізація його використання, впровадження більш економічних маршрутів та контроль споживання можуть сприяти підвищенню рентабельності.

Витрати на запчастини (12,64%) посідають друге місце у структурі витрат, що вказує на значні витрати на запчастини, витратні матеріали та технічне забезпечення. Це свідчить про необхідність регулярного обслуговування автопарку.

На заробітну плату працівників (16,79%) та відрахування на заробітну плату (3,69%) разом припадає понад 20% усіх витрат. Це свідчить про значну роль трудових ресурсів у діяльності підприємства.

Витрати на ремонт автотранспорту (4,00%) вказують на потребу в технічному обслуговуванні, що є очікуваним для транспортного підприємства.

Менш значну частку займають послуги страхування (0,35%), послуги паркування (0,58%) та інші витрати (1,60%), що свідчить про їхню відносно невелику роль у загальній структурі витрат.

Таким чином, основні витрати підприємства припадають на паливо та технічне обслуговування, що зумовлено специфікою діяльності.

Високі витрати на заробітну плату свідчать про значну роль людського фактора. Для підвищення ефективності роботи компанії доцільно розглянути можливості економії пального, зниження витрат на технічне обслуговування шляхом оновлення автопарку, а також оптимізацію управління персоналом.

2.2. Дослідження системи менеджменту підприємства

Ефективне функціонування автотранспортного підприємства у сфері вантажних перевезень значною мірою залежить від правильної організації його управлінської структури. ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» має лінійно-

функціональну систему управління, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків, координацію логістичних процесів і контроль за виконанням перевезень.

Організаційна структура підприємства включає керівництво, диспетчерську службу, бухгалтерію, відділ технічного обслуговування, водіїв і допоміжний персонал. Директор здійснює стратегічне планування діяльності, визначає основні напрями розвитку, контролює фінансові показники та ухвалює ключові управлінські рішення. Диспетчерська служба координує транспортні операції, забезпечує зв'язок між водіями та замовниками, планує маршрути та контролює дотримання графіків перевезень. Бухгалтерія веде фінансовий облік, здійснює розрахунки з постачальниками та контролює витрати підприємства. Відділ технічного обслуговування відповідає за підтримку справного стану автопарку, проведення профілактичних ремонтів та оперативне усунення несправностей. Водії виконують безпосередні перевезення вантажів, забезпечують дотримання правил дорожнього руху, своєчасне транспортування товарів та контроль за технічним станом закріплених транспортних засобів.

Система управління підприємством спрямована на підвищення ефективності перевезень, оптимізацію витрат, забезпечення безперервності логістичних процесів та підтримку високого рівня обслуговування клієнтів. Основними функціями управління є планування, організація, контроль, мотивація персоналу та аналітика.

Система планування діяльності ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» наведена на рисунку 2.3.

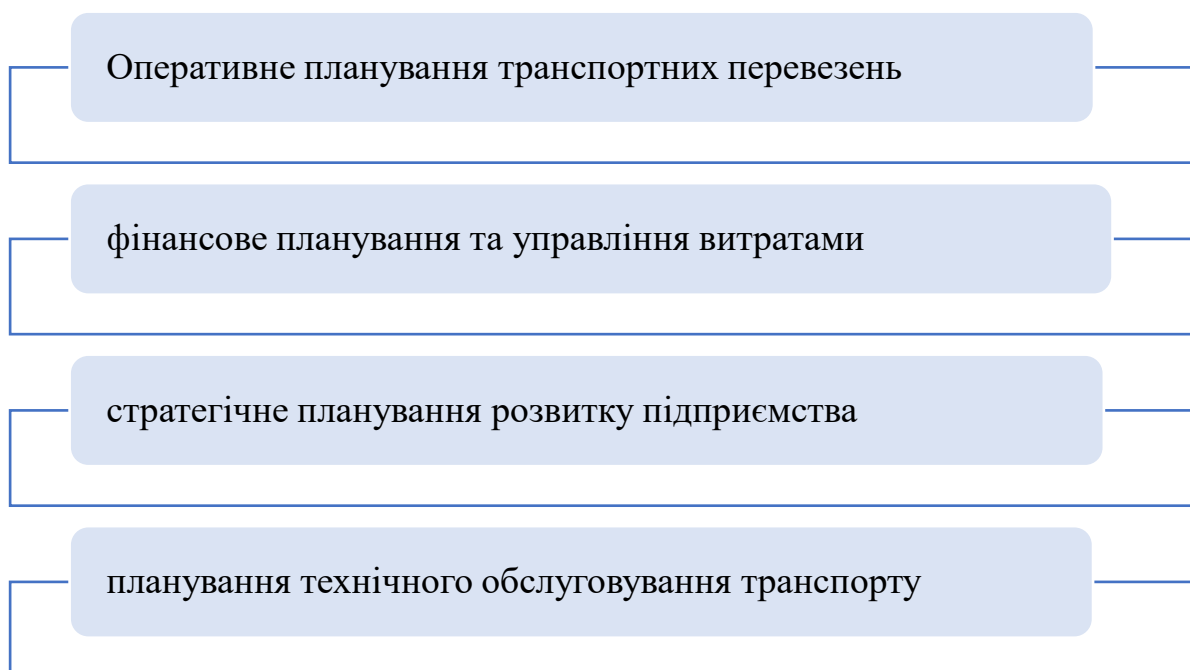


Рисунок 2.3. Система планування діяльності ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна»

Джерело: складено на основі даних підприємства

Ефективне функціонування автотранспортного підприємства неможливе без чіткої системи планування, яка охоплює всі основні напрями його діяльності. У ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» система планування спрямована на оптимізацію транспортних процесів, зниження витрат, підвищення прибутковості перевезень та забезпечення стабільної роботи підприємства.

Оперативне планування є ключовим елементом діяльності ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна», оскільки забезпечує раціональний розподіл транспортних ресурсів відповідно до наявних замовлень. На підприємстві діє диспетчерська служба, яка щоденно аналізує поточні запити на перевезення, наявність вільного транспорту та розподіляє маршрути.

Процес планування перевезень включає кілька етапів. Спочатку диспетчер отримує заявку від клієнта або на підставі укладених контрактів формує план виконання рейсів. Далі визначається оптимальний маршрут перевезення, враховуючи економічну доцільність, стан доріг, вантажопотоки та розташування складів або пунктів доставки. Після цього водіям видаються маршрутні листи із

зазначенням деталей перевезення, а транспортні засоби проходять технічний огляд перед виїздом.

Диспетчерський відділ ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» контролює виконання рейсів у режимі реального часу за допомогою GPS-моніторингу. Це дозволяє оперативно реагувати на затримки, коригувати маршрути та інформувати клієнтів про статус їхнього замовлення.

Для забезпечення фінансової стабільності підприємство використовує комплексний підхід до планування витрат та доходів. Основними складовими фінансового планування є прогнозування доходів від перевезень, розрахунок експлуатаційних витрат, аналіз витрат на паливо, обслуговування транспорту та оплату праці персоналу.

В ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» щомісяця проводиться аналіз витрат і прибутковості окремих маршрутів та замовлень. Це дозволяє виявити найбільш рентабельні напрямки та визначити, чи є необхідність перегляду тарифної політики або оптимізації витрат. Особлива увага приділяється витратам на паливо, які складають значну частку загальних витрат підприємства. Для контролю за витратами використовуються GPS-системи, що відстежують фактичне споживання пального кожним транспортним засобом.

Фінансове планування також передбачає формування резервних фондів для покриття можливих форс-мажорних ситуацій, таких як поломки техніки, затримки платежів від клієнтів або зміни вартості пального.

ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» здійснює стратегічне планування, спрямоване на розвиток транспортних потужностей, оновлення автопарку, розширення клієнтської бази та участь у нових ринкових сегментах. Основними напрямками стратегічного планування є інвестиції у модернізацію транспортних засобів, впровадження нових логістичних технологій та розширення географії перевезень.

ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» регулярно аналізує ринок транспортних послуг та оцінює можливості участі у державних та приватних тендерах для укладання довгострокових контрактів. Крім того, підприємство вивчає

можливості впровадження альтернативних джерел енергії та технологій для зменшення витрат на паливо та технічне обслуговування.

Важливою складовою діяльності ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» є планування технічного обслуговування та ремонту транспорту. На підприємстві розроблений графік планового технічного обслуговування кожної одиниці транспорту відповідно до пробігу та експлуатаційного навантаження.

Технічний відділ щоденно проводить огляд транспортних засобів перед виїздом на маршрут, що дозволяє виявити можливі несправності та запобігти аварійним ситуаціям. Запасні частини закуповуються на основі прогнозування потреб, що зменшує ризик простоїв через відсутність необхідних деталей.

В ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» планові ремонти виконуються згідно з технічним регламентом виробників транспортних засобів, що дозволяє продовжити термін їхньої експлуатації та зменшити витрати на позапланові ремонти.

Отже, система планування в ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» є комплексною та охоплює всі ключові аспекти діяльності підприємства. Чітка організація оперативного, фінансового, стратегічного та технічного планування дозволяє мінімізувати витрати, забезпечувати стабільну роботу транспорту та підвищувати прибутковість перевезень. Впровадження сучасних технологій у процес планування сприяє підвищенню ефективності управління ресурсами та конкурентоспроможності підприємства на ринку транспортних послуг.

Організація, як функція менеджменту передбачає координацію дій між підрозділами, розподіл завдань та ресурсів, а також формування ефективного графіка перевезень. В ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» функція організації відображається в роботі з отримання замовлень та участь у тендерних процедурах

Процес отримання замовлень на перевезення вантажів у ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» базується на двох основних механізмах: пряма робота з клієнтами та участь у тендерних процедурах через електронні закупівельні платформи.

Робота з клієнтами організована таким чином, щоб максимально оперативно та ефективно приймати та обробляти замовлення. Диспетчерська служба підприємства виконує ключову роль у взаємодії із замовниками, приймаючи заявки на перевезення як у телефонному режимі, так і через електронну пошту або спеціалізовані транспортні платформи. Після отримання запиту диспетчер аналізує маршрути, наявність вільного транспорту, визначає орієнтовний час виконання замовлення та погоджує всі деталі з клієнтом.

З метою розширення клієнтської бази та отримання довгострокових контрактів підприємство активно бере участь у електронних тендерних закупівлях, що дозволяє залучати великі компанії та державні установи до співпраці. Участь у тендерах здійснюється через спеціалізовані платформи, такі як Prozorro та комерційні майданчики, що використовуються приватними компаніями для вибору перевізників. Відповідальний співробітник підприємства аналізує доступні тендери, перевіряє відповідність умовам конкурсу та готує документацію для подання заявки.

Для успішної участі в тендерах підприємство надає всі необхідні документи, зокрема фінансову звітність, ліцензії на здійснення вантажних перевезень, технічні характеристики транспортних засобів та підтвердження відповідності умовам перевезення. Важливу роль у перемозі на тендерах відіграють конкурентоспроможні тарифи, якісне обслуговування, наявність сучасного автопарку та дотримання строків виконання замовлень.

Після виграшу тендеру укладається договір із замовником, у якому визначаються обсяги перевезень, строки виконання, фінансові умови та відповідальність сторін. Виконання таких контрактів дозволяє підприємству стабільно завантажувати транспортні потужності, забезпечувати стабільні фінансові надходження та зміцнювати свою репутацію на ринку транспортних послуг.

Таким чином, система отримання замовлень у ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» поєднує гнучкий підхід до роботи з постійними клієнтами та активну

участь у тендерних закупівлях, що сприяє розширенню ринкових можливостей та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Контроль, як функція менеджменту на підприємстві ТОВ «Ей Пі Трейдинг» наведена на рис. 2.4. та здійснюється через моніторинг виконання транспортних операцій, оцінку якості наданих послуг, контроль технічного стану автопарку та аналіз фінансової ефективності діяльності.

Контроль є однією з ключових функцій менеджменту на автотранспортному підприємстві, оскільки забезпечує ефективне управління ресурсами, дотримання стандартів якості перевезень, мінімізацію витрат і підвищення безпеки транспортних операцій. У ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» система контролю охоплює всі основні напрями діяльності, включаючи технічний стан транспорту, дотримання маршрутів і графіків перевезень, фінансовий контроль та контроль за виконанням трудових обов'язків персоналом.

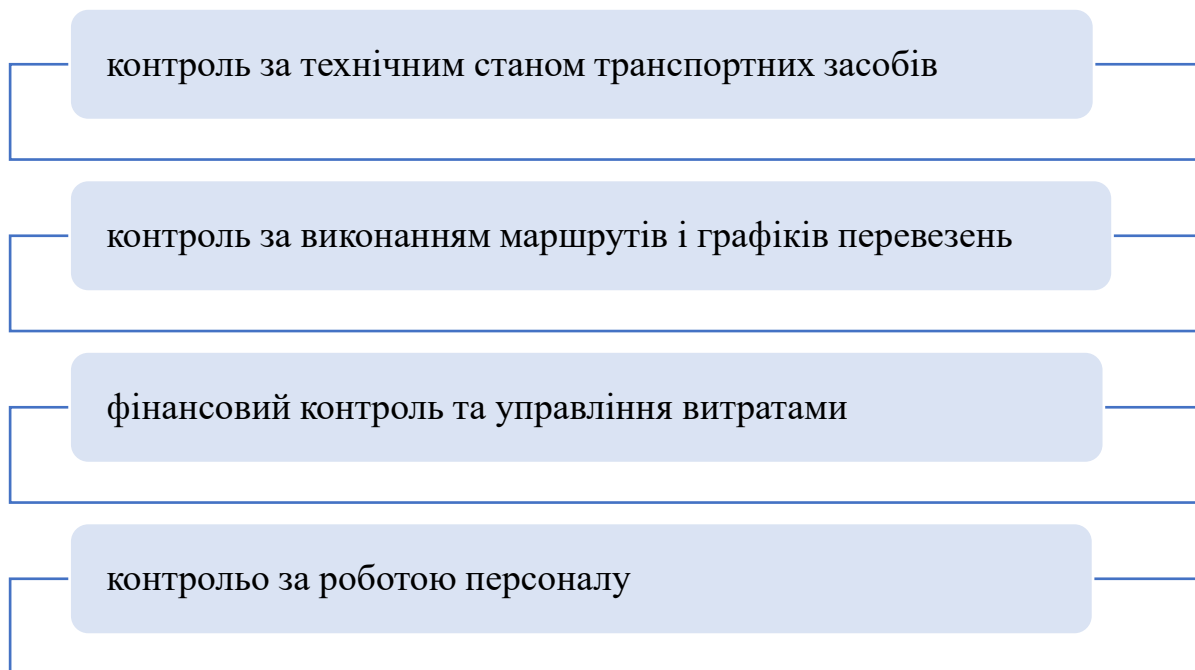


Рисунок 2.4. Система контролю в ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна»

Джерело: складено на основі даних підприємства

Оскільки якість і безпека перевезень безпосередньо залежать від технічного стану автотранспорту, підприємство впроваджує систематичний

контроль за обслуговуванням і ремонтом транспортних засобів. Щодня перед виїздом на маршрут водії проходять передрейсовий технічний огляд, під час якого перевіряється справність гальмівної системи, рівень мастила, робота світлових приладів та інших ключових вузлів автомобіля.

Регламентне технічне обслуговування проводиться відповідно до встановленого графіка, що дозволяє попереджати зношування деталей та уникати позапланових простоїв техніки. Для контролю за якістю ремонтних робіт підприємство використовує систему перевірки виконання технічних регламентів, що дозволяє гарантувати надійність і довговічність автопарку.

Для ефективного виконання логістичних завдань на підприємстві діє система контролю за маршрутизацією та дотриманням графіків доставки вантажів. Використання GPS-трекерів дозволяє в режимі реального часу відстежувати місцезнаходження транспортних засобів, визначати затримки та вносити корективи у маршрутну політику.

Диспетчерська служба підприємства здійснює постійний моніторинг транспортних операцій, контролюючи відповідність фактичного пробігу автомобілів запланованим показникам. У разі відхилення від затвердженого маршруту або порушення графіку перевезень диспетчери вживають оперативних заходів для усунення проблеми, що дозволяє зменшити простої транспорту та підвищити рівень клієнтського сервісу.

Фінансовий контроль є важливою складовою загальної системи менеджменту підприємства. Основними його завданнями є моніторинг витрат на паливо, ремонт і технічне обслуговування транспорту, а також контроль за своєчасністю виконання фінансових зобов'язань перед постачальниками та персоналом.

Для мінімізації витрат на паливо підприємство впроваджує системи обліку його використання, що дозволяє визначати реальне споживання пального кожним водієм і транспортним засобом. Аналізуючи ці дані, керівництво може приймати рішення про коригування маршрутів, зміну постачальників пального або впровадження додаткових заходів економії.

Щомісячно проводиться фінансовий аудит витрат і доходів підприємства, що дозволяє виявити можливі резерви для підвищення ефективності роботи. На основі аналізу фінансових показників керівництво приймає рішення про оптимізацію бюджету та пріоритетні напрями інвестицій.

Висока ефективність транспортних перевезень значною мірою залежить від професіоналізму та дисципліни працівників. У ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» діє система контролю за виконанням посадових обов'язків кожним співробітником, що включає оцінку продуктивності роботи, дотримання робочого графіка, виконання планових показників і дотримання внутрішніх правил компанії.

Для водіїв контроль включає перевірку дотримання правил безпеки руху, дисципліни на маршрутах та відповідального ставлення до експлуатації транспортних засобів. Важливим критерієм оцінки ефективності роботи є відсутність порушень правил дорожнього руху, економічне використання пального та своєчасне виконання замовлень.

Адміністративний персонал та диспетчери контролюються на предмет своєчасного виконання своїх функцій, ефективного планування маршрутів і координації роботи водіїв. Також впроваджується система оцінки задоволеності клієнтів, що дозволяє аналізувати рівень сервісу та приймати рішення щодо його покращення.

Система контролю на ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» є багаторівневою та охоплює всі ключові аспекти діяльності підприємства. Контроль за технічним станом транспорту забезпечує безпечність та безперебійність перевезень. Моніторинг маршрутів і графіків доставки вантажів дозволяє мінімізувати затримки та оптимізувати логістичні процеси. Фінансовий контроль сприяє ефективному використанню ресурсів та зниженню витрат. Контроль за персоналом гарантує високий рівень відповідальності співробітників та підвищує якість обслуговування клієнтів.

Подальше вдосконалення системи контролю, зокрема впровадження сучасних автоматизованих систем аналізу ефективності роботи персоналу та

транспорту, дозволить підприємству підвищити свою конкурентоспроможність, знизити експлуатаційні витрати та забезпечити стабільний розвиток у сфері вантажних перевезень.

Мотивація персоналу є важливим елементом ефективного управління автотранспортним підприємством, оскільки безпосередньо впливає на якість виконання перевезень, продуктивність працівників та загальну ефективність роботи компанії. У ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» застосовується комплексна система матеріального та нематеріального стимулювання, що спрямована на підвищення залученості персоналу, мінімізацію плинності кадрів та стимулювання до якісного виконання своїх обов'язків.

Підприємство використовує чітку систему матеріального заохочення, яка складається з базової заробітної плати, бонусів, премій та додаткових доплат.

Базова заробітна плата формується залежно від посади, досвіду роботи та виконаних обсягів робіт. Водії отримують фіксовану ставку плюс оплату за кілометраж, тоді як диспетчери та механіки мають стабільну місячну оплату праці.

Структура матеріального стимулювання працівників підприємства табл 2.7.

Таблиця 2.7.

Структура матеріального стимулювання працівників ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна»

Вид виплати	Прийняте для підприємства значення
1	2
фіксована частина заробітної плати	70-80% від загального доходу працівника, що залежить від посади та рівня відповідальності.
бонуси за безаварійну роботу та дотримання маршруту	5-10% від місячного доходу водія. Виплачуються за відсутність порушень ПДР, ефективне використання пального та дотримання термінів доставки.
Премії за виконання планових показників	10-15% від місячної зарплати, виплачуються при досягненні встановлених показників ефективності.
Доплати за понаднормову роботу	25-50% від базової ставки за години, відпрацьовані понад встановлений ліміт.

Компенсації та додаткові пільги	підприємство покриває частину витрат на харчування та проживання під час довготривалих рейсів (до 10% від зарплати водія).
---------------------------------	--

Джерело: складено на основі даних підприємства

Для водіїв основним стимулом є можливість отримати додаткові виплати залежно від виконаної роботи. За кожен кілометр пробігу виплачується бонус, а економне використання пального та відсутність затримок у доставці також заохочується додатковими виплатами.

Диспетчери отримують доплати за своєчасну організацію перевезень та якісну координацію роботи водіїв. Їхня премія може становити до 10% від загального доходу, якщо не було скарг від клієнтів та підприємство виконало всі рейси без затримок.

Механіки отримують додаткові виплати за виконання ремонту без простоїв автопарку. Якщо транспортні засоби вчасно проходять технічне обслуговування і відсутні позапланові ремонти, премія може досягати 15% від місячної зарплати.

Окрім фінансових стимулів, підприємство активно використовує нематеріальні методи мотивації, які сприяють формуванню корпоративної культури та підвищенню задоволеності працівників своєю роботою.

Водії, які демонструють найкращі показники економії пального, своєчасності доставки вантажів та безаварійного керування, отримують внутрішні відзнаки та публічне визнання від керівництва.

Для диспетчерів і технічного персоналу передбачена можливість кар'єрного зростання. Керівництво підприємства організовує навчання для працівників, що дозволяє підвищувати рівень кваліфікації та претендувати на підвищення заробітної плати.

Також для всіх співробітників важливим фактором є створення комфортних умов праці. Водії забезпечуються зручним графіком роботи, а механіки та диспетчери отримують необхідне обладнання для виконання своїх функцій.

Ефективність мотиваційної системи оцінюється через рівень продуктивності працівників, рівень плинності кадрів та задоволеність

співробітників умовами праці. Щомісяця проводиться внутрішній аналіз показників продуктивності, а також проводяться опитування серед працівників щодо їхньої задоволеності системою стимулювання.

Також використовується оцінка ефективності роботи кожного підрозділу, що включає показники рівня витрат, дотримання графіків перевезень, рівень скарг від клієнтів та загальну продуктивність співробітників.

Система мотивації в ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, що дозволяє підвищити продуктивність працівників та зменшити витрати підприємства. Чітка структура фінансових стимулів, що включає заробітну плату, бонуси, премії та доплати, сприяє зацікавленості персоналу у виконанні планових показників. Додаткові нематеріальні стимули, такі як можливість кар'єрного росту та комфортні умови праці, дозволяють мінімізувати плинність кадрів та підвищити рівень відповідальності серед співробітників. Подальше вдосконалення системи стимулювання, зокрема розширення програм навчання та збільшення бонусних виплат за економію ресурсів, сприятиме зміцненню позицій підприємства на ринку вантажних перевезень.

Для підтримки ефективного управління підприємство активно використовує сучасні інформаційні технології. Системи GPS-моніторингу дозволяють відстежувати місцезнаходження транспортних засобів, що дає змогу оптимізувати маршрути та мінімізувати витрати на паливо. Автоматизовані програми обліку та логістики спрощують контроль за виконанням замовлень, забезпечують своєчасну підготовку звітності та допомагають у плануванні вантажопотоків.

Попри ефективну організаційну структуру, підприємство стикається з певними викликами. Основними проблемами є високі експлуатаційні витрати на технічне обслуговування та паливо, необхідність оновлення автопарку, а також потреба в підвищенні рівня автоматизації управлінських процесів. Для їхнього подолання доцільно розширити використання аналітичних програм для оптимізації витрат, запровадити системи моніторингу продуктивності

працівників та розглянути можливості впровадження альтернативних методів зменшення витрат пального.

Таким чином, система управління ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» забезпечує ефективну координацію всіх операційних процесів та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства у сфері вантажних перевезень. Разом із тим, подальше удосконалення управлінських підходів та автоматизація ключових процесів дозволить підприємству досягти вищої продуктивності та знизити операційні витрати.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи було проведено комплексний аналіз системи управління ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна», що дозволило оцінити її ефективність та виявити основні проблеми. Було досліджено організаційну структуру підприємства, систему планування, контролю, мотивації персоналу та особливості отримання замовлень. Також здійснено аналіз економічних показників діяльності компанії, стану її рухомого складу та ефективності використання транспортних засобів.

Результати дослідження показали, що підприємство працює стабільно, проте має певні проблеми, які потребують удосконалення. Аналіз продуктивності праці водіїв та фінансових показників продемонстрував зниження ефективності перевезень, що може бути пов'язано зі зменшенням пробігу транспортних засобів та збільшенням витрат на один кілометр перевезень. Водночас підприємству вдалося скоротити пробіг без вантажу, що позитивно впливає на загальну рентабельність діяльності.

Оцінка технічного стану рухомого складу свідчить про поступове зменшення його первісної та залишкової вартості, що вказує на відсутність значних інвестицій у оновлення автопарку. Водночас зниження коефіцієнта зносу є позитивним фактором, який може бути наслідком ефективної системи технічного обслуговування.

Система контролю на підприємстві охоплює всі ключові аспекти діяльності, включаючи технічний стан транспорту, виконання маршрутів, фінансовий контроль та оцінку роботи персоналу. Однак спостерігається зниження коефіцієнта технічної готовності рухомого складу та випуску транспорту на лінію, що свідчить про необхідність покращення технічного обслуговування та оптимізації експлуатації автотранспорту.

Система мотивації персоналу включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, проте її подальше вдосконалення може сприяти зростанню продуктивності праці водіїв та підвищенню ефективності перевезень.

Таким чином, аналіз діяльності ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» дозволив виявити низку сильних сторін, таких як ефективне управління замовленнями, оптимізація витрат на паливо та системний підхід до контролю за перевезеннями. Водночас визначено проблемні аспекти, серед яких зниження продуктивності праці, збільшення собівартості перевезень та необхідність оновлення автопарку.

Подальші заходи з удосконалення системи управління підприємством повинні бути спрямовані на впровадження сучасних методів контролю, підвищення рівня технічного обслуговування транспорту, покращення системи мотивації персоналу та пошук шляхів оптимізації витрат. У наступному розділі буде запропоновано конкретні шляхи вдосконалення управлінської системи підприємства на основі отриманих результатів аналізу.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ПОСЛУГ ТОВ «ЕЙ ПІ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА»

3.1 Оптимізація та вдосконалення системи управління та послуг ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна»

Автомобільні вантажні перевезення відіграють ключову роль у розвитку національної та глобальної економіки. Вони сприяють соціально-економічному зростанню, забезпечуючи транспортування та доставку товарів, підтримку торговельних операцій, безперебійне постачання виробничих підприємств необхідними матеріалами, створення робочих місць і наповнення бюджету за рахунок податкових відрахувань.

В умовах сучасного ринку значення міжнародних автомобільних перевезень змінилося, і сьогодні все більшу роль відіграють транспортно-експедиторські компанії. Основним посередником між продавцем і покупцем виступає експедитор, який розробляє оптимальні маршрути перевезення та обирає надійного перевізника. У цьому економічному ланцюгу ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» виконує функцію перевізника, від якого залежить своєчасність і якість доставки вантажів до місця призначення.

Ринок автомобільних перевезень в Україні та Європі представлений великою кількістю компаній і операторів, що створює високий рівень конкуренції. Для успішної роботи ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» необхідно забезпечувати високий рівень сервісу та ефективну організацію процесу перевезень. Водночас варто враховувати, що автомобільний транспорт конкурує з іншими видами логістичних послуг, зокрема авіаперевезеннями, морськими та залізничними вантажоперевезеннями, які в певних випадках можуть бути більш вигідними або швидшими.

Аналіз системи вантажних перевезень ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» виявив низку проблем у господарській діяльності підприємства, які є

характерними для всієї галузі автомобільних перевезень. Основні з них представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Актуальні проблеми діяльності ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» у сфері
вантажних перевезень станом на 2023 рік

Проблеми діяльності автобази	Наслідки та шляхи вирішення проблем діяльності автобази
1	2
Висока конкуренція на ринку автомобільних вантажних перевезень	Значна кількість перевізників на ринку призводить до зниження тарифів на вантажоперевезення, особливо з боку великих логістичних операторів. Для забезпечення стабільних обсягів перевезень ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» необхідно укласти довгострокові контракти з великими компаніями та логістичними операторами, що дозволить забезпечити стабільний потік замовлень і мінімізувати ризики.
Вплив воєнного стану в Україні	Через військові дії та економічну нестабільність спостерігається скорочення обсягів вантажних перевезень як на внутрішньому ринку, так і в міжнародному сполученні. Це ускладнює роботу підприємства, знижуючи кількість замовлень. Для адаптації до ситуації підприємству варто орієнтуватися на довгострокові контракти, розширювати напрямки перевезень та залучати нових клієнтів.
Високі витрати на дизельне паливо та запчастини	Підвищення цін на паливо та автомобільні комплектуючі збільшує експлуатаційні витрати підприємства. Для їх оптимізації необхідно впровадити систему моніторингу споживання пального, укласти договори на закупівлю палива за фіксованими або оптовими цінами. Також слід переглянути базу постачальників запчастин, відмовитися від неефективних партнерів та шукати більш вигідні умови постачання.
Відсутність власного веб-сайту та представництва у соціальних мережах	ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» не має офіційного сайту та не представлена в соціальних мережах і на спеціалізованих платформах для перевізників, що значно знижує її видимість на ринку. Необхідно створити веб-сайт компанії, активізувати діяльність у соціальних мережах та зареєструватися на спеціалізованих логістичних онлайн-ресурсах для розширення клієнтської бази.

продовження таблиці 3.1.

1	2
Дефіцит автомобільних запчастин	Часті перебої з постачанням запчастин можуть спричиняти простой транспорту, що негативно впливає на ефективність перевезень. Для вирішення цієї проблеми необхідно постійно моніторити стан транспортних засобів, сформувати список найбільш затребуваних запчастин (шини, мастила, сальники, підшипники тощо), переглянути базу постачальників та налагодити співпрацю з надійними партнерами для забезпечення стабільного постачання.
Відсутність системи супутникового моніторингу транспорту	Відсутність системи GNSS-моніторингу (Global Navigation Satellite System) ускладнює контроль за переміщенням автотранспорту, особливо при міжнародних перевезеннях. Для підвищення рівня контролю та ефективності логістичних процесів необхідно встановити GPS-трекери на всі автотягачі, що дозволить в реальному часі відстежувати їхнє місцезнаходження та покращити планування маршрутів.

Джерело: складено на основі даних підприємства

Аналіз проблем, з якими стикається ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» у сфері вантажних перевезень, показує, що основні труднощі пов'язані з високою конкуренцією на ринку, зростанням витрат на паливо та запчастини, нестачею цифрових інструментів управління транспортом, а також зовнішніми факторами, такими як воєнний стан в Україні.

Однією з ключових проблем є конкуренція з великими логістичними операторами, що демпінгують ціни та займають значну частку ринку. Для забезпечення стабільного потоку замовлень підприємству необхідно зосередитися на укладанні довгострокових контрактів із великими клієнтами та логістичними компаніями.

Військові дії та економічна нестабільність стали ще одним викликом для підприємства. Зменшення обсягів вантажоперевезень, зупинка роботи деяких виробництв і логістичні обмеження впливають на діяльність компанії. В таких умовах важливо адаптуватися до змін, розширювати географію маршрутів і шукати нові можливості для співпраці.

Значні витрати на дизельне паливо та автомобільні запчастини є серйозним викликом, оскільки їх зростання безпосередньо впливає на рентабельність

перевезень. Для зниження витрат підприємству слід запровадити системи моніторингу споживання пального, а також укласти договори з постачальниками на закупівлю пального за оптовими цінами. Перегляд співпраці з постачальниками автозапчастин та вибір надійних партнерів також допоможе зменшити витрати.

Ще однією проблемою є відсутність цифрової присутності компанії в інтернеті. Відсутність веб-сайту та сторінок у соціальних мережах знижує видимість компанії для потенційних клієнтів. Впровадження онлайн-ресурсів дозволить підприємству залучати нових партнерів, підвищити впізнаваність бренду та покращити комунікацію з клієнтами.

Дефіцит автомобільних запчастин та відсутність системи супутникового моніторингу також негативно впливають на діяльність компанії. Регулярний моніторинг технічного стану автопарку, створення стратегічного запасу найбільш затребуваних деталей і встановлення GPS-систем допоможуть покращити операційну ефективність компанії.

Аналіз показав, що основні проблеми ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» пов'язані як із зовнішніми чинниками (конкуренція, економічна нестабільність), так і з внутрішніми управлінськими аспектами (оптимізація витрат, цифровізація, технічний контроль). Для вирішення зазначених проблем підприємству варто:

- активніше працювати над укладанням довгострокових контрактів із великими замовниками.
- впровадити системи моніторингу пального та оптимізувати логістичні маршрути.
- розширити присутність у цифровому просторі шляхом створення веб-сайту та ведення сторінок у соціальних мережах.
- інвестувати в систему gps-моніторингу для підвищення ефективності контролю за транспортними засобами.
- переглянути систему закупівель запчастин та паливних ресурсів, щоб забезпечити стабільність постачання.

Комплексний підхід до вирішення цих питань допоможе підприємству підвищити свою конкурентоспроможність, знизити витрати та покращити якість надання послуг у сфері вантажних перевезень.

Напрямки вдосконалення системи послуг автобази ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» наведено на рис. 3.1.

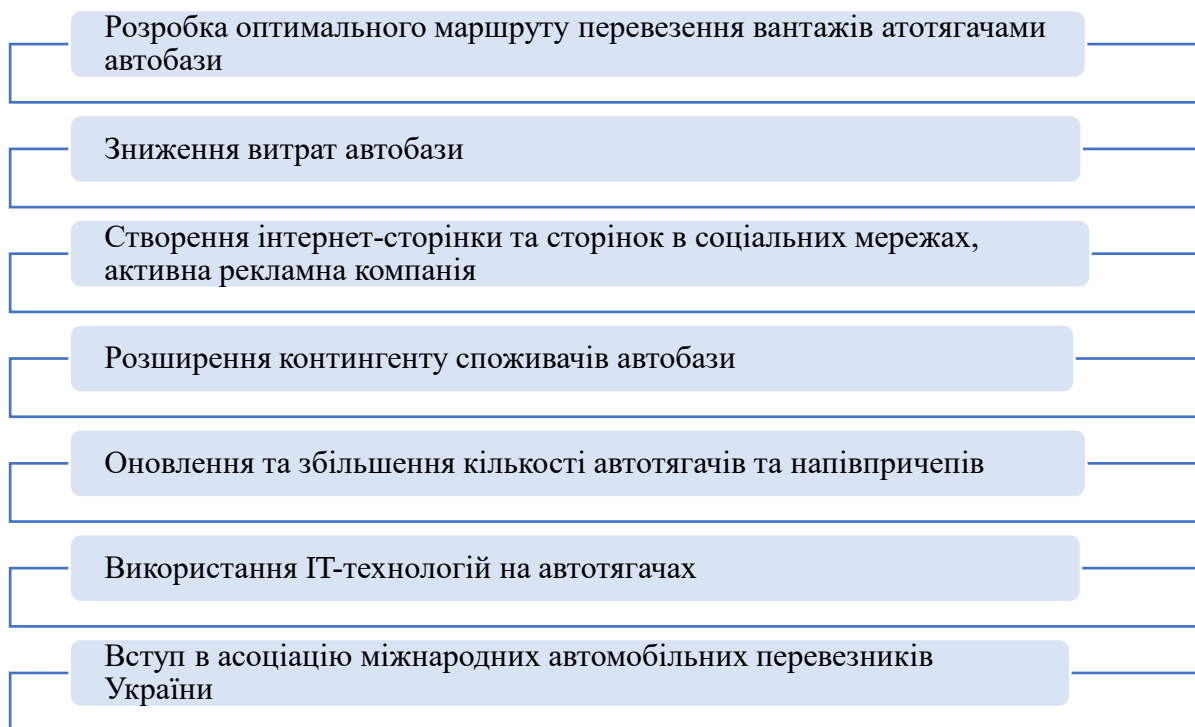


Рисунок 3.1. Розроблені напрямки вдосконалення системи послуг для ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна»

Джерело: складено на основі даних підприємства

Першочерговим завданням є створення єдиного уніфікованого алгоритму для оптимізації маршрутів усіх автотягачів з напівпричепами ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна». Розроблений алгоритм, представлений на рисунку 3.2, спрямований на забезпечення максимально ефективного використання техніки, що дозволяє знизити витрати на перевезення вантажів та мінімізувати пробіг транспорту без вантажу.

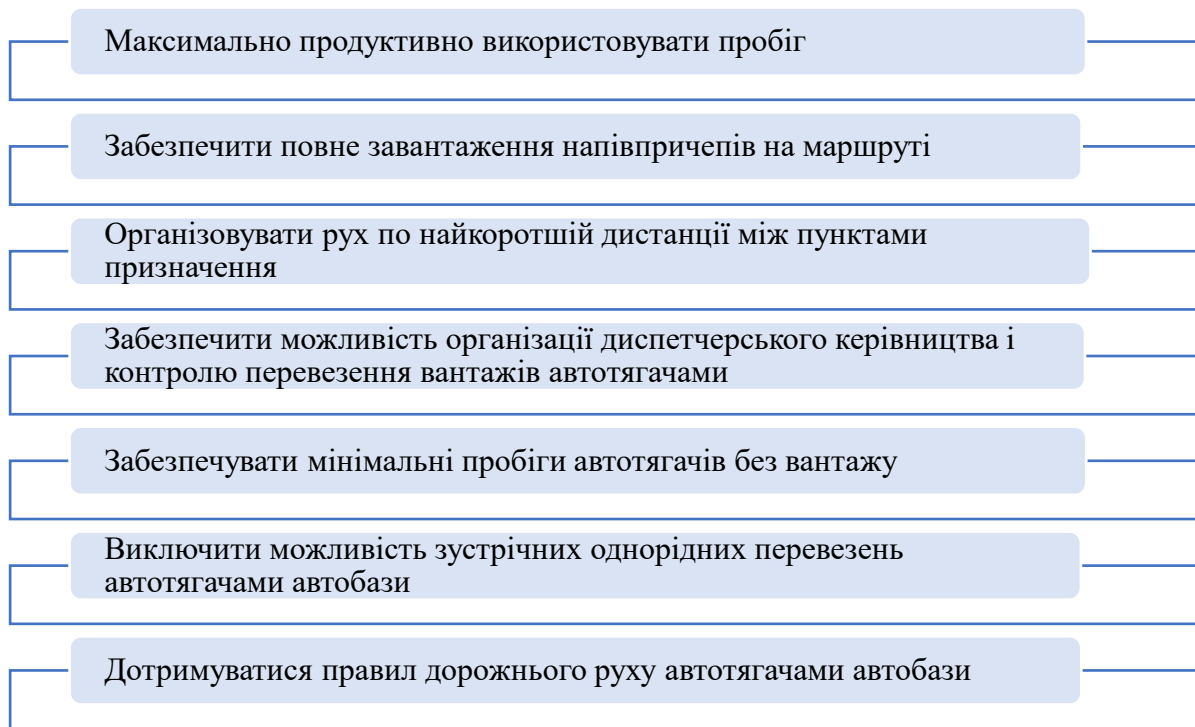


Рисунок 3.2. Вимоги до розробки оптимального маршруту перевезення вантажів автотягачами для ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна»

Джерело: складено на основі даних підприємства

Розробка оптимального маршруту перевезення вантажів автотягачами автобази сприятиме підвищенню продуктивності транспортних засобів під час руху, а також зменшенню часу їх простою на планових і позапланових ремонтах та технічних оглядах. Це, у свою чергу, позитивно вплине на загальну ефективність діяльності ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна», починаючи з 2023 року.

Наступним важливим напрямком вдосконалення системи послуг підприємства є зниження операційних витрат, пов'язаних із перевезенням вантажів. У 2025 році автобаза має оптимізувати витрати, зокрема скоротити витрати на дизельне паливо шляхом мінімізації пробігу автотягачів без вантажу, зменшити витрати на автозапчастини, шини, мастильні матеріали та інші агрегати, а також раціонально підходити до витрат на паркування, використовуючи безкоштовні стоянки за можливості. При цьому економія на оплаті праці водіїв та технічного персоналу є недоцільною, оскільки якісна робота персоналу напряму впливає на ефективність перевезень.

Для зниження витрат пального водіям під час рейсів і механікам-слюсарям на автобазі необхідно дотримуватися низки заходів. Заправка автотягачів повинна здійснюватися виключно тим дизельним паливом, яке відповідає технічним вимогам двигунів та сезону. Важливо контролювати справність системи охолодження, уникаючи перегріву або переохолодження двигуна. Регулярна перевірка технічного стану переривника-розподільника, свічок, котушки запалення, а також паливної апаратури дизелів на діагностичних стендах дозволить вчасно виявляти несправності.

Особливу увагу необхідно приділяти дотриманню екологічних норм роботи двигуна, зокрема уникати перевищення допустимих показників токсичності та димності відпрацьованих газів, а також зменшувати оберти холостого ходу. Фільтруючі елементи повітряних і паливних фільтрів мають своєчасно замінюватися або очищуватися. Необхідно запобігати підтіканню пального та його випаровуванню через нещільно закриту горловину паливних баків. Важливим заходом є своєчасне та повне виконання всіх операцій технічного обслуговування, що дозволить уникнути зайвих витрат на позапланові ремонти.

Водій повинен володіти навичками економічного керування транспортним засобом і застосовувати їх на практиці. Скорочення часу роботи двигуна на холостому ходу, у тому числі для його прогрівання перед початком руху, сприятиме зниженню витрат пального. Також кожен водій має знати норму споживання палива для закріпленого за ним автотягача, вести системний облік витрат і, у разі виявлення перевитрати, негайно повідомляти диспетчера автобазы.

Для підвищення ефективності роботи ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» у сфері вантажних перевезень необхідно активно використовувати цифрові платформи для просування послуг. Важливо розміщувати інформацію про діяльність підприємства в Інтернеті, соціальних мережах та на спеціалізованих інформаційних ресурсах. На даний момент інформація про компанію доступна

лише на платформі [YouControl](#), що обмежує її впізнаваність серед потенційних клієнтів.

Доцільно зареєструвати підприємство на профільних ресурсах, таких як [List.in.ua](#), [Trans.eu](#) та [Della.ua](#). Це дозволить розширити клієнтську базу та залучити нових партнерів. Окрім цього, необхідно створити офіційну бізнес-сторінку у Facebook, де буде представлена актуальна інформація про послуги компанії, корисні матеріали для клієнтів та інші важливі новини.

Створення власного веб-сайту стане важливим етапом цифрової трансформації підприємства. На сайті слід розмістити детальну інформацію про компанію, послуги вантажних перевезень, тарифи, умови співпраці, автопарк, а також нормативно-правову базу. Окремим функціоналом варто передбачити розділ «Мій кабінет», який дозволить замовникам у режимі реального часу відстежувати статус і маршрут перевезень. Впровадження Інтернет-платформи та активна діяльність у соціальних мережах сприятиме ефективному просуванню послуг вантажних перевезень через контекстну та таргетовану рекламу.

Наступним напрямком розвитку підприємства має стати розширення клієнтської бази. Збільшення кількості споживачів є важливим завданням, однак особливий акцент слід робити на укладанні довгострокових контрактів з великими компаніями та логістичними операторами. Закріплення співпраці на кілька років дозволить забезпечити стабільний обсяг замовлень, підвищити фінансову стійкість підприємства та ефективніше планувати роботу автопарку.

Наступним важливим етапом у вдосконаленні послуг вантажних перевезень ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» є оновлення та збільшення кількості автотягачів і напівпричепів. Середній вік автотягачів на підприємстві становить 9,6 років, а напівпричепів — 14,4 років, що вказує на необхідність поступової модернізації автопарку в найближчі роки. Окрім цього, країни Європейського Союзу посилюють вимоги до екологічних стандартів двигунів, що зобов'язує перевізників мати сучасну техніку для здійснення міжнародних перевезень.

Перспективним напрямом для підприємства може стати концентрація на експлуатації одного типу тягачів, що полегшить технічне обслуговування та оптимізує витрати. Найбільш доцільним вибором є вантажівки MAN серії TGA.

Для фінансування придбання техніки раціональним рішенням стане використання лізингових програм, які є вигіднішими за кредитні пропозиції. В Україні послуги лізингу автотягачів надають такі оператори, як VAB Лізинг, ЕСКА Капітал, ОТР Лізинг, Український Лізинговий Фонд, Райфайзен Лізинг Аваль. Найкращим варіантом буде співпраця з компаніями, які фінансують як нові, так і вживані автотягачі.

Одним із варіантів лізингу є пропозиція від VAB Лізинг, що передбачає придбання вживаних автотягачів віком до 7 років, страхування всіх ризиків, гнучкий графік платежів та довгострокове фінансування до 60 місяців. Вартість об'єкта лізингу може сягати 1 000 000 грн, а початковий внесок становить 30%. Лізингова ставка складає 12% річних, одноразова комісія — 1,2%, а щомісячна амортизація — 3,5%.

Важливим кроком у модернізації автопарку стане впровадження системи GPS-моніторингу. Встановлення GPS-трекерів на кожен із дев'яти автотягачів дозволить визначати їхнє поточне місцезнаходження в Україні та Європі, відстежувати пройдений кілометраж, загальний час у дорозі, тривалість зупинок, рівень витрат пального, стиль керування водіїв, порушення правил дорожнього руху та дотримання графіків перевезень.

Принцип роботи GPS-трекерів базується на аналізі просторових і часових координат транспортного засобу. Для контролю за рухом транспорту можуть використовуватися дві системи моніторингу: online-моніторинг, який передає дані в режимі реального часу, та offline-моніторинг, коли інформація зчитується після прибуття автомобіля на диспетчерський пункт.

Для повноцінного функціонування системи на транспортний засіб встановлюється мобільний модуль, що включає приймач супутникових сигналів, блок збереження координатних даних та модуль передачі інформації. Програмне

забезпечення отримує координати від супутників, фіксує їх у внутрішній пам'яті пристрою і передає до диспетчерського центру для подальшого аналізу.

Окрім технічних удосконалень, стратегічно важливим для ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» є вступ до Асоціації міжнародних автомобільних перевізників України (АсМАП). Ця організація займається захистом прав перевізників, сприяє розвитку галузі автомобільних вантажних перевезень, представляє інтереси своїх учасників на рівні державних органів і міжнародних організацій, а також забезпечує налагодження комунікацій та співпраці в межах логістичного ринку.

Реалізація зазначених заходів дозволить ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» підвищити якість своїх транспортних послуг, відповідати сучасним вимогам ринку та зміцнити свої позиції в сфері вантажних перевезень як в Україні, так і за її межами.

3.2. Оцінка економічної доцільності покращення системи послуг ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна»

Для реалізації заходів з удосконалення системи послуг ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» необхідно забезпечити відповідне фінансування у 2025 році. Інвестиції в покращення логістичних процесів, оновлення автопарку, впровадження сучасних інформаційних технологій та підвищення якості обслуговування сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зниженню операційних витрат.

Фінансування включає витрати на оновлення транспортних засобів, встановлення GPS-моніторингу, впровадження автоматизованих систем управління перевезеннями, розширення клієнтської бази через маркетингові заходи та покращення умов праці персоналу. Окрім цього, інвестиції сприятимуть оптимізації використання пального, зниженню амортизаційних витрат та покращенню технічного обслуговування транспортних засобів.

Детальний розподіл фінансових ресурсів для реалізації цих заходів представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Орієнтовні витрати на покращення системи послуг вантажних перевезень ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» у 2025 році

Напрями покращення системи послуг вантажних перевезень	Орієнтовні витрати, тис. грн
1	2
Розробка та запуск офіційного сайту ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна»	30,0
Проведення рекламної кампанії у Facebook	24,0
Налаштування контекстної реклами через Google Ads	30,0
Залучення спеціаліста для SMS-маркетингу	30,0

продовження таблиці 3.2.

1	2
Розміщення рекламних матеріалів у місцевих засобах масової інформації	15,0
Оснащення автотягачів системами GPS-моніторингу	45,0
Придбання та встановлення нового обладнання для ремонту і технічного обслуговування автотранспорту	350,0
Оплата трансакційних витрат на вступ до Асоціації міжнародних автомобільних перевізників України	1,0
Загальна сума витрат	525,0

Джерело: складено на основі даних підприємства

У процесі вдосконалення системи послуг вантажних перевезень ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» передбачено реалізацію низки заходів, які потребують фінансових вкладень. Загальний обсяг прогнозованих витрат становить 525,0 тис. грн, що включає як маркетингові, так і технічні удосконалення.

Один із ключових напрямків інвестування – створення офіційного сайту підприємства, що дозволить покращити комунікацію з клієнтами та представити повний перелік послуг. На розробку та запуск веб-ресурсу заплановано 30,0 тис. грн. Доповненням до цього стане рекламна кампанія у Facebook (24,0 тис. грн), контекстна реклама через Google Ads (30,0 тис. грн), а також використання послуг SMS-маркетолога (30,0 тис. грн), що сприятиме залученню нових клієнтів і підвищенню впізнаваності бренду. Додатково передбачено 15,0 тис. грн на розміщення рекламних матеріалів у місцевих засобах масової інформації, що дозволить розширити охоплення потенційних замовників.

Технічні вдосконалення є не менш важливими для ефективної роботи підприємства. Для встановлення GPS-трекерів на автотягачі заплановано 45,0 тис. грн, що сприятиме покращенню контролю за транспортними засобами, оптимізації маршрутів та зниженню витрат на паливо. Найбільша стаття витрат пов'язана з модернізацією технічного обслуговування, а саме закупівлею та встановленням нового обладнання для ремонту та обслуговування автотягачів і напівпричепів. На ці потреби передбачено 350,0 тис. грн, що дозволить

зменшити витрати на аутсорсингове обслуговування та підвищити надійність транспортного парку.

Окремою статтею витрат є вступ до Асоціації міжнародних автомобільних перевізників України, що потребує лише 1,0 тис. грн, але відкриє можливості для участі в міжнародних перевезеннях, покращення співпраці з державними органами та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Загалом реалізація зазначених заходів сприятиме розширенню клієнтської бази, підвищенню ефективності транспортних перевезень та оптимізації витрат, що дозволить ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» зміцнити свої позиції на ринку вантажних перевезень.

Для оцінки майбутніх фінансових результатів ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» здійснимо прогнозування чистого доходу підприємства на 2025 рік. У процесі прогнозування буде застосовано графічний та аналітичний методи, що дозволить отримати більш точні результати та визначити можливі тенденції змін фінансових показників.

Аналіз ґрунтуватиметься на історичних даних за 2021–2023 роки, а також на показниках двох перших кварталів 2024 року, що дозволить врахувати динаміку доходів підприємства в контексті зовнішніх економічних умов, зокрема рівня попиту на транспортні послуги, зміни тарифів на перевезення, витрат на пальне та технічне обслуговування.

Прогнозування буде проводитися з урахуванням можливих ризиків, таких як зміни ринкової кон'юнктури, вплив воєнного стану, конкурентного середовища та сезонності перевезень. Окрім цього, буде оцінено потенційний вплив заходів щодо вдосконалення системи послуг, зокрема впровадження сучасних методів управління логістикою, оновлення автопарку та розширення клієнтської бази.

Результати розрахунків та аналізу динаміки чистого доходу ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» представлені у таблиці 3.3. Вони дозволять оцінити ефективність поточних стратегій управління та визначити оптимальні напрямки розвитку підприємства.

Обсяг чистого доходу ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» за 2021-2024 роки, який буде використано для розрахунку чистого прибутку

Період	Обсяги чистого доходу, тис. грн.
III кв. 2021 р.	2987,6
IV кв. 2021 р.	3146,2
I кв. 2022 р.	3236
II кв. 2022 р.	3145
III кв. 2022 р.	3154,7
IV кв. 2022 р.	3221
I кв. 2023 р.	2879
II кв. 2023 р.	2901
III кв. 2023 р.	2715
IV кв. 2023 р.	3028
I кв. 2024	2981
II кв. 2024	3011

Джерело: складено на основі даних підприємства

Для ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» буде побудовано лінію тренду чистого доходу за період 2021–2024 років. Для моделювання використовується лінійна функція у вигляді рівняння $y = ax + b$, із застосуванням налаштувань для відображення рівняння тренду на діаграмі та показника достовірності апроксимації (R^2).

Крім побудови трендової лінії на основі ретроспективних даних, здійснено прогнозування чистого доходу на два квартали 2021 року, результати якого подано на рисунку 3.3.

Для лінії тренду чистого доходу підприємства отримане рівняння $y = 12,55 * x + 182,4$, при цьому коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,8578$, що свідчить про високий рівень відповідності трендової моделі фактичним значенням та підтверджує надійність прогнозування.

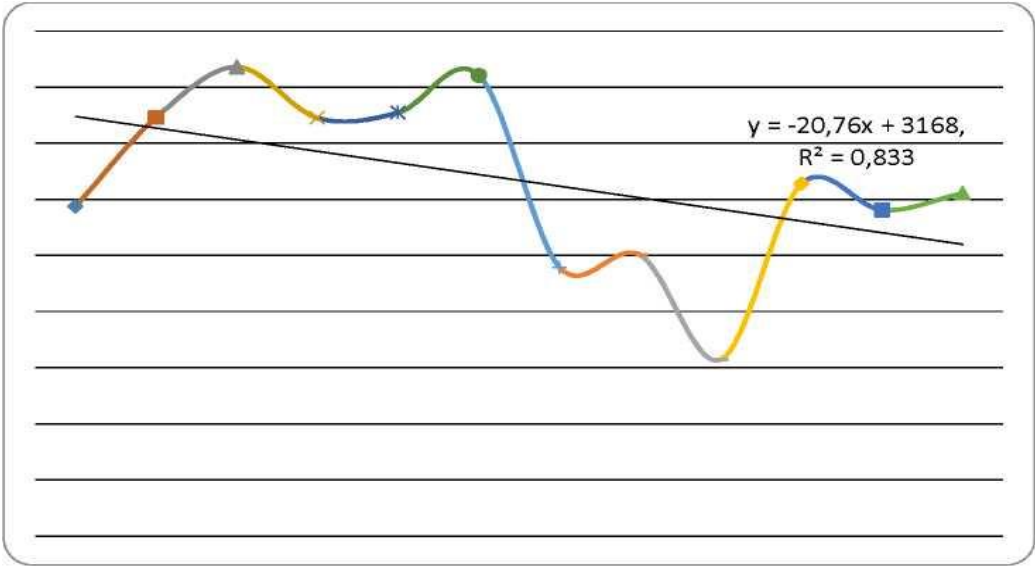


Рисунок 3.3. Прогнозування лінії тренду обсягу чистого доходу автобази ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» за 2021-2024 рр

Джерело: складено на основі даних підприємства

Отримані результати дозволяють оцінити тенденції зміни чистого доходу та зробити висновки щодо подальшого фінансового планування підприємства. Прогнозовані дані представлено в табл. 3.5.

Прогнозоване зростання обсягу продажів у 2025 році становить 2,173 млн грн або 15,71% у порівнянні з 2023 роком. Це свідчить про очікуване розширення ринку збуту та збільшення кількості замовлень. Паралельно прогнозується зростання доходу (виручки) від реалізації на 1,800 млн грн (15,65%), що підтверджує тенденцію до збільшення фінансових надходжень у результаті впровадження проектних заходів.

Таблиця 3.5

Прогнозовані економічні результати від впровадження напрямків діяльності ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна», 2025 р.

№ п/п	Показники	Значення показника у 2023 р.	Прогнозоване значення показника у 2025 р.	Зміна показника у результаті впровадження проектних заходів	
				абсолютне відхилення, тис. грн.	відносне відхилення, тис. грн.
1	Обсяг продаж млн грн	13,827	16,000	2,173	15,71

2	ПДВ млн.грн	2,300	2,700	0,400	17,39
3	Дохід (виручка) від реалізації млн.грн	11,500	13,300	1,800	15,65
4	Загальні витрати млн.грн	9,100	10,000	0,900	9,89
5	Чистий прибуток до оподаткування, млн. грн.	2,400	3,300	0,900	37,50

Джерело: складено на основі даних підприємства

Прогнозується підвищення суми податку на додану вартість (ПДВ) на 0,400 млн грн (17,39%). Це прямо пов'язано зі зростанням обсягів реалізації та відображає підвищення рівня комерційної активності підприємства.

Очікуване збільшення загальних витрат становить 0,900 млн грн (9,89%). Незважаючи на зростання витрат, їхній темп підвищення є помірним у порівнянні з темпом зростання доходу, що є позитивним показником ефективності фінансового управління.

Найбільш суттєвим є зростання чистого прибутку до оподаткування, який прогнозується на рівні 3,300 млн грн, що на 0,900 млн грн (37,50%) більше, ніж у 2023 році. Це свідчить про значне покращення фінансової ефективності підприємства внаслідок реалізації стратегічних заходів, спрямованих на збільшення продажів та оптимізацію витрат.

Прогнозовані дані вказують на позитивну динаміку розвитку ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» у 2025 році. Очікується стабільне зростання доходів, що випереджає темпи зростання витрат, а це свідчить про ефективну фінансову стратегію. Значне підвищення рівня прибутковості є результатом оптимізації діяльності підприємства, розширення клієнтської бази та впровадження нових підходів до управління перевезеннями.

Для досягнення прогнозованих показників компанії слід:

Активно розширювати ринок збуту та залучати нових клієнтів через цифрові канали та маркетингові стратегії.

Оптимізувати витрати, особливо на логістику, технічне обслуговування транспорту та паливні ресурси.

Використовувати сучасні аналітичні та управлінські технології для покращення ефективності операційної діяльності.

Збільшити інвестиції в автоматизацію та оновлення автопарку, що дозволить знизити експлуатаційні витрати в довгостроковій перспективі.

У разі ефективної реалізації цих заходів підприємство зможе не лише досягти запланованих фінансових показників, а й забезпечити стабільне зростання у подальші роки.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи було розглянуто основні напрями вдосконалення системи послуг ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна», а також здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів. В результаті аналізу визначено основні проблеми підприємства, серед яких висока конкуренція на ринку вантажних перевезень, значні витрати на паливо та технічне обслуговування, відсутність супутникового моніторингу транспорту, недостатня присутність у цифровому просторі, а також потреба в оновленні автопарку.

З метою підвищення ефективності діяльності підприємства було запропоновано комплекс заходів, що включає створення офіційного сайту та активне просування в соціальних мережах, впровадження GPS-моніторингу для контролю транспорту, оптимізацію логістичних процесів і маршрутів, оновлення автопарку через лізингові програми, а також розширення клієнтської бази шляхом укладання довгострокових контрактів із великими логістичними операторами.

Окрему увагу приділено економічному обґрунтуванню проектних заходів, зокрема прогнозуванню фінансових результатів підприємства на 2025 рік. Очікується, що впровадження запропонованих удосконалень дозволить збільшити обсяг продажів на 15,71%, дохід від реалізації – на 15,65%, а чистий прибуток до оподаткування – на 37,50%. Незважаючи на прогнозоване зростання

загальних витрат на 9,89%, підвищення доходів випереджатиме темпи збільшення витрат, що забезпечить зростання прибутковості підприємства.

Загалом, реалізація запропонованих заходів сприятиме покращенню якості послуг вантажних перевезень, підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню його сталого розвитку. Оптимізація витрат, цифровізація бізнес-процесів, модернізація транспортного парку та розширення клієнтської бази є ключовими факторами, що допоможуть ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна» зміцнити свої позиції на ринку та збільшити ефективність операційної діяльності у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній бакалаврській роботі було досліджено питання вдосконалення системи менеджменту на прикладі ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна». В ході дослідження було здійснено комплексний аналіз теоретичних аспектів управління підприємством, оцінено сучасний стан системи менеджменту на підприємстві та запропоновано конкретні шляхи її вдосконалення.

У першому розділі проведено теоретичний аналіз основних підходів до управління підприємствами у сфері транспортних послуг. Визначено, що ефективне функціонування автотранспортного підприємства залежить від раціональної організаційної структури, дієвої системи планування, контролю, мотивації персоналу та впровадження сучасних технологій. Особлива увага приділяється питанням стратегічного управління, логістичного планування, а також впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств вантажних перевезень.

У другому розділі здійснено аналіз системи управління ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна». Дослідження показало, що підприємство працює стабільно, проте має низку проблем, серед яких висока конкуренція на ринку вантажних перевезень, значні експлуатаційні витрати, необхідність оновлення автопарку, відсутність супутникового моніторингу транспорту та недостатня цифровізація процесів управління. Аналіз фінансових показників виявив зниження продуктивності праці, збільшення собівартості перевезень, а також необхідність оптимізації витрат. Було визначено, що без системних змін підприємство може втрачати конкурентні позиції та зменшувати прибутковість.

У третьому розділі розроблено напрями вдосконалення системи менеджменту підприємства. Основні рекомендації включають:

Оновлення та збільшення автопарку, що дозволить підвищити ефективність перевезень, відповідати європейським екологічним стандартам і зменшити експлуатаційні витрати.

Запровадження GPS-моніторингу, що сприятиме контролю за транспортними засобами, оптимізації маршрутів та скороченню витрат на паливо.

Цифровізація процесів управління, включаючи створення офіційного сайту, активну присутність у соціальних мережах, що дозволить залучати нових клієнтів та покращити сервіс.

Оптимізація витрат, що передбачає ефективніше використання ресурсів, укладання договорів на закупівлю пального за фіксованими цінами та покращення роботи технічного обслуговування.

Участь у галузевих асоціаціях, що дозволить підприємству отримувати додаткову підтримку, захист інтересів та нові можливості для розвитку.

Проведений економічний аналіз показав, що реалізація запропонованих заходів призведе до збільшення обсягу продажів на 15,71%, зростання виручки на 15,65%, підвищення чистого прибутку до оподаткування на 37,50%. Водночас прогнозується помірне зростання витрат (на 9,89%), що компенсується суттєвим підвищенням доходів і прибутковості підприємства.

Результати дослідження підтверджують, що ефективне управління автотранспортним підприємством вимагає комплексного підходу, який включає стратегічне планування, використання сучасних технологій та постійне вдосконалення бізнес-процесів. Впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності системи менеджменту ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна», дозволить зменшити операційні витрати, підвищити якість послуг, зміцнити позиції компанії на ринку та забезпечити стабільний фінансовий розвиток у майбутньому.

Таким чином, удосконалення системи менеджменту підприємства є ключовим фактором його успішного функціонування, що дозволяє адаптуватися до змін ринкового середовища, мінімізувати ризики та забезпечити конкурентоспроможність у сфері вантажних перевезень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 01.01.2020 №254к/96 - ВР
URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
2. Господарський кодекс України від 16.02.2019 р. № 436-IV URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
3. Податковий кодекс України від від 02.12.2010 № 2755-VI // Офіційний сайт Верховної Ради України URL <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
4. Цивільний Кодекс України від 13.02.2019р. № 435-IV URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
5. Про автомобільний транспорт: Закон України від 5 квітня 2001 року No 2344-III. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2344-14>
6. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: закон України від 22.03.2012 № 4618-VI. Дата оновлення: 10.12.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>
7. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 р.URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
8. Андрієнко М.М., Щиголь І.В. Управління ефективною діяльністю транспортного підприємства Причорноморські економічні студії випуск 35. 2018. с. 37-42
9. Ареф'єва О. В. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю авіатранспортного підприємства / О.В.Ареф'єва, Н. М. Кравчук, М. Я. Катан // Проблеми економіки. – 2018. – № 4. – С. 127–134.
10. Ареф'єва, О. В., Сафонік, Н. П., & Дудік, А. О. (2023). Стратегічний аналіз розвитку транспортних підприємств в умовах інноваційних тенденцій. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (7). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-16>
11. Близнюк А. О., Кудрявцева О. В., Використання логістичних методів управління транспортно-експедиторськими процесами Економіка та

- суспільство. 2023. Випуск № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3083/3006>
12. Брітченко І.Г. Контролінг : навч. посіб. / І. Г. Брітченко, А. О. Князевич. – Рівне : Волинськіобереги, 2015. – 280 с.
 13. Вовк О.М., Ковальчук А.М., Долгополова Ю.А. Закономірності розвитку транспортних підприємств в умовах структурних зрушень регіонів. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск № 3(77)-1, 2020. С.99-104
 14. Гаєвська Л. М., Марченко О. І. Підприємницька діяльність: підручник / Державна фіскальна служба України, Університет ДФС України. Ірпінь, 2019. 500 с
 15. Гевко О. Б., Шведа Н. М. Стратегічне управління: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 152с. 181
 16. Гринів Н. Т., Подвальна Г. В., Транспортна послуга як об'єкт аналізу та управління. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/2694/visnyk2015-27-35.pdf>
 17. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175-180
 18. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник. Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. Х.: ХНАУ, 2017. 267 с.
 19. Гуторова О.О., Пахуча Е.В. Економіка і підприємництво, менеджмент: навч. посібник. Х: ХНАУ, 2018. 247 с.
 20. Демидчук Л. Б. Сутність якості транспортно-експедиційного обслуговування та логістичні принципи його ефективності. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. № 72. С. 30-40.
 21. Довгань Л.Є., Малик І.П, Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент організацій: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»

спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.

22. Ільченко Т.В. Логістичний менеджмент як інструмент оптимізації потокових процесів. *Економіка та суспільство*. Випуск № 59/2024 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3451/3379>
23. Карпунь О.В., Янчук А. Концептуальні засади інтегрованого управління якістю транспортних послуг логістичного провайдера. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Машинознавство та САПР. 2020. № 2. С.58-65.
24. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків: Фаула, 2019. 304 с
25. Ковова І.С., Пахота Н.В. Сучасний стан функціонування Транспортних підприємств України. Придніпровська державна академія будівництва та архітектури. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. Випуск 6 (33) 2021. С.102 -112
26. Колосов А. М. Економічне управління підприємством : навч. посіб. / А. М. Колосов, О. В. Коваленко, С. К. Кучеренко, В. Г. Бикова; за заг. ред. А. М. Колосова — Старобільськ : Вид-во держ. закл. «Луган. Нац. Ун-т імені Тараса Шевченка», 2015. — 352 с.
27. Криворучко О. М., Овчаренко А. Г., Основні аспекти управління логістичними бізнес-процесами та оцінка їх якості Економіка транспортного комплексу. 2023. Вип. 41. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/4ed42dfe-5ba3-4803-a780-2f362cee9447/content>
28. КРИВОРУЧКО, О. М., & КРИВЕНКО, Л. Ф. (2024). ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ. *Економіка транспортного комплексу*, (43), 168. <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.168>
29. Кулик Т. П. Організація, планування і управління виробництвом : навч. посіб. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. 232 с.
30. Ладунка І.С., Рибалка Т.М. Особливості економічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2017. Вип. 13. С. 562-565

- 31.Македон В. В. Розробка комбінованої стратегії підприємства на засадах збалансованої системи показників: монографія. Київ: Європейський вектор економічного розвитку, 2016. 234 с.
- 32.Маслак О. О., Огерчук Ю. В., Маслак Т. О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. № 2 (6). С. 65-71
- 33.МатвиєнкоМ.В., ЩербинаВ.В., БондаренкоВ.І. Управління якістю послуг транспортно-логістичних компаній. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2017. № 3 (60). С. 131-146.
- 34.Менеджмент : Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с
- 35.Менеджмент і адміністрування : підручник для магістрів / Колектив авторів: д.е.н., проф. З.І. Галушка, д.е.н., доц.А.А. Антохов, к.е.н., доц. В.М. Запужляк; к.е.н., доц. Б.Д. Сторощук, к.е.н., доц. Ю.О. Терлецька, к.е.н., доц. Т.Р. Заволічна, к.е.н., ас. І.Я. Кузьмук Чернівці, 2021. 437 с
- 36.Менеджмент організацій: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнесадміністрування». Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с
- 37.Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України звільнених у запас. Проєкт «НорвегіяУкраїна». Вип. 10, 2021. Одеса: Видавничий дім «Гельветика» – 2021. 240 с.
- 38.Міценко Н. Г. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. / О. В. Березін, С. Т. Дуда, Н. Г. Міценко. – Львів : Магнолія 2006, 2017. – 308 с
- 39.Міценко М. І., Марценюк Л.В., Чернова Н.С., Грінєнко М. О. Теоретичні підходи до управління економічною безпекою транспортних підприємств

у сучасних умовах. Економіка та держава.

URL:<http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4784&i=5>

- 40.Моборн Р., Кім В. Стратегія блакитного океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції / пер. з англ. І. Андрущенко. Х. : Клуб Сімейного Дозвілля, 2016. 272 с
- 41.Овсієнко О. В. Менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнесекономіка». Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с.
- 42.Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. 2018. URL: <http://jeou.donnu.edu.ua/article/view/6325/6354>
- 43.Організація виробництва : підручник. / П.В.Круш та ін. К.: Каравела, 2018. 552 с
- 44.Орлова К. Є. Управління бізнесом: підручник. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». 2019. 319 с.
- 45.Основи менеджменту. Теорія і практика: Навч. посібник/за загальною редакцією професора Мошека Г.Є. – К.: Ліра, 2018. – 528 с
- 46.Остервальдер А., Піньє І. Створюємо бізнес-модель. Новаторські ідеї для всіх і кожного / пер. з англ. Р. Корнута. К. : Наш формат, 2017. 288
- 47.Остервальдер А., Піньє І., Бернарда Г., Сміт А. Розробляємо ціннісні пропозиції. Як створити продукти та послуги, яких хочуть клієнти / пер. з англ. Р. Корнута. К. : Наш формат, 2018. 324 с
- 48.Панчук О.В. Удосконалення системи управління якості транспортних послуг. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 19. 2017. С.626-630
- 49.Підприємництво: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О. В. Шраменко та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 241 с

50. Піжук О. І. Стратегія підприємства: навч. посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с.
51. Побережна З.М., Трухан О.Л. Формування системи стратегічного управління транспортними підприємствами. *Вісник економіки транспорту і промисловості* № 81-82, 2023. С.306-313
52. Прохорова В.В., Давидова О.Ю. Організація виробництва : навч. посібник. Харків : Вид-во Іванченка І.С., 2018. 275 с.
53. Радько, А. О., Ковшун Н. Е., Мельник, І. В. Використання інформаційно-цифрових технологій для задоволення потреб менеджменту. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. Серія «Економічні науки». 2021. №(3(95)). с. 120-130
54. САКУН, Л., & ВЕЛЬКІН, Б. (2022). УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 310(5(1)), 120-125.
55. Семенова С.М., Карпенко О.О. Белянська Ю. Інноваційний розвиток транспортного комплексу. Впровадження інновацій на підприємствах водного транспорту в Україні та світі. Інноваційний розвиток транспортного комплексу : монографія / за заг. ред. О.М. Ложачевської ; Національний транспортний університет. Київ : Міленіум, 2021. С. 155–169
56. Смоленніков Д., Лаврик Є. Підходи до управління підприємствами автомобільного транспорту. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*, 2023. с. 15-23
57. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. Київ: КНТЕУ, 2018. 312 с
58. Сохецька А. В. Логістичний менеджмент як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 8–13

- 59.Старченко Г.В. та ін. Операційний менеджмент : навч. посібник / Старченко Г.В., Калінько І.В., Косач І.А. – Київ : Кондор-Видавництво, 2020. – 232 с.
- 60.Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник / О. М. Сумець; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
- 61.Тарашевський М. М. Стан управління ризиками на транспортних підприємствах України. Бізнес Інформ. 2020. №8. С. 125–133. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-125-133>
- 62.Ткачова М. О. Шишкін В. О. Управління логістичним потенціалом підприємства в умовах глобалізації економічного середовища. Науковий вісник Херсонського державного університету Серія Економічні науки. Випуск 31. 2018. С. 138– 140
- 63.Ткачова М. О. Шишкін В. О. Управління логістичним потенціалом підприємства в умовах глобалізації економічного середовища. Науковий вісник Херсонського державного університету Серія Економічні науки. Випуск 31. 2018. С. 138– 140
- 64.Трейсі Б. Як керують найкращі / пер. з англ. Р. Клочко. Х. : Клуб Сімейного Дозвілля, 2017. 208 с.
- 65.Управління соціально-економічною системою в умовах національних і глобальних викликів : монографія / за ред. І. А. Маркіної. Полтава, 2017. 420 с
- 66.Устенко М. О., Івашкевич В.С. Логістичні технології як фактор забезпечення якості обслуговування споживачів транспортних послуг. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 61. С. 95-102.
- 67.Фролова Л.В. Управління підприємством на основі забезпечення його економічної безпеки: монографія / Л.В.Фролова, О.В. Роженко. Кривий Ріг: ФОП Залозний В.В., 2018. 210 с
- 68.Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. – 2-ге вид., Х76 перероб. і доп. – Київ : Кондор, 2018. – 434 с.

- 69.Шевченко В. Логістика війни. Як змінились вантажні перевезення в Україні. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/perevezennya-v-ukrajini-pid-chas-viyni-gumanitarni-vantazhi-obmezhennya-na-perevezennya-50231625.html>
- 70.Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с
- 71.Шульженко І.В., Запорожченко О.В., Сазонова Т.О. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. Інфраструктура ринку, 2020. № 47. С. 133-136.

ДОДАТКИ

Додаток А

Автопарк автобази ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна», 2023 р.

№ п/п	Модель тягача/причепа	Рік випуску	Пробіг, тис. км.	Вартість у.о.	Вартість тис. грн.
1	Mercedes-Benz Actros 1841	2018	920,0	17200	481600
2	Mercedes-Benz Actros 1842	2013	820,0	27500	770000
3	Mercedes-Benz Actros 1845	2014	617,0	32000	896000
4	Renault Magnum	2014	854,0	17400	487200
5	Renault Magnum	2018	1012,0	11000	308000
6	DAF FTXF 105 460 ATe	2013	880,0	23500	658000
7	DAFXF 105 460	2018	1190,0	14500	406000
8	Scania G	2022	845,0	18500	518000
9	Volvo FH 13 460 EEV Euro 5	2022	900,0	24500	686000
10	Kogel S 24 LEONTEV MEGA	2017	350,0	7500	210000
11	Kogel SN 24	2020	245,0	9700	271600
12	Kogel SN 24 BPV	2015	500,0	5500	154000
13	Kogel SN 24 SN 24	2021	700,0	4900	137200
14	Krone SAF LEONTEV	2018	280,0	7500	210000
15	Krone SAF LEONTEV	2018	240,0	7900	221200
16	Trailor TX 2004	2014	650,0	5400	151200
17	Schmitz Cargobull SAF LEONTEV	2014	530,0	7000	196000
18	Schmitz Cargobull SCS LEONTEV	2018	420,0	7300	204400

Джерело: власна розробка автора на основі діяльності ТОВ «Ей Пі Трейдинг Україна»