

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми
«Логістика»
на тему
«Управління транспортною політикою на підприємстві»

Виконав: студент 4 курсу групи 401-ЕМЛ

Табала Нікіта Григорович _____

Керівник: к.е.н., доцент Глебова А.О. _____

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ ЛОГІСТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Транспортна політика підприємства: сутність, основні підходи та принципи управління	5
1.2. Організація та управління транспортом підприємства	11
1.3 Ризики в організації транспортних процесів та їх напрями мінімізації	17
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРАНСПОРТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ФЕДУНКА»	24
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «ФЕДУНКА»	24
2.2. Аналіз господарської діяльності ТОВ «ФЕДУНКА»	30
2.3. Характеристика транспортної політики ТОВ «ФЕДУНКА»	34
Висновки до розділу 2	38
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ФЕДУНКА»	40
3.1. Вдосконалення транспортної політики ТОВ "ФЕДУНКА"	40
3.2. Екологізація транспортної політики ТОВ "ФЕДУНКА"	45
Висновки до розділу 3	53
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

В умовах ринкової економіки ефективне функціонування підприємств значною мірою залежить від рівня організації логістичних процесів, зокрема – транспортної політики. Транспорт є ключовим елементом у забезпеченні своєчасного переміщення матеріальних ресурсів, продукції та персоналу, а також є чинником зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності. Раціональне управління транспортною політикою дає змогу підприємствам забезпечити оптимальну логістику, скоротити простой, зменшити витрати на паливо та обслуговування, а також покращити обслуговування клієнтів.

У сучасних умовах господарювання транспортна політика на підприємстві стає важливим інструментом забезпечення ефективної діяльності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Зростання вартості енергоресурсів, логістичні виклики під час воєнного стану в Україні, зміна транспортних потоків і необхідність оптимізації витрат змушує підприємства переглядати підходи до управління транспортною діяльністю. Водночас автоматизація, цифровізація транспортних процесів і підвищені вимоги до екологічності формують потребу у впровадженні сучасних методів управління транспортною політикою.

Особливого значення питання транспортної політики набуває в агропромисловому секторі, де сезонність, географічна віддаленість ринків збуту та обсяги перевезень вимагають високого рівня організації. Саме в таких умовах важливою стає здатність підприємства впроваджувати сучасні підходи до управління транспортуванням продукції – з урахуванням як внутрішніх ресурсів, так і зовнішніх викликів.

ТОВ «ФЕДУНКА» - фермерське підприємство, що здійснює свою господарську діяльність у селі Федунка Полтавської області та спеціалізується на вирощуванні зернових і технічних культур, а також тваринництві. Враховуючи значні обсяги перевезень сировини, готової продукції, кормів, добрив, тощо, ефективна транспортна політика є критично важливою складовою загальної стратегії управління підприємством.

У контексті євроінтеграційних процесів та прагнення України до гармонізації стандартів з ЄС, важливим є впровадження сучасних логістичних рішень, цифрових

інструментів та екологічно безпечного транспорту. Це дозволяє не лише підвищити ефективність внутрішніх процесів, але й забезпечити відповідність продукції вимогам ринку Європейського Союзу. Таким чином, тема кваліфікаційної роботи є надзвичайно актуальною як для національного аграрного сектора загалом, так і для ТОВ «ФЕДУНКА» зокрема.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретичних засад і практичних аспектів управління транспортною політикою на прикладі фермерського підприємства ТОВ «ФЕДУНКА», а також у розробці рекомендацій щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі завдання:

- охарактеризувати сутність та завдання транспортної політики підприємства;
- дослідити організацію та управління транспортом підприємства;
- описати ризики в організації транспортних процесів та їх напрями мінімізації;
- здійснити аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «ФЕДУНКА»;
- провести аналіз господарської діяльності ТОВ «ФЕДУНКА»;
- виявити проблеми в управлінні транспортною політикою та розробити шляхи їх вирішення;
- охарактеризувати транспортну політику ТОВ «ФЕДУНКА»;
- визначити напрями вдосконалення транспортної політики ТОВ "ФЕДУНКА";
- запропонувати напрямки екологізації транспортних процесів на ТОВ «ФЕДУНКА».

Об'єктом дослідження є процес управління транспортною політикою ТОВ «ФЕДУНКА».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління транспортною політикою на сільськогосподарському підприємстві.

Інформаційно-методологічною базою дослідження виступили підручники, внутрішня звітність ТОВ «ФЕДУНКА», наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, аналітичні матеріали з питань транспортної політики.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота обсягом 60 сторінок складається з трьох розділів, восьми підрозділів, висновків, 13 рисунків, 5 таблиць, додатків і 40 джерел використаної літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ ЛОГІСТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Транспортна політика підприємства: сутність, основні підходи та принципи управління

В українській науковій бібліографії логістика ще не сформувалась як повноцінний самостійний науковий напрям, а більшість підприємств лише починають усвідомлювати її важливість і впроваджувати логістичні підходи у свою діяльність.

Логістика, як науковий напрям, на підприємствах України поки що лише починає формуватися як самостійна галузь знань, а кількість вітчизняної літератури з цієї теми обмежена.

Термін «логістика» походить від грецького слова *logistske*? Що означає «мистецтво рахувати, мислити». Його коріння сягає часів Римської Імперії, коли існували спеціальні чиновники, відповідальні за розподіл провіанту. Як наука логістика сформувалась завдяки військовій справі: управління матеріальними потоками вперше системно застосовувалося під час переміщення військ, яких супроводжували обози з харчами та спорядженням. Умови війни змушували армії та флот змінювати маршрути, здійснювати складні маневри та прибувати у визначені точки точно за графіком. Саме в такому контексті логістика – як «прикладна математика» - уперше набула значення й поширення на початку XIX століття, під час наполеонівських війн.

У період другої світової війни, принципи логістики почали успішно втілюватись в життя, коли в країнах учасниках війни вивчались властивості операцій, пов'язаних з управлінням матеріальними потоками. У цей період були проведені дослідження стосовно проблем військового постачання та тилового забезпечення фронту, розроблено математичні методи й моделі.

Першим автором праць з логістики вважають французького військового фахівця початку XX століття А. Г. Джаміні, який схарактеризувати логістику як

«практичне мистецтво руху військ». Разом з тим Джаміні стверджував, що логістика стосується не тільки перевезення, але охоплює й широке коло інших питань: планування, управління, постачання, визначення місць дислокації військ, будівництво мостів, шляхів тощо.[1]

Транспортна логістика належить до макрологістики (рис. 1.1) і є сферою матеріального виробництва, що здійснює перевезення людей та вантажів. Транспортна логістика інтегрує планування, управління та фізичне транспортування матеріалів, покупних частин, виробів, виробничих відходів у супроводі необхідного, як вже було вище зазначено, інформаційного потоку для мінімізації транспортних витрат і часу.

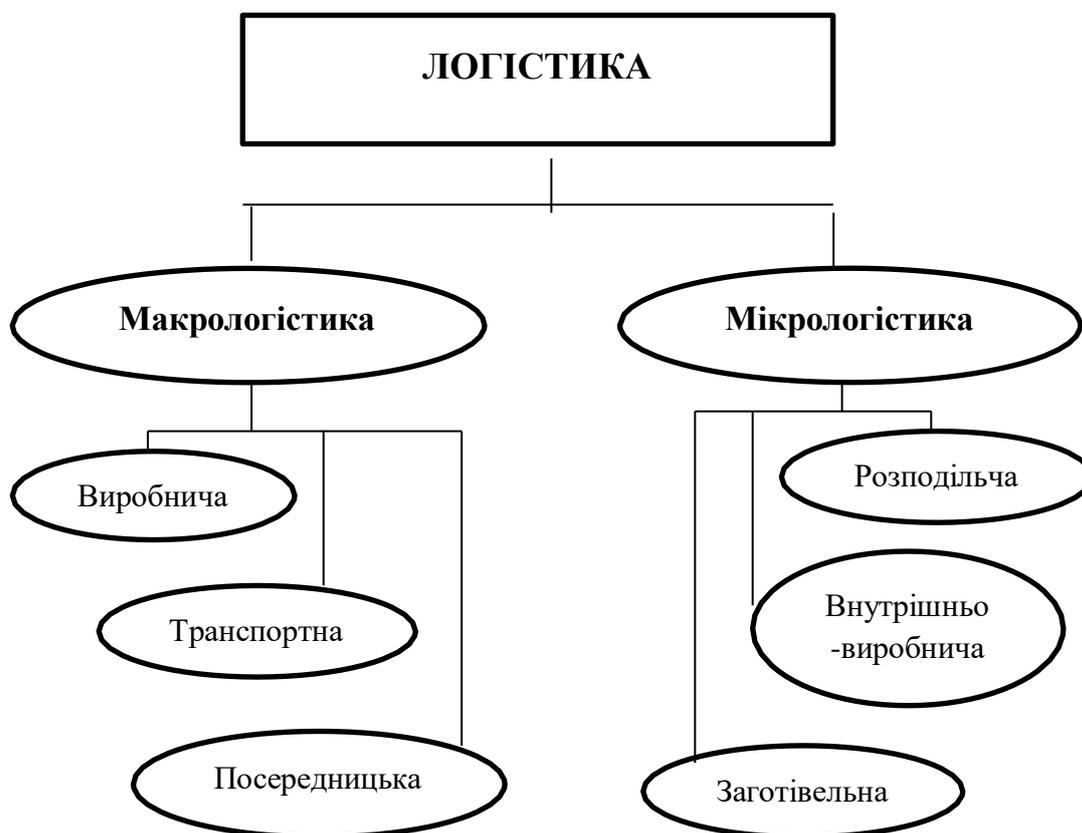


Рис.1.1. Види логістики[систематизовано на основі 1, 2]

Транспортна логістика - це комплекс принципів, правил і управлінських рішень, спрямований на ефективне планування, організацію та контроль транспортних процесів з метою забезпечення своєчасного, надійного й економічно вигідного переміщення матеріальних ресурсів, продукції та вантажів, що підтримує загальні бізнес-цілі та підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Транспортна логістика є одним із ключових напрямів науки, що вивчає управління інформаційними та матеріальними потоками під час переміщення товарів. Оптимальним вважається маршрут, який дозволяє доставити логістичний об'єкт у найкоротші терміни з мінімальними витратами та найменшою шкодою для самого вантажу. У підприємницькій діяльності транспортування розглядається у двох вимірах: внутрішньому – коли переміщення відбувається на невеликі відстані в межах виробничого процесу(виробнича логістика), та зовнішньому – коли транспортування здійснюється між різними організаціями або територіально віддаленими підрозділами одного підприємства(логістика постачання та збуту). Таким чином, транспортно-логістична діяльність забезпечує безперервність та ефективність руху матеріальних потоків у процесі виробництва і доставки продукції кінцевим споживачам.

Розв'язання комплексу завдань, пов'язаних з організацією вантажних перевезень за допомогою транспорту загального користування, є основним предметом транспортної логістики. Вона охоплює процеси планування, управління та безпосереднього транспортування сировини, комплектуючих, готової продукції, а також виробничих відходів, у поєднанні з відповідними інформаційними потоками з метою скорочення витрат часу та зменшення транспортних витрат.

Головною метою транспортної логістики є надання ефективних транспортних послуг у сферах постачання та збуту, при цьому – з мінімальними витратами і постійним зниженням потреб у транспортних ресурсах.

Серед ключових завдань транспортної логістики – вибір виду та типу транспорту, інтегроване планування логістичних операцій між різними видами транспорту, а також їх координація з виробничими та складськими процесами для досягнення технологічної узгодженості. Одним із важливих аспектів також є розробка раціональних маршрутів перевезень. [2]

Ефективність транспортної логістики забезпечується рядом принципів: мінімізація витрат на перевезення, узгодженість розмірів партій вантажів із параметрами замовлення, стандартизація тари, повне використання вантажопідйомності транспорту, досягнення ефекту масштабу та орієнтація на

своєчасну доставку. Додатково важливим є концентрація вантажопотоків на пріоритетних логістичних каналах та уникнення перевезень економічно неефективних товарів.

Транспортна логістика виконує низку важливих функцій:

Системоутворююча функція: формує систему ефективного управління потоками ресурсів і рухом товарів.

Інтегруюча функція: забезпечує злагодженість процесів збуту, зберігання та доставки продукції з орієнтацією на ринкові потреби та взаємодію логістичних учасників.

Регулююча функція: спрямована на раціоналізацію використання ресурсів, зниження витрат праці та забезпечення відповідності дій окремих елементів логістичної системи інтересам усієї структури.

Результативна функція: гарантує постачання необхідного обсягу продукції у встановлені строки, у відповідне місце, з заданою якістю та мінімальними витратами, охоплюючи весь ланцюг постачання до споживання, відповідно до попиту. [3]

В умовах глобалізації та зростання конкуренції ефективне управління транспортною логістикою є одним з ключових чинників успішної діяльності підприємства. Одним з інструментів управління транспортною логістикою є транспортна політика, що представляє собою комплекс принципів, правил і управлінських рішень, спрямований на ефективне планування, організацію та контроль транспортних процесів з метою забезпечення своєчасного, надійного і економічно вигідного переміщення матеріальних ресурсів, продукції та вантажів, що підтримує загальні бізнес-цілі та підвищує конкурентоспроможність підприємства. Основною метою транспортної політики є організація раціонального використання транспортних засобів. Це досягається через ефективне планування маршрутів, правильний вибір транспортних засобів, а також інтеграцію транспортної системи з іншими підсистемами підприємства.

Успішна транспортна політика сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, таких як зниження собівартості продукції, підвищення рівня

обслуговування клієнтів, розширення ринків збуту тощо. [4] Тим самим вона дозволяє підвищити загальну конкурентоспроможність підприємства.

Основними принципами на основі яких ґрунтується транспортна політика є наступні:

Економічність - передбачає вибір таких рішень, що дозволяють досягати цілей з мінімальними витратами. Це стосується як прямих, так і не прямих витрат на транспорт, пов'язаних з простоем, псуванням товару тощо.

Своєчасність, адже однією з головних умов задоволення потреб споживача є своєчасне постачання продукції. Затримки у доставці призводять до порушення виробничих циклів та технічних процесів, а також можуть призвести до втрати довіри клієнтів.

Інтеграція також є одним з ключових принципів. Транспорт не можна розглядати ізольовано, він повинен бути інтегрований у загальну логістичну систему, узгоджений з виробництвом, складською логістикою, постачанням і збутом.

Гнучкість - підприємство повинно бути здатне швидко адаптовувати транспортні схеми до змін ринку, умов постачання, кліматичних умов, політичної ситуації тощо.

Екологічність у сучасному світі також є невід'ємним фактором транспортної політики підприємства. Транспортні рішення повинні враховувати екологічні аспекти, зменшувати викиди, споживання пального та негативний вплив на довкілля.

Транспортна політика що створена на основі цих принципів здатна успішно виконувати низку управлінських функцій:

Планування маршрутів і режимів перевезення, що забезпечує оптимізацію часу і витрат, підвищує ефективність логістичних операцій.

Залежно від обсягів перевезень, відстані, характеру вантажу, терміновості доставки підприємство спираючись на свою транспортну політику приймає рішення про вибір типу транспорту.

Облік і контроль витрат, адже постійний аналіз транспортних витрат дає змогу виявляти неефективні ділянки та приймати управлінські рішення щодо оптимізації витрат.

Контроль завантаження. Забезпечення повного завантаження транспортних засобів дозволяє підвищити рентабельність перевезень та зменшити витрати на них.

Управління ризиками. Політика повинна враховувати можливі збої у перевезеннях, пошкодження вантажів, форс-мажорні обставини й передбачати запобіжні заходи або страхування. [5]

Основними завданнями транспортної політики є конкретні дії спрямовані на реалізацію її цілей:

Зниження логістичних витрат – завдяки оптимізації маршрутів, вибору найбільш економічних транспортних засобів та впровадженню новітніх технологій, підприємство здатно досягти значного скорочення витрат.

Підвищення якості обслуговування, адже надійне та оперативне транспортування продукції створює позитивний імідж підприємства в очах клієнтів та партнерів.

Забезпечення безпеки перевезень. Дане завдання охоплює не лише охорону товарів, але й дотримання нормативів перевезення небезпечних вантажів, контроль за технічним станом транспорту.

Невід’ємним завданням транспортної політики сьогодення є автоматизація транспортних процесів. Впровадження цифрових технологій, таких як GPS-моніторинг, TMS(транспортні інформаційні системи), дозволяє покращити контроль за доставками, аналітику витрат і прогнозування потреб.

Неможливо переоцінити значення транспортної політики в діяльності підприємства. Успішна транспортна політика дозволяє підприємству забезпечити безперебійність постачань, оптимізувати витрати, зменшити ризики затримок і витрат, а також своєчасно реагувати на виклики ринку. До того ж ефективна транспортна політика сприяє підвищенню лояльності споживачів, формує стійкі партнерські відносини й підтримує загальну конкурентоспроможність підприємства. [6]

Транспортна політика є невід’ємним компонентом стратегічного управління підприємством. Вона формує рамки для ухвалення рішень щодо організації перевезень, знижує витрати, забезпечує ефективність логістичного ланцюга та підвищує гнучкість системи управління. В контексті глобальної економіки та цифровізації саме ефективна транспортна політика стає важливим джерелом конкурентних переваг і стабільного розвитку підприємства. [7]. Таким чином, транспортна політика підприємства є фундаментальною складовою його ефективної діяльності та конкурентоспроможності на ринку. Вона забезпечує системний підхід до організації перевезень, сприяє оптимізації логістичних процесів, мінімізації витрат і підвищенню якості обслуговування клієнтів. В умовах сучасної глобалізації, цифровізації та посилення конкуренції саме грамотно побудована транспортна політика допомагає підприємствам адаптуватися до змінних умов ринку, підвищувати гнучкість управління і зміцнювати свої позиції на внутрішніх та зовнішніх ринках.

Впровадження інноваційних технологій, автоматизація транспортних процесів, увага до екологічних аспектів і комплексне управління ризиками — це ті пріоритети, які визначають сучасний підхід до формування транспортної політики. Тому її розробка та постійне вдосконалення повинні стати одним із ключових завдань менеджменту підприємства, що прагне сталого розвитку і довготривалого успіху.

1.2 Організація та управління транспортом підприємства

У сучасних умовах ринкової економіки транспорт посідає важливе місце в діяльності будь-якого підприємства, особливо якщо мова йде про виробничо-комерційні або логістичні структури [8]. Ефективна організація та управління транспортом є необхідною умовою для зниження витрат, своєчасного виконання замовлень, забезпечення високої якості обслуговування клієнтів, а також підвищення конкурентоспроможності підприємства [9]. Центральне місце у цьому процесі посідає транспортна система, яка охоплює взаємозв’язані елементи – людей, інфраструктуру, транспортні засоби, технології, нормативно-правову базу — які,

функціонують як єдиний механізм для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Транспортна система - це впорядкована сукупність засобів і процесів, які забезпечують переміщення матеріальних цінностей, людей та інформації всередині підприємства і за його межами[10]. Вона включає:

людський ресурс (водії, логісти, диспетчери, механіки, менеджери);

транспортні засоби (вантажні автомобілі, легкові авто, спецтехніка);

інфраструктуру (дороги, склади, заправки, ремонтні майстерні, логістичні центри);

інформаційні системи управління (програмне забезпечення для моніторингу, навігації, обліку витрат тощо);

нормативно-правову базу (внутрішні регламенти та державні закони, що регулюють транспортну діяльність).

Організація транспортної системи полягає в упорядкуванні взаємовідносин між цими компонентами задля досягнення головної мети - ефективного, безпечного та економічно доцільного транспортування ресурсів[11].

Процес транспортування - це не лише фізичне переміщення вантажу чи людей, а й комплекс дій щодо планування, координації, моніторингу та аналізу[12].

Основними етапами організації транспортного процесу є:

Планування перевезень - визначення обсягів, маршрутів, термінів, необхідних ресурсів.

Розподіл транспортних засобів - вибір найбільш ефективного типу транспорту залежно від завдань.

Формування графіків руху - врахування інтервалів завантаження, доставки, обслуговування.

Моніторинг виконання - використання GPS-навігації, трекерів, облікових систем.

Оцінка ефективності - аналіз витрат, термінів доставки, рівня задоволеності клієнтів.

Організаційна структура управління транспортом може бути централізованою або децентралізованою. У першому випадку управління здійснюється з єдиного

логістичного центру, у другому - передається на рівень окремих підрозділів підприємства[13]. Вибір моделі залежить від масштабу діяльності та особливостей бізнесу.

Управління транспортом - це безперервний процес ухвалення рішень, що має на меті досягнення функціонування транспортної системи[14]. Основні функції управління включають:

- планування (довгострокове й оперативне);
- організацію (забезпечення передумов для реалізації запланованих завдань);
- мотивацію персоналу (стимулювання працівників до ефективної роботи);
- контроль (оцінка результатів і корекція процесів);
- інновації (впровадження нових технологій, цифрових рішень, автоматизації).

Ефективне управління неможливе без тісної взаємодії між усіма учасниками транспортного процесу[15]. Людський чинник тут відіграє визначальну роль. Водії мають бути не лише професіоналами своєї справи, а й відповідальними, дисциплінованими працівниками. Менеджери - здатними до стратегічного мислення та аналітики. Логісти - оперативно реагувати на зміни умов перевезення.

Транспортна інфраструктура є каркасом, на якому базується уся система перевезень. До неї належать:

- Внутрішньо підприємницькі дороги;
- пункти обслуговування транспорту;
- системи обліку та контролю;
- склади, вантажно-розвантажувальні комплекси.

Від рівня розвитку інфраструктури залежить безпека, швидкість і економічність перевезень. Технічна база - це не лише сам транспорт, а й засоби його обслуговування, ремонту, зберігання. Її модернізація прямо впливає на продуктивність транспортної системи.

Сучасні підприємства активно впроваджують цифрові технології в управління транспортом, зокрема:

- системи ERP і TMS (Transport Management System)[16];
- автоматизовані системи диспетчеризації;
- аналітичні панелі моніторингу логістичних процесів;

електронний документообіг, е-TTN;
штучний інтелект для оптимізації маршрутів.

Ці рішення дозволяють оперативно приймати рішення, знижувати витрати на перевезення, підвищувати прозорість логістичних процесів.

Фермерські господарства, як компоненти аграрного виробництва, потребують розгалуженої, гнучкої та адаптивної транспортної системи[17]. Ця система має забезпечувати безперебійне переміщення сировини, готової продукції, техніки, добрив, а також працівників господарства. Таким чином, транспорт у фермерському підприємстві - це не лише засіб доставки, а й один з ключових чинників рентабельності та конкурентоспроможності.

Під транспортною системою підприємства розуміють комплекс взаємопов'язаних елементів: людей (персонал і управлінці), транспортні засоби, інфраструктура, матеріальні потоки, інформаційне забезпечення та управлінські процеси. У випадку фермерського господарства, ця система включає: водіїв, логістів, агрономів, інженерів; автомобільний і причіпний транспорт; дороги, пункти навантаження/розвантаження, склади; маршрути перевезень; системи GPS-навігації, трекінгу та обліку витрат пального[18].

Упорядкування взаємовідносин між компонентами транспортної системи забезпечує ефективне транспортування як людей (робітників), так і вантажів (зерно, добрива, техніка тощо). У цьому контексті управління транспортом - це процес планування, організації, контролю та аналізу всіх елементів транспортної діяльності в межах підприємства.

Фермерство передбачає сезонність виробництва, велику залежність від погодних умов, необхідність своєчасного внесення добрив, збирання врожаю, транспортування до місць зберігання чи реалізації[19]. Тому особливо актуальним стає завдання вибору оптимальної моделі транспортного забезпечення та стратегії управління.

Для фермерського господарства, яке займається вирощуванням зернових культур, характерні такі транспортні операції:

доставка мінеральних добрив і засобів захисту рослин;
перевезення посівного матеріалу;

транспортування зібраного врожаю до складів або елеваторів;
переміщення сільськогосподарської техніки між полями;
логістика запчастин та обслуговування техніки.

Фермерське підприємство, як правило, використовує такі види вантажного транспорту:

Автомобілі-самоскиди (наприклад, ЗІЛ-130, КамАЗ-5320) - для перевезення зерна, силосу, добрив;

Трактори з причепами (ПТС-4, ПТС-9) - для внутрішньогосподарських перевезень на невеликі відстані;

Спеціалізовані зерновози та бункери-перевантажувачі (ПБН-30, МЗ-555) - використовуються під час жнив для зменшення простоїв комбайнів;

Фургони та малотоннажні вантажівки (Газель, Ford Transit) - для перевезення дрібних вантажів, інструментів, робочої сили.

Залежно від площі оброблюваних земель і логістичних можливостей, фермер може поєднувати використання власного транспорту з орендованим, а також залучати сторонніх перевізників у пікові сезони.

Існує кілька моделей організації транспортної системи на підприємстві[20](рис 1.2).

Централізована модель: транспортна служба знаходиться в одному підрозділі підприємства й виконує всі перевезення за запитом інших підрозділів. Перевага - контроль і облік; недолік - повільна реакція на оперативні потреби.

Децентралізована модель: кожен підрозділ має власний транспорт, який обслуговує лише його потреби. Перевага - гнучкість; недолік - дублювання ресурсів.

Змішана модель: поєднує централізоване управління з децентралізованим використанням, що дозволяє оперативно задовольняти потреби господарства.

Для фермерського господарства найоптимальнішою є змішана модель, оскільки вона враховує як потребу в координації, так і сезонний характер навантаження.



Рис.1.2 – «Моделі організації транспортної системи»[авторська розробка]

Управління транспортом передбачає використання певних стратегій:

Маршрутна стратегія - планування найкоротших і найефективніших маршрутів з урахуванням стану доріг, часу, витрат пального.

Аутсорсингова стратегія - часткове або повне передання перевезень стороннім компаніям у пікові періоди (жнива).

Інформаційна стратегія - впровадження електронних систем контролю транспорту (GPS, моніторинг витрат пального, автоматизований облік пробігу та навантаження).

Інвестиційна стратегія - оновлення автопарку з урахуванням паливної ефективності, універсальності техніки, можливості адаптації до погодних умов.

Організація та управління транспортом фермерського господарства - це комплексне завдання, яке потребує системного підходу[21]. Врахування взаємозв'язків між працівниками, інфраструктурою та технікою дозволяє створити ефективну транспортну систему. Правильний вибір моделі організації та стратегії

управління дає змогу оптимізувати витрати, скоротити час перевезення, зменшити втрати врожаю та забезпечити безперебійність технологічних процесів. Таким чином, транспорт у фермерському господарстві - це не просто логістика, а стратегічний ресурс, здатний істотно вплинути на кінцевий результат сільськогосподарської діяльності.

1.3 Ризики в організації транспортних процесів та їх напрями мінімізації

Сучасні економічні та політичні умови в країнах обумовлюють актуальність проблем управління, аналізу та оцінки ризиків у діяльності підприємств. Не є винятком і логістика, адже вона також піддається численним ризикам. Для формування ефективної системи управління логістичними ризиками необхідно дослідити сучасну логістику як наукову дисципліну, окреслити її функції, а також визначити специфіку порівняно з іншими видами виробничої та сервісної діяльності[22].

Під ризиками в логістиці слід розуміти ймовірність виникнення збоїв у функціонуванні ланцюга постачання, затримок у доставці, або непередбачуваних ситуацій у роботі окремих його ланок. Серед найбільш поширених ризиків – ті, що пов'язані з виконанням основних логістичних функцій: зберіганням, транспортуванням різними видами транспорту, пакуванням, маркуванням, оформленням супровідної документації тощо[23].

Такі ризики можуть виникати на будь-якому етапі логістичного ланцюга – від транспортування сировини від постачальників до доставки готової продукції кінцевим споживачам. Їх причинами є помилки або недоліки в управлінні матеріальними та інформаційними потоками, а також ігнорування умов ринку – наприклад, запізнення поставок, неточні розрахунки обсягів закупівлі, неповні замовлення тощо[24]. Отже, логістичний ризик – це ситуація, що може спричинити фінансові витрати або викликати несприятливі наслідки внаслідок впливу внутрішніх чи зовнішніх чинників на рух матеріальних потоків у межах логістичного ланцюга.

Управління ризиками в логістичній системі підприємства – це цілеспрямований процес впливу з боку відповідальних осіб на ймовірність виникнення загроз у роботі логістичних ланок, з використанням відповідальних осіб на ймовірність виникнення загроз у роботі логістичних ланок, з використанням відповідних методів і засобів, що дозволяють зберігати стабільність заданих параметрів логістичних потоків[25].

Суб'єктами управління ризиками можуть бути логістичні підрозділи, керівники різних рівнів управління, а також інші працівники, які мають повноваження ухвалювати рішення щодо ризикованих об'єктів у межах логістичної системи. Об'єктами управління, відповідно, виступають, логістичні ризики.

До основних причин виникнення логістичних ризиків належать: обмеженість або недостовірність інформації, коливання економічних процесів (наприклад, науково-технічний процес, зміни попиту, стихійні явища); необхідність вибору між альтернативними варіантами рішень; невизначеність у виконанні певних дій; зниження обсягів виробництва через спад попиту; ризики втрати клієнтів чи постачальників; помилки в розрахунку митних платежів; нераціональний вибір контрагентів або транспорту; негативні наслідки природних катастроф; дисбаланс основних компонентів логістичної системи; випадкові події (наприклад аварії, пожежі); нестабільна політична, економічна чи екологічна ситуація в країні; прогалини в законодавстві; низька якість виконання обов'язків постачальниками, посередниками чи споживачами; а також рівень розвитку логістичного менеджменту[26].

Транспорт - одна з ключових ланок у ланцюзі агровиробництва, яка забезпечує безперервний рух ресурсів, сировини, техніки та готової продукції. Для фермерського господарства організація транспортних процесів часто є викликом через сезонність, нестабільність зовнішнього середовища та обмеженість ресурсів. У цьому контексті важливо не лише забезпечити ефективну логістику, а й ідентифікувати ризики, які можуть виникнути в процесі транспортування, а також розробити дієві механізми їх мінімізації.

Ризик у транспортних процесах - це ймовірність виникнення небажаних подій, які можуть призвести до затримок, збитків, втрат або порушень логістичного

ланцюга. У фермерстві, де часто використовуються такі види транспорту, як трактори з причепами, вантажівки-самоскиди, зерновози, малотоннажні автомобілі, транспортні ризики мають особливо серйозні наслідки.

До основних ризиків фермерських господарств належать[27]:

Технічні ризики - злам техніки, зношеність автопарку, відсутність запасних частин.

Логістичні ризики - нераціональні маршрути, затримки доставлення, нестача транспорту в пікові сезони.

Кадрові ризики - нестача кваліфікованих водіїв, перевтома персоналу, людський фактор.

Кліматичні ризики — несприятливі погодні умови, що ускладнюють пересування транспорту (бездоріжжя, дощі, заморозки).

Фінансові ризики - нестача обігових коштів на паливо, ремонти, страхування.

Регуляторні ризики - зміна законодавства, вимог до сертифікації, штрафи за порушення ПДР.

У господарствах, що вирощують зернові культури, збирання врожаю та його транспортування до елеваторів чи складів - найважливіший етап. Втрата часу чи несправність транспорту в цей період можуть призвести до втрати врожаю. Основні транспортні засоби[28]:

Зерновози (КамАЗ, МАЗ) - ризики перевантаження, зносу гальмівної системи, вибуху шин на перегрітих дорогах.

Трактори з причепами (ПТС-4, ПТС-9) - ризики при буксуванні, перевантаженні, поганому зчепленні з ґрунтом у дощову погоду.

Перевантажувачі зерна (ПБН-30) - ризик простою при неузгодженості дій між комбайном і транспортом.

До основних причин можна віднести: недостатнє планування - відсутність чіткого графіка руху транспорту; відсутність технічного обслуговування - нехтування профілактикою; сезонне перевантаження автопарку - одномоментне навантаження під час посівної або збору врожаю; низький рівень цифровізації - відсутність GPS-моніторингу, систем контролю технічного стану.

Заходи, що можуть сприяти мінімізації ризиків на фермерських господарствах поділені на наступні групи з наступними рішеннями[29](рис.1.3):

ЗАХОДИ, ЩО МОЖУТЬ СПРИЯТИ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ НА ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВАХ	
ТЕХНІЧНІ <ul style="list-style-type: none"> • Регулярне технічне обслуговування транспорту • Оновлення парку техніки з урахуванням її зношеності • Встановлення датчиків навантаження, тиску в шинах, моніторингу роботи двигуна 	ЛОГІСТИЧНІ <ul style="list-style-type: none"> • Розробка оптимальних маршрутів доставки з урахуванням стану доріг і погодних умов • Використання GPS-навігації, контроль пробігу та часу перебування в дорозі • Формування гнучких графіків роботи транспорту для уникнення перевантаження 
КАДРОВІ <ul style="list-style-type: none"> • Навчання водіїв базовим навичкам технічного обслуговування • Ротація персоналу для уникнення перевтоми • Мотивація водіїв — бонуси за економне в дорозі, своєчасну доставку 	ФІНАНСОВІ ЗАХОДИ <ul style="list-style-type: none"> • Створення резервного фонду для обслуговування транспорту • Страхування автопарку від технічних ризиків і нещасних випадків • Впровадження бюджетного планування з урахуванням сезонних витрат 
ОРГАНІЗАЦІЙНІ <ul style="list-style-type: none"> • Впровадження інформаційних систем обліку (1С:Підприємство, AgroOffice) 	<ul style="list-style-type: none"> • Укладання договорів з підрядниками на випадок нестачі власного транспорту • Диспетчеризація транспортних процесів 

Рис.1.3 – «Заходи що можуть сприяти мінімізації ризиків на фермерських господарствах»[складено автором на основі 29]

Технічні:

Регулярне технічне обслуговування транспорту;

оновлення парку техніки з урахуванням її зношеності;

встановлення датчиків навантаження, тиску в шинах, моніторингу роботи двигуна.

Логістичні:

Розробка оптимальних маршрутів доставки з урахуванням стану доріг і погодних умов;

використання GPS-навігації, контроль пробігу та часу перебування в дорозі;

формування гнучких графіків роботи транспорту для уникнення перевантаження;

Кадрові:

Навчання водіїв базовим навичкам технічного обслуговування;

ротація персоналу для уникнення перевтоми;

мотивація водіїв - бонуси за економне водіння, своєчасну доставку.

Фінансові заходи:

Створення резервного фонду для обслуговування транспорту;

страхування автопарку від технічних ризиків і нещасних випадків;

впровадження бюджетного планування з урахуванням сезонних витрат

Організаційні:

впровадження інформаційних систем обліку (1С:Підприємство, AgroOffice);

диспетчеризація транспортних процесів;

укладення договорів з підрядниками на випадок нестачі власного транспорту.

Ризики в транспортній логістиці фермерських господарств - це неминуча частина агровиробництва. Втім, системний підхід до управління ризиками дозволяє не лише зменшити ймовірність негативних наслідків, а й оптимізувати діяльність підприємства. Врахування типів транспорту, сезонних навантажень, логістичних і технічних параметрів забезпечує стабільну роботу транспорту, знижує витрати, підвищує прибутковість та ефективність сільськогосподарського виробництва.

Транспорт у фермерстві - це не лише машина і дорога, це стратегічна інфраструктура, яка потребує відповідального менеджменту, передбачливого планування і постійного контролю[30].

Висновки до розділу 1

Транспортна політика підприємства є ключовим елементом ефективного управління логістичними процесами. Вона забезпечує системний підхід до організації перевезень, оптимізує використання транспортних ресурсів, сприяє зниженню витрат і підвищенню якості обслуговування клієнтів. В умовах сьогодення, що характеризуються процесами глобалізації, активним впровадженням

цифрових технологій та посилення конкуренції грамотна транспортна політика допомагає підприємству швидко адаптуватися до змін, підвищувати гнучкість управління та зміцнювати свої позиції на ринку. Впровадження інноваційних технологій, автоматизація транспортних процесів, увага до екологічних аспектів і ефективне управління ризиками стають пріоритетами для розвитку транспортної політики. Тому постійне удосконалення транспортної політики є необхідною умовою сталого розвитку і довготривалого успіху підприємства.

Організація та управління транспортом є ключовими складовими ефективної діяльності підприємства, особливо в аграрній сфері. Транспортна система, яка включає людські ресурси, техніку, інфраструктуру та інформаційне забезпечення, забезпечує безперервність і надійність логістичних процесів. Вибір моделі організації транспорту, зокрема змішаної моделі, дозволяє врахувати як централізовані, так і децентралізовані потреби підприємства, особливо в сезонні періоди. Управління транспортом базується на плануванні, координації, контролі і постійному аналізі, що забезпечує своєчасне виконання замовлень і мінімізацію витрат. Впровадження цифрових технологій, таких як GPS-моніторинг та транспортні інформаційні системи, підвищує прозорість і оперативність управління. Для фермерських господарств транспорт є стратегічним ресурсом, що впливає на рентабельність і конкурентоспроможність. Раціональне поєднання власного транспорту та аутсорсингу допомагає адаптуватися до сезонних навантажень. Отже, ефективна координація та контроль транспортної діяльності сприяють стабільності виробничих процесів і сталому розвитку підприємства.

Управління ризиками в транспортній логістиці є невід'ємною складовою забезпечення стабільної діяльності фермерських господарств. Ризики виникають на всіх етапах логістичного ланцюга і пов'язані як із внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, що ускладнюють організацію ефективного транспортування. Особливо гостро це проявляється через сезонність, нестабільність ринкових умов, технічні та кадрові обмеження. Системний підхід до ідентифікації та мінімізації ризиків дозволяє значно знизити ймовірність збоїв і втрат у логістичних процесах. Впровадження технічних, логістичних, кадрових, фінансових і організаційних заходів створює надійний захист від можливих негативних подій. Особлива увага

повинна приділятися автоматизації, цифровізації та навчальному процесу персоналу, що сприяє підвищенню адаптивності транспортної системи. Ефективне управління ризиками забезпечує своєчасне, безпечне і економічне транспортування продукції, що є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств. В результаті, стратегічний підхід до ризик-менеджменту в транспортній логістиці сприяє сталому розвитку і довготривалому успіху агробізнесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРАНСПОРТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ФЕДУНКА»

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «ФЕДУНКА»

Підприємство ТОВ «Федунка» здійснює свою господарську діяльність в селі Федунка, Миргородського району, Полтавської області, Шишацької ОТГ.

Основними напрямками являються вирощування сільськогосподарських культур, таких як, пшениця, ріпак, соняшник, соя, кукурудза, цукровий буряк, кормові культури – кукурудза на силос, жито, горох, вика, люцерна – на сінаж, багаторічні трави – на сіно, та вирощування ВРХ, в молочному стаді, та відгодівля на м'ясо.

Основний вид діяльності[31]:

Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Вирощування зернових культур (крім рису): Зернові культури включають пшеницю, ячмінь, кукурудзу, овес та інші. Цей процес включає підготовку ґрунту, сівбу, догляд за посівами (внесення добрив, боротьбу з бур'янами та шкідниками), збирання врожаю та післяурожайну обробку зерна. Вирощування бобових культур: Це включає вирощування сої, гороху, квасолі, нуту та інших бобових. Процес подібний до вирощування зернових, але вимагає специфічних методів догляду, оскільки бобові культури є важливими для азотного балансу ґрунту. Вирощування насіння олійних культур. До олійних культур належать соняшник, ріпак, льон та інші. Вирощування включає всі етапи, від підготовки ґрунту до збору врожаю, з акцентом на збереження олійного потенціалу насіння. ;

Види діяльності:

Вирощування інших однорічних і дворічних культур охоплює вирощування сільськогосподарських рослин, які не входять до основних категорій, таких як: овочів, квітів, трав та інших рослин, які мають короткий цикл росту (один або два роки). Процес включає підготовку ґрунту, сівбу, догляд за посівами, боротьбу з шкідниками та бур'янами, збирання врожаю;

Підтримка поголів'я великої рогатої худоби молочних порід передбачає комплекс заходів, спрямованих на утримання, годівлю, відтворення, та догляд за тваринами, годування, доїння, контроль за здоров'ям, розмноження та управління виробництвом молока;

Розведення та утримання іншої великої рогатої худоби охоплює діяльність пов'язану з вирощуванням м'ясних порід худоби, буйволів для м'яса, молока або інших продуктів. Включає годування, контроль здоров'я, розмноження, вирощування молодняка;

Утримання коней та інших тварин родини конячих охоплює діяльність пов'язану з доглядом за кінями, годування, тренування, розмноження, медичне обслуговування, утримання молодняка. Може включати коней для спорту, праці або рекреації;

Вирощування овець і кіз охоплює діяльність пов'язану з відбором порід для м'яса, молока, вовни або інших продуктів. Включає догляд за тваринами, годування, медичне обслуговування, стрижку вовни, доїння;

Допоміжна діяльність у рослинництві. Це включає послуги з обробки ґрунту, сівбу, обприскування, збір врожаю, зберігання та транспортування продукції, боротьбу з шкідниками та бур'янами;

Допоміжна діяльність у тваринництві. Включає ветеринарні послуги, годування, обробку кормів, догляд за тваринами, управління фермами, обробку та транспортування продуктів тваринництва;

Післяурожайна діяльність. Включає збирання, очищення, сушіння, зберігання, транспортування та первинну обробку врожаю перед його продажем або подальшою переробкою;

Оброблення насіння для відтворення. Процес включає очищення, сушіння, калібрування та обробку насіння для підвищення його схожості та захисту від хвороб і шкідників перед посівом;

Виробництво м'яса. Включає забій тварин, обробку туш, пакування, зберігання, транспортування м'яса до кінцевого споживача або переробки;

Виготовлення продукції борошномельно-круп'яного виробництва передбачає обробку зерна з метою отримання борошна, круп, муки та інших подібних

продуктів. Включає очищення зерна, помел, пакування та зберігання готової продукції;

Виготовлення хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок з короткими терміном зберігання. Це включає випікання хліба, булочок, круасанів, тістечок, тортів. Процес включає підготовку тіста, випічку, охолодження, пакування та зберігання готових виробів;

Виготовлення готової харчової продукції охоплює приготування готових страв для продажу в магазинах, ресторанах або доставки. Включає приготування, пакування, зберігання та транспортування готової їжі;

Виготовлення різноманітних харчових товарів, що не належать до стандартних груп складається з виробництва продуктів, які не належать до основних категорій, таких як спеції, соуси, харчові добавки, дієтичні продукти;

Виготовлення готових кормових сумішей для сільськогосподарських тварин передбачає виробництво кормів для сільськогосподарських тварин. Процес включає змішування інгредієнтів, екструзію, сушіння, пакування, зберігання готових кормів;

Оптова торгівельна діяльність з зерном, насінням, необробленим тютюном і кормовими сумішами охоплює закупівлю, зберігання та продаж зерна, насіння, необробленого тютюну, кормових сумішей для сільськогосподарської худоби великими партіями для подальшого продажу або переробки;

Надання ландшафтних послуг.

ТОВ «ФЕДУНКА» є юридичною особою, яка здійснює свою діяльність відповідно до вимог Господарського кодексу України, Цивільного кодексу України, Закону України «про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» та інших нормативно-правових документів. У бухгалтерському обліку існує широкий спектр класифікаційних ознак підприємств, що ілюструється на прикладі ТОВ «Федунка» в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Класифікаційні ознаки ТОВ «Федунка» [розроблено автором]

№ п/п	Класифікаційна ознака	Вид діяльності ТОВ «Федунка»
1	Мета та характер діяльності	Комерційна
2	Форма власності майна	Приватна
3	Правовий статус і форма господарювання	Національна

4	Національна приналежність капіталу	Господарське товариство
5	Галузево-функціональна спеціалізація	Сільськогосподарська
6	Технологічна цілісність і рівень підпорядкування	Основна
7	Чисельність персоналу	Мале

ТОВ «ФЕДУНКА» зареєстроване 05.04.2001 за юридичною адресою: 38032, село Федунка, Шишацький район, Полтавська область. Статутний капітал підприємства становить 2 500 000 грн. Код ЄДРПОУ – 03770425, ідентифікаційний код 037704216301. Основним установчим документом є статут, який підписується уповноваженими особами за рішенням загальних зборів товариства або головою та секретарем цих зборів.

ТОВ «ФЕДУНКА» має власний баланс, кутовий штамп із повною назвою та круглу печатку, виступаючи як юридична особа, що діє відповідно до законодавства України. Підприємство має право відкривати депозитні, поточні й валютні рахунки у банках України.

За характером діяльності підприємство є комерційним сільськогосподарським підприємством, основна мета якого – максимізація прибутку. Учасниками товариства є фізичні та юридичні особи.

Головним видом діяльності є вирощування зернових культур (крім рису), бобових та насіння олійних культур.

Предметом діяльності відповідно до статуту є:

сільськогосподарська діяльність;

застосування інноваційних технологій у процесах сільськогосподарського виробництва ;

виготовлення, збір, обробка і збут сільськогосподарської продукції, виробничих відходів та вторинних ресурсів, а також продукції тваринницької галузі;

закупівля виробничих ресурсів для агровиробництва, переробки сільськогосподарської продукції та харчової промисловості;

будівельні роботи усіх видів: житлові, адміністративні, промислові, торгові, транспортні споруди, склади, культурні об'єкти, з проведенням реконструкції, реставрації і ремонту будівель;

організація і реалізація рекламних компаній, розробка і розміщення рекламних матеріалів, їх поширення та доставка, реклама у змї, аерореклама, оренда рекламних площ, рекламна фотозйомка тощо.

ТОВ «ФЕДУНКА» обслуговується в банку АТ «Райффайзен Банк Аваль» у місті Києві, де відкрито два поточні рахунки у національній валюті.

Формування прибутку підприємства відбувається шляхом вирахування матеріальних витрат та оплати праці з доходів від діяльності. Податки, обов'язкові платежі та відсотки за кредитами сплачуються із економічного прибутку. Решта прибутку залишається у розпорядженні підприємства і використовується відповідно до установчих документів.

Майно товариства складається з основних засобів, оборотних коштів, акцій (часток, паїв) у статутних капіталах інших господарських товариств, а також інших цінностей, вартість яких відображена у балансі підприємства. Основні засоби включають земельні ділянки, будівлі, споруди, обладнання, транспортні засоби та інші активи. Виробничі запаси охоплюють сировину, матеріали, паливо, запасні частини, матеріали сільськогосподарського призначення, поточні біологічні активи, малоцінні і швидкозношувані предмети, незавершене виробництво, готову продукцію та товари. Грошові кошти представлені готівкою та коштами на поточних рахунках у банках.

Для забезпечення ефективного виконання завдань керівництво підприємства застосовує метод делегування, передаючи завдання та повноваження відповідальним особам, які відповідають за своєчасне та якісне їх виконання.

Організаційна структура підприємства являє собою сукупність впорядкованих потоків ресурсів, виробничих ланок та органів управління з їх взаємозв'язками, що забезпечують реалізацію стратегічних цілей компанії. На ТОВ «ФЕДУНКА» функціонує лінійно-функціональна структура управління (див.рис.2.1), яка передбачає розподіл повноважень і відповідальності за функціями управління по вертикалі. Управління організовано за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у виконанні управлінських завдань.

Переваги лінійно-функціональної структури полягають у високій кваліфікації спеціалістів, які виконують конкретні функції, поєднанні принципів єдності

керівництва та спеціалізації управління, а також повній відповідності організаційної структури обраній стратегії розвитку підприємства.

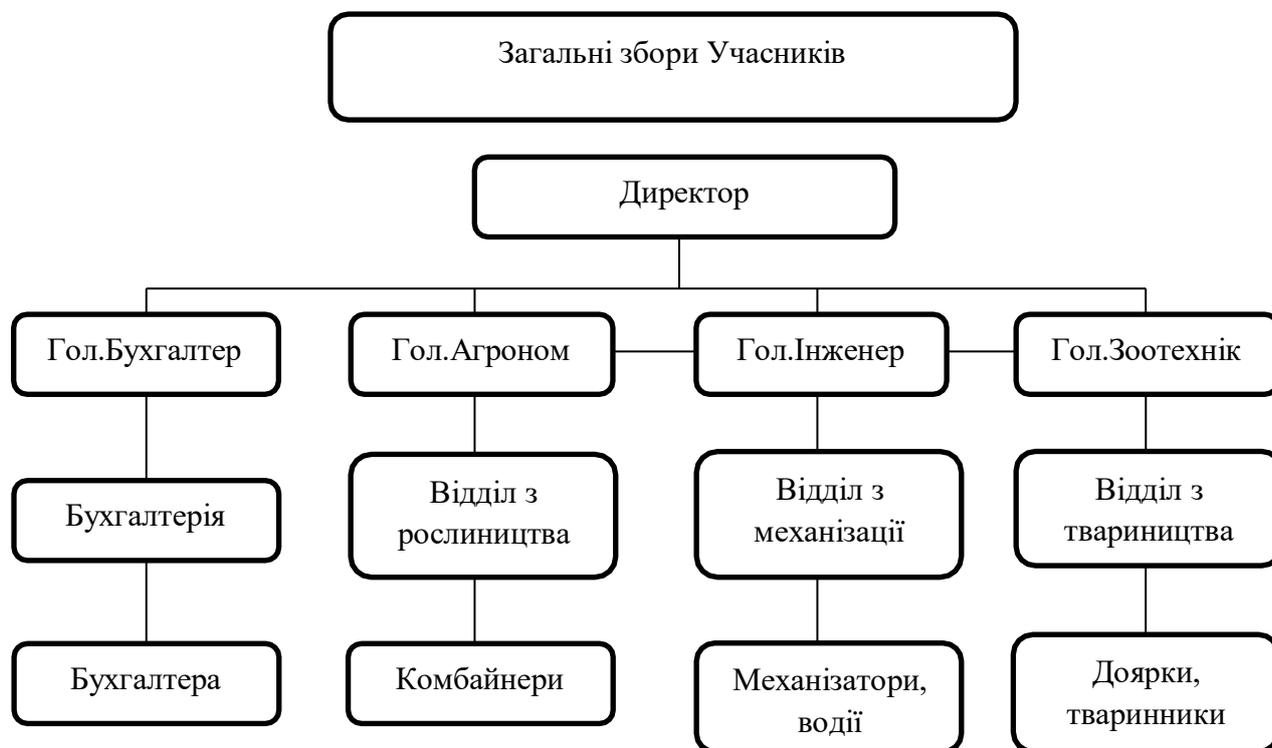


Рис.2.1 – Організаційна структура ТОВ «Федунка» [узагальнено автором]

Недоліками такої організаційної структури є обмежена гнучкість при розв'язанні нових або нестандартних завдань; складність впровадження внутрішньовиробничих інновацій без участі керівництва вищого рівня; ускладненість комунікації та координації функціональних підрозділів під час впровадження нових програм; надмірне посилення вертикальних ланок управління.

Таким чином, організаційна структура управління має ключове значення для результативності ТОВ «ФЕДУНКА». Засновники володіють правом голосу, пропорційним їхнім часткам у статутному капіталі. Загальні збори засновників, які скликаються не менше двох разів на рік, обирають голову зборів.

Отже, ТОВ «ФЕДУНКА» являє собою конкурентоспроможне та ефективно організоване агропідприємство з широким сектором діяльності. Завдяки стратегічно продуманій структурі управління, диверсифікованому виробництву, розвиненій інфраструктурі та належному правовому регулюванню, воно забезпечує стабільний

дохід, зберігає місця роботи в регіоні та має суттєвий внесок у сприянні розвитку сільського господарства України.

2.2. Аналіз господарської діяльності ТОВ «ФЕДУНКА»

Аналіз економічних показників і фінансового стану підприємства ТОВ «Федунка» необхідно проводити системно і комплексно, застосовуючи різноманітні методи, методики та методи аналізу. Це дозволить критично оцінити фінансові результати підприємства як за окремий період, так і в динаміці протягом кількох періодів. Завдяки цьому можна виявити проблемні аспекти фінансової діяльності та визначити шляхи підвищення ефективності використання фінансових ресурсів і їх раціонального розподілу. Крім того, був проведений аналіз основних показників господарської діяльності ТОВ «Федунка» за період 2021-2023 років (див Додаток табл. 2.2).

Для розрахунків використовувались річні бухгалтерські звітності підприємства такі як: форма1 Баланс(Звіт про фінансовий стан), форма2 (Звіт про фінансові результати), форма 1 підприємництво(річна) за період діяльності 2021-2023 років. Чистий прибуток у 2022 році суттєво зменшився(на 41,6%), влє вже у 2023 році зріс більш ніж у 2 рази (+114,86% до 2022 року). Валовий прибуток також відновився після просідання у 2022р. І зріс на +40% у 2023р.(Рис2.2)

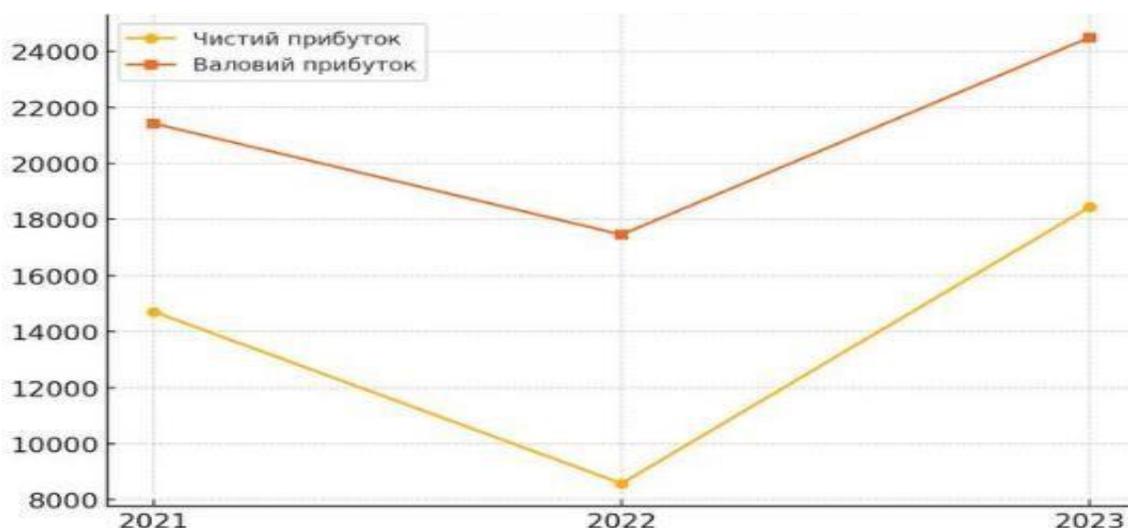


Рис.2.2 – Графік «Прибутки підприємства ТОВ «Федунка»[складено і узагальнено автором на основі табл.2.2]

Рентабельність активів знизилась у 2022р. До 0,06%, але у 2023р. Майже відновилась до рівня 2021р. (0,11%). Рентабельність власного капіталу зросла до 0,13% у 2023р. після падіння у 2022р. рентабельність продажу залишається стабільною.(Рис2.3)

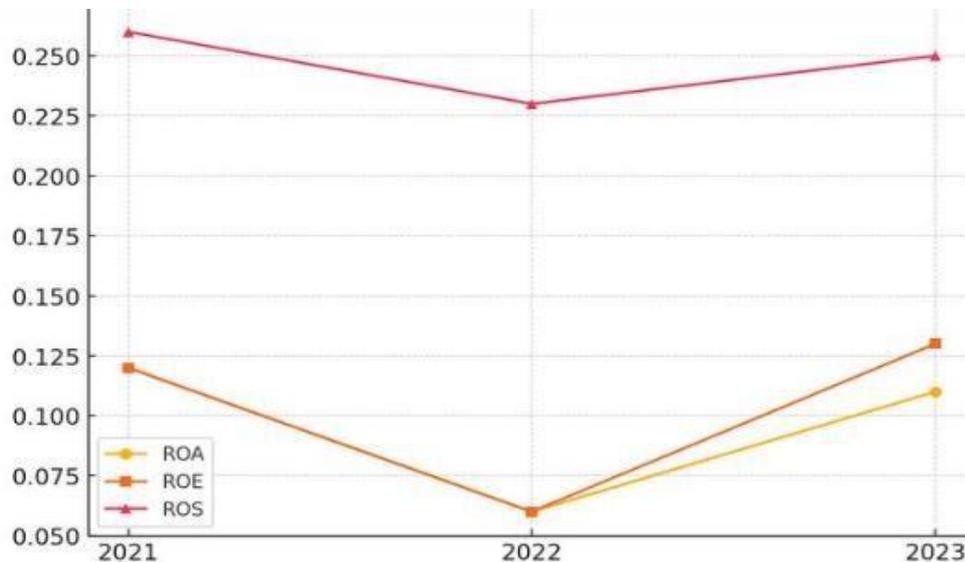


Рис.2.3 – Графік «Рентабельність ТОВ «Федунка» [складено і узагальнено автором на основі табл.2.2]

Коефіцієнти абсолютної, термінової та загальної ліквідності значно знизились у 2022р., але вже у 2023р. спостерігається відновлення. Проте показники все ще нестабільні, зокрема коефіцієнт абсолютної ліквідності не досягає рекомендованого рівня(0,5 при нормі 0,2-0,3). (Рис2.4)

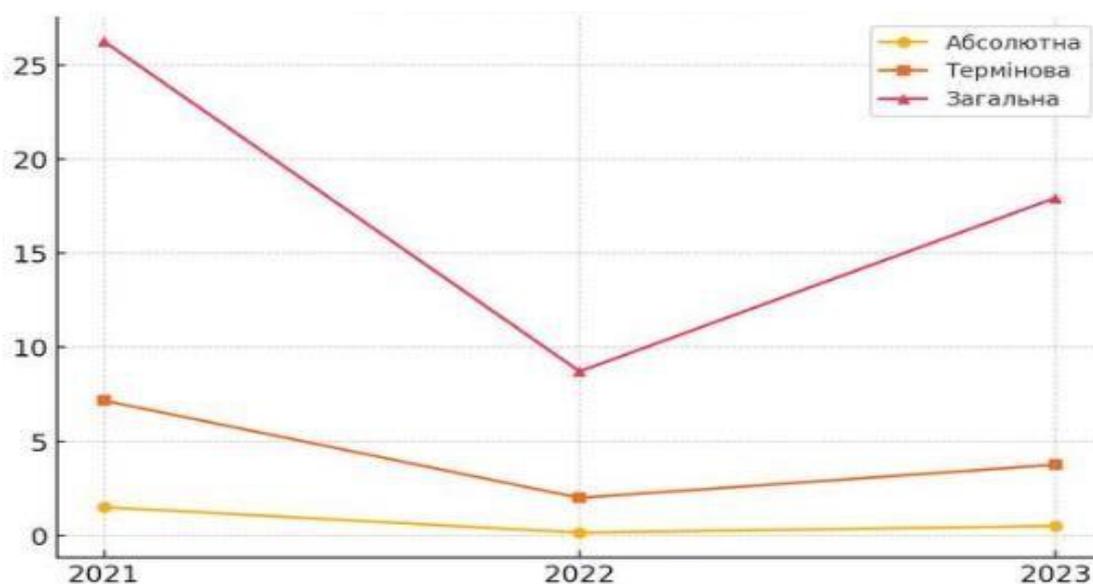


Рис.2.3 – Графік «Показники ліквідності ТОВ «Федунка»» [складено і узагальнено автором на основі табл.2.2]

Коефіцієнт автономії знижується: з 0,98 до 0,82 – свідчить про зростання залежності від позикового капіталу. Концентрація позик суттєво зросла (з 0,02 до 0,18), що свідчить про активніше залучення зовнішнього фінансування. Забезпеченість оборотних активів також знижується (з 0,96 до 0,65). (Рис 2.4.)

У контексті повномасштабної війни, яка розпочалась в Україні у 2022 році, аналіз показників підприємства свідчить не лише про фінансовий стан, а й про стійкість до екстремальних умов господарювання.

Незважаючи на війну, підприємство демонструє зростання активів, прибутковості та оборотів. Відбулось зростання чистого прибутку у 2023 на 114,86% у порівнянні з 2022, що свідчить про гнучкість у перебудові логістики, постачання, збуту, адаптацію до нових умов ринку та ефективне антикризове управління.

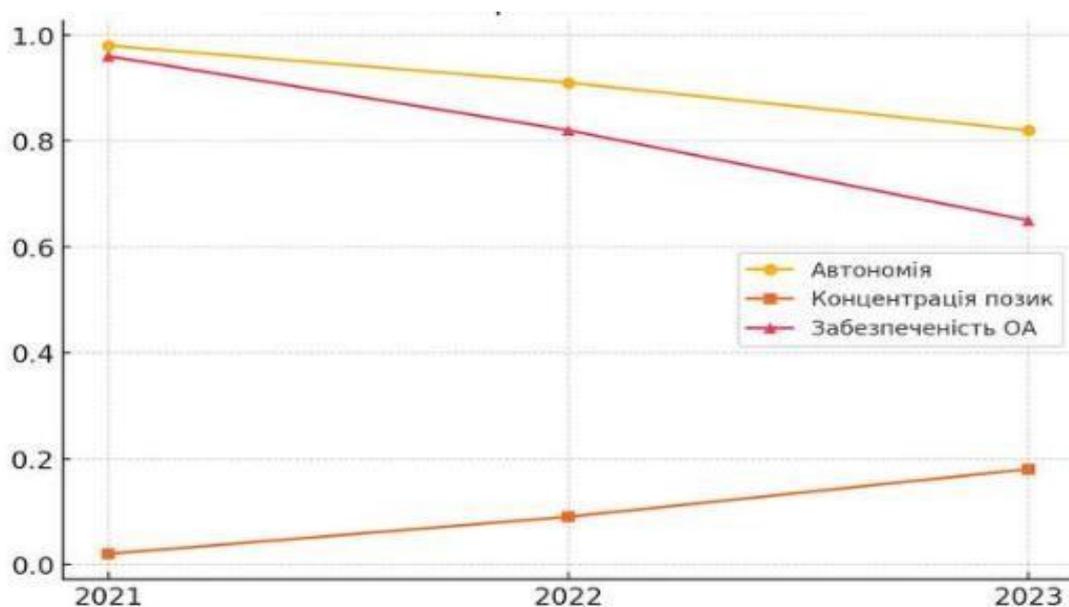


Рис.2.4 – Графік «Показники фінансової стійкості ТОВ «Федунка»»

[складено і узагальнено автором на основі табл.2.2]

Коефіцієнт автономії знизився з 0,98 у 2021 році до 0,82 у 2023 році, що свідчить про часткову втрату у фінансовій незалежності. Це є наслідком втрати частини обігових коштів, потреби в залученні зовнішнього фінансування на покриття розривів та інвестицій у адаптацію виробництва.

Запаси зросли на 72%, а період їх обороту перевищив 290. Можливими причинами цього можуть бути закупівлі «про запас», перебої в логістиці, зменшення

обсягів реалізації в окремі періоди. Зростання дебіторської заборгованості є типовим ефектом війни, через затримку оплати від партнерів та зростання взаємного товарного кредиту. Ці фактори тимчасово погіршують ліквідність, але є реакцією на непередбачуваність ринку.

Розглядаючи рентабельність активів і власний капітал можна спостерігати позитивну динаміку. Це свідчить про те що підприємство змогло адаптувати ціноутворення, зберегло або переформатувало ринки збуту.

Можна також відзначити ефективне управління персоналом, адже продуктивність праці зростає, а чисельність працівників майже не змінилась.

2.3. Характеристика транспортної політики ТОВ «ФЕДУНКА».

Основними цілями транспортної політики ТОВ «Федунка» є забезпечення вчасної доставки вантажів. Господарство має річний план забезпечення транспортом. За забезпечення транспортування та логістику на господарстві відповідальний керівник.

У власності ТОВ «Федунка» тридцять транспортних одиниць (вантажівок, тракторів, причепів, тощо). Вся техніка знаходиться в робосому стані. Середня періодичність її оновлення 5-6 одиниць на рік. Орендує транспорт підприємство на час збирання врожаю та проведення будівельних робіт. Під час сезону, проблем з технікою, які впливають на виконання виробничих процесів не виникає.

Транспортуванням вантажів щоденно займається 5-6 чоловік. Всезон збирання врожаю 10-12. Усі водії на підприємстві мають відповідні категорії та дозволи роботи на техніці на якій працюють. Інструктажі з техніки безпеки згідно чинного законодавства проходять усі працівники на підприємстві.

ТОВ «Федунка» має декілька постійних перевізників-партнерів. Зовнішні перевезення у вигляді прямих поставок за кордон підприємство здійснювало у 2022 році, в інші роки зовнішніх перевезень не здійснювали. Згідно договорів зривів поставок або затримок з транспортуванням підприємство не допускає.

Маршрути перевезення продукції(на елеватори, ринки, склади) плануються згідно укладених контрактів та договорів. Частка перевезень здійснюваних власним транспортом 60% від всього об'єму перевезень, решта сторонніми перевізниками. Для моніторингу транспорту підприємство використовує програмне забезпечення із системами GPS-навігації.

При здійсненні перевезень в сільській місцевості враховується коефіцієнт покриття стану доріг, а також частка маршруту по ґрунтових та польових дорогах. Графіки перевезення при зборі та доставці вантажів до елеваторів виконуються згідно договорів поставки та додатків до них. В плані новітніх технологій в підприємстві використовуються програми стеження за транспортом в сумісництві із агропрограмами точного землеробства та контролю полів.

Безпечність перевезення вантажів регулюється індивідуальними завданнями під конкретний вид перевезень. Дотримання вагових нормативів контролюється. Загальна вага перевезень в жодному разі не перевищує дозволених технічних та законодавчих норм. Підприємство відповідально ставиться до екологічних аспектів тож має постійно діючі договори на утилізацію

Залежно від сезону обсяг транспортних робіт змінюється. 70% перевезень припадає на сезон збирання врожаю. У пікові періоди забезпечення транспортом достатнє. Для вирішення логістичних труднощів під час несприятливих погодних умов підприємство використовує тракторні причепи-перевантажувачі.

До однієї п'ятої частки витрат господарства припадає на транспорт. Порівняння вартості власних перевезень із залученням сторонніх компаній проводиться регулярно по кожному виду перевезень. Облік витрат на паливо, амортизацію, ремонти здійснюється в програмах бухгалтерського обліку.

Для реалізації основних цілей своєї транспортної політики підприємство має логістичні підрозділи. Логістичні підрозділи ТОВ «ФЕДУНКА» відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування транспортної політики підприємства. Взаємодія цього підрозділу з іншими структурними відділами є безперервною та спрямована на своєчасне задоволення потреб підприємства.

Ефективна робота логістичного відділу сприяє оптимізації витрат, скороченню часу доставки та підвищенню загальної продуктивності компанії.

Додатково було впроваджено програмно-технічні рішення у логістичній діяльності для оптимізації управлінських процесів і підвищенню ефективності роботи компанії. Використання програмного продукту TMS-логістика, розробленого ANT-Logistics, дозволяє автоматизувати ключові аспекти логістичних операцій. Основними користувачами цієї системи є директор компанії та завідувач складу, які отримують доступ до аналітичних даних і можуть оперативно ухвалювати рішення щодо корегування транспортної політики.

У сучасних умовах ведення сільськогосподарського бізнесу в Україні, особливо в період війни, транспортна політика стає фундаментальним чинником конкурентоспроможності. ТОВ «ФЕДУНКА» демонструє високу ефективність у вирішенні питань доставки продукції завдяки вдало обраній транспортній політиці.

По-перше, підприємство має власну базу транспорту – 30 одиниць техніки – а також оренда в пікові напрями сезону забезпечують своєчасну виконаність завдань. Середній план оновлення 5-6 одиниць техніки на рік гарантує, що парк відповідає вимогам безперервності і безпеки перевезень. Окрім цього, інструктажі й сертифіковані водії знижують ризик інцидентів, що дуже важливо в умовах посиленої уваги до охорони праці й транспортування агропродукції.

По-друге, доля власного транспорту в 60% проти сторонніх 40% дозволяє оптимально балансувати між контролем витрат та забезпеченням гнучкості. Регулярний аналіз порівняння вартості власних і орендованих перевезень дає змогу вчасно коригувати стратегію, а ефективний облік палива, ремонту й амортизації – прогнозувати бюджет.

По-третє, цифровізація логістики (GPS-моніторинг, інтеграція з точним землеробством, впровадження TMS-системи) значно покращує процеси в режимі реального часу. Це дає змогу не тільки тримати під контролем виконання договорів і маршрути, але й оперативно реагувати на зміни погодних умов і логістичних обмежень.

Разом з тим, логістична монокультура (70% - сезонні перевезення під час врожаю) створює значний піковий тиск на інфраструктуру: це потребує

маркетингової гнучкості й запасних варіантів техніки, що реалізується через сезонну оренду та використання причепів-перевантажувачів.

Ключовими перевагами транспортної політики ТОВ «ФЕДУНКА» є (Рис 2.6):

Збалансована структура власного та орендованого транспорту, що дозволяє оперативно реагувати на піки активності та більше контролювати витрати.

Цифровий контроль і GPS-моніторинг підвищують оперативність та безпеку логістики.

Систематичний підхід до оновлення техніки та навичок водіїв мінімізує ризики простою й аварій.



Рис.2.5 – Графік «Переваги транспортної політики ТОВ «Федунка»»

[розроблено автором]

Недоліками транспортної політики ТОВ «ФЕДУНКА», що потребують уваги є (Рис 2.6):

Сильна сезонність перевезень, що збільшує вразливість до пікових навантажень;

Інвестиції в TMS-систему та GPS-обладнання потребують постійного оновлення та навчання персоналу – це потребує уваги до кібербезпеки та технічної підтримки;

Високий рівень фокусування на зборі врожаю може створювати «мертвий» сезон. Для оптимального використання транспорту – варто розглянути можливості для міжсезонної активності.

Транспортна політика ТОВ «ФЕДУНКА» є ефективною, технологічно просунутою та адаптованою до локальних умов господарювання. Проте подальше зниження залежності від пікових перевезень та розвиток міжсезонного потенціалу може додатково зміцнити трансферлогістичну гнучкість підприємства, мінімізувати ризики та розширити джерела доходу.



Рис.2.6 – «Недоліки транспортної політики ТОВ «Федунка»» [розроблено автором]

Висновки до розділу 2.

ТОВ «ФЕДУНКА» - є ефективним та гнучким аграрним підприємством, яке не лише витримало виклики повномасштабної війни, але й змогло продемонструвати зростання. Засноване у 2001 році у селі Федунка Полтавської області, підприємство сформувало потужну виробничу базу, що охоплює як рослинництво, так і тваринництво. Висока диверсифікація напрямів діяльності та наявність переробних потужностей забезпечують підприємству стабільність навіть в умовах нестабільного ринку.

Юридично ТОВ «ФЕДУНКА» функціонує як приватне мале національне господарське товариство з чіткою організаційною структурою – лінійно-функціональною. Така модель забезпечує дисципліноване вертикальне управління, яке доповнюється функціональними підрозділами, зокрема логістичним відділом, що є ключовим елементом в реалізації транспортної політики

Транспортна політика підприємства тісно пов'язана з ефективністю основних видів діяльності і підтверджує ключову роль логістики у досягненні загальних цілей компанії. Забезпечення, планування, облік та впровадження ІТ-технологій формують логістичну конкурентну перевагу. Попри виклики війни, підприємство продемонструвало здатність до адаптації, збереження прибутковості, забезпечення робочих місць та подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ФЕДУНКА»

3.1. Вдосконалення транспортної політики ТОВ "ФЕДУНКА"

Вдосконалення транспортної політики – це процес перегляду, оновлення та адаптації стратегії управління транспортною системою підприємства відповідно до змін у зовнішньому середовищі, технологічному прогресі, потребах бізнесу та вимогах ринку.

Вдосконалення транспортної політики можна сформулювати як теоретичну та практичну основу, що регламентує принципи, напрями та методи модернізації транспортної діяльності підприємства з метою підвищення її ефективності, економічності, безпеки та екологічності.

Метою вдосконалення транспортної політики є підвищення ефективності логістичних процесів, зменшення витрат на перевезення продукції, покращення якості обслуговування (оперативність, надійність доставки) з урахуванням принципів сталого розвитку, екологічної безпеки та соціальної відповідальності, оптимізація управління транспортними засобами підприємства.

Основними принципами вдосконалення транспортної політики є (Рис 3.1):

Системність - політика повинна охоплювати всі аспекти транспортної діяльності.

Раціональність - мінімізація витрат за умови досягнення поставлених цілей.

Гнучкість – адаптація до ринкових умов, сезонності та змін у попиті.

Іноваційність - впровадження сучасних технологій і цифрових рішень.

Екологічна безпечність – зменшення впливу на довкілля.

Соціальна орієнтація-врахування інтересів працівників.



Рис. 3.1 –«Основні принципи вдосконалення транспортної політики на ТОВ "ФЕДУНКА"»[розроблено автором]

Ключовими напрямками вдосконалення можуть бути організаційно-структурні зміни, впровадження ІТ-технологій, економічна оптимізація, розвиток кадрового потенціалу, інтеграція з загальною логістикою та стратегією компанії, використання альтернативних видів транспорту або палива.

Очікуваними результатами проведеного процесу вдосконалення транспортної політики є зменшення простоїв та порожніх пробігів, економія пального та коштів, підвищення задоволеності клієнтів, зменшення викидів CO₂, поліпшення репутації компанії.

Транспортна політика підприємства не є ізольованим елементом – вона тісно пов'язана з іншими функціональними напрямками: збутом, постачанням

виробництвом, фінансами, екологією та HR. Її вдосконалення має забезпечувати узгодженість усіх логістичних рішень, підтримку конкурентних переваг підприємства та гнучку адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Оскільки ефективна транспортна політика дозволяє ТОВ "ФЕДУНКА" зменшити терміни доставки продукції до споживачів, покращити точність та надійність виконання замовлень, знизити логістичні витрати, що безпосередньо впливають на ціну продукції, оперативно реагувати на зміну попиту або логістичних викликів, то її вдосконалення є фактором підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства.

Вдосконалення транспортної політики враховує національне законодавство у сфері транспорту та перевезень, правила охорони праці та безпеки дорожнього руху, вимоги щодо екологічного транспортування, міжнародні стандарти якості(наприклад ISO39001[35], ISO14001[36]). Це забезпечує правову безпеку діяльності підприємства, зменшує ризики штрафів та підвищує імідж у діловому середовищі.

ISO39001- це міжнародний стандарт, який встановлює вимоги до системи управління безпекою дорожнього руху. Він призначений для організацій, які взаємодіють з системою дорожнього руху та прагнуть зменшити кількість аварій та покращити безпеку всіх учасників дорожнього руху.

Метою впровадження ISO 39001 на ТОВ «Федунка» є зменшення ризиків ДТП, мінімізація випадків травматизму та пошкодження майна під час здійснення транспортних операцій. Підвищення безпеки всіх учасників дорожнього руху та покращення іміджу та підвищення довіри клієнтів, партнерів й контрольних органів до відповідального ставлення підприємства до безпеки транспортних процесів.

Основними етапами є:

Аналіз первинної ситуації та аудит;

Затвердження транспортної політики та цілей СУБДР;

Розробка та впровадження процедур;

Підготовка та навчання персоналу;

Залучення нових перевізників;

Впровадження ІТ-рішень для моніторингу.

Відповідальними за впровадження можуть бути:

Керівник підприємства- відповідальний за визначення загальної політики, делегування ресурсів та затвердження ключових відповідальних;

Керівник транспорту(логістики) – відповідальний за координацію процесів аналізу ризиків, контроль забезпечення проходження працівниками необхідних інструктажів та здійснення аналізу подій, моніторинг роботи транспорту, реалізацію коригувальних дій;

Відповідальні на рівні підрозділів(водії, механіки, диспетчери)- впроваджують вимоги СУБДР на своїх ділянках роботи, виконують та фіксують щоденні процедури контролю.

Потенційними труднощами при впровадженні стандарту ISO 39001 у транспортну політику підприємства є необхідність зміни культури безпеки, спротив персоналу при впровадженні нових підходів, додаткові витрати на навчання та аудит.

Однак при поетапному впровадженні очікувані результати такі як, зниження аварійності, зменшення витрат через непередбачувані простої та ремонти, покращення іміджу та конкурентоспроможності з подальшою готовністю до сертифікації можуть виправдати труднощі на етапах впровадження.

ISO14001- це міжнародний стандарт, який встановлює вимоги до системи екологічного менеджменту підприємства. Даний стандарт розроблено насамперед для зменшення впливу від діяльності підприємства на навколишнє середовище.

Актуальність впровадження ISO 14001 у транспортну політику ТОВ «ФЕДУНКА» є через те що підприємство займається значними вантажними перевезеннями, сезонними агроопераціями, застосовує техніку

використовуючи пальне, мастила, акумулюючі матеріали, а також утворює відходи під час ремонтів та експлуатації техніки.

Метою впровадження ISO 14001 є зменшення негативного впливу діяльності на навколишнє середовище шляхом мінімізації забруднень повітря ґрунту, води. Раціональному використанню ресурсів та правильному поводженню з відходами.

Основними етапами впровадження ISO 14001 є:

Початковий екологічний аудит;

Визначення екологічної політики;

Визначення екологічних аспектів і цілей;

Розробка та впровадження екологічних процедур;

Навчання і підвищення обізнаності працівників;

Внутрішній аудит і контроль;

Зовнішня оцінка та сертифікація.

Відповідальними за впровадження можуть бути:

Директор підприємства – відповідальний за прийняття остаточного рішення, затвердження екологічної політики, ресурсів, цілей.

Еколог(відповідальний з охорони довкілля)- відповідальний за координацію впровадження системи екологічного менеджменту, ведення документації, організацію навчання.(Уразі відсутності такої посади директор підприємства маж визначити відповідального наказом)

Керівники підрозділів(транспорт, виробництво, ремонтна служба- відповідальні за реалізацію вимог стандарту у своїх департаментах.

Очікуваними результатами впровадження є систематичний контроль над впливом на довкілля, оптимізація споживання ресурсів, підвищення іміджу відповідального виробника та зниження ризиків аварійних забруднень або інцидентів із транспортом на маршрутах.

Отже, вдосконалення транспортної політики сприяє підвищенню загальної конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє скоротити витрати на логістику, зменшити час та якість доставки, швидше

адаптуватись до ринкових викликів, інтегрувати логістику з загальною стратегією підприємства.

3.2. Екологізація транспортної політики ТОВ "ФЕДУНКА"

Екологізація транспортної політики – це процес впровадження принципів сталого розвитку у транспортну сферу з метою зменшення негативного впливу транспорту на довкілля, покращення екологічної безпеки та підвищення ефективності використання ресурсів.

Екологізація транспортної політики полягає в інтеграції екологічних пріоритетів у планування, організацію, регулювання та розвиток транспортних систем. Це означає зміну акцентів у транспортній політиці з переважання економічних цілей на збалансоване врахування екологічних, економічних та соціальних факторів.

Метою екологізації транспортної політики є зменшення шкідливих викидів у повітря від транспорту, раціональне використання паливно-енергетичних ресурсів, зниження рівня шуму та інших форм забруднення, розвиток екологічно чистих видів транспорту, а також збереження біорізноманіття та охорона природних екосистем при будівництві або модернізації транспортних шляхів.

Основними напрямками екологізації є перехід до альтернативних джерел енергії, створення «зелених» транспортних коридорів, удосконалення логістичних систем для зменшення «порожніх» рейсів та заторів, інтеграція екомоніторингу в транспортне планування.

Значення екологізації транспортної політики полягає у покращенні якості життя населення, підвищення конкурентоспроможності шляхом підвищення іміджу підприємства, досягнення кліматичних цілей (наприклад, Паризької кліматичної угоди [38]) та найголовніше зменшенням проблем зі здоров'ям пов'язаних із забрудненням повітря.

Екологізація транспортної політики – ключовий компонент сталого розвитку, що спрямований на гармонізацію інтересів суспільства, економіки та природи.

Впровадження екологізації транспортної політики ТОВ «ФЕДУНКА» потребує поетапного, системного впровадження з фокусом на довгострокову вигоду та адаптацію до викликів сталого розвитку.

Метою стратегії є інтеграція екологічних принципів у транспортну політику підприємства з метою зниження викидів CO₂, зменшення споживання ПММ, підвищення ефективності та відповідності принципам сталого розвитку.

Стратегія впровадження екологізації транспортної політики ТОВ «ФЕДУНКА» включає наступні етапи.

Першим етапом впровадження є перехід на екологічні види палива. Розпочати варто з проведення аналізу поточного автопарку щодо можливості переходу на альтернативні джерела енергії, закупівлі або лізингу сільськогосподарської техніки на біопаливі або електротязі з подальшим пілотним запуском 1-2 одиниць альтернативної техніки для оцінки ефективності. Реалізація цього можлива через співпрацю з виробниками сільськогосподарської техніки, поданням на державні або міжнародні програми підтримки(гранти, кредити ЄБРР тощо). Ймовірними ризиками, що виникнуть на цьому етапі є висока початкова вартість закупівлі нової техніки, відсутність інфраструктури(зарядні станції, ПММ для біопалива), недостатня підготовка персоналу. Нівелювати ці ризики можна шляхом фінансового планування з використанням лізингу, інсталяцією мобільних зарядних станцій, поступовому переходу із паралельним навчанням водіїв.

Другим етапом впровадження є скорочення викидів через оптимізацію маршрутів. ТОВ «ФЕДУНКА» вже використовує програми стеження за транспортом в сумісництві із агропрограмами точного землеробства та контролю полів, тож за необхідності в процесі впровадження може бути додана більш глибока GPS-аналітика та проведена інтеграція агропрограм із

транспортним ПЗ для синхронізації маршрутів. Ймовірним ризиком на цьому етапі можуть стати технічні збої у GPS або логістичних системах, нівелювати його можна шляхом регулярного оновлення карт та баз даних, підключення до аграрних погодних сервісів, наявності запасних маршрутів та ручного контролю.

На третьому етапі впровадження варто провести зниження кількості порожніх рейсів. Реалізовується це шляхом планування зворотного завантаження та використання системи обміну заявками на вантажі з партнерами. Спільне планування логістики з постачальниками та покупцями, а також CRM-інтеграція з маршрутними планами є діючими методами реалізації. Ймовірними ризиками на цьому етапі стане відсутність відповідного вантажу у зворотному напрямку та невчасна подача інформації про потреби. Шляхами нівелювання цих ризиків є розширення партнерської мережі перевізників, а також автоматизоване планування завантажень.

Четвертим етапом впровадження екологізації у транспортну політику є заміна зношеної техніки на енергоефективну. Шляхами реалізації цього є проведення енергоаудиту автопарку та закупівля техніки з покращеним ККД та нижчою витратою пального. Методами реалізації цього етапу є пошук фінансування (кредити, дотації, програми підтримки екопереходу) та порівняльний аналіз витрат на ПММ «старого» та «нового» транспорту. Ймовірні ризики на четвертому етапі включатимуть у себе нестачу інвестицій на швидку заміну та труднощі з утилізацією старої техніки. Перший ймовірний ризик нівелюється заміною техніки поетапно, а другий продажем або передачею старої техніки на вторинний ринок або утилізацією згідно договору.

П'ятим етапом є партнерство з екосертифікованими перевізниками. Шляхами реалізації цього етапу є внесення екологічних критеріїв у тендерні вимоги та підписання договорів із перевізниками, що сертифіковані за ISO 14001. Методами реалізації цього етапу є створення «зеленої» логістичної політики при зовнішніх поставках та моніторинг вуглецевого сліду при

перевезеннях. Ймовірними ризиками цього етапу є обмежена кількість таких перевізників у регіоні та вища вартість послуг тих перевізників, що відповідають вимогам. Нівелювати це можна договорами про довгострокову співпрацю та компенсацією витрат за рахунок зменшення екологічних платежів або грантів.

Заключний шостий етап є інтеграцією екологічного моніторингу. Шляхами реалізації цього етапу можуть стати установка датчиків для моніторингу витрати пального та рівня викидів, а також створення автоматизованої звітності за екопоказниками. Методами реалізації цього етапу стане використання екологічного модуля у транспортному ПЗ та аналіз у реальному часі + історія споживання пального. Підвищене навантаження на ІТ-системи та складність в управлінні новими даними є ризиками цього етапу. Щоб нівелювати їх необхідно провести навчання відповідного персоналу та зробити пілотне впровадження для 5-10% автопарку.

Розглянувши дану стратегію можемо створити графік-гайд(Рис 3.3)поетапного впровадження екологічної політики ТОВ «ФЕДУНКА» на три роки. Він поділений на три етапи: перший-підготовчий рік, другий-реалізаційний рік та третій- стабілізаційно-оптимізаційний рік. У кожному вказано ключові дії, відповідальних, ресурси, а також очікувані результати. Також створимо діаграму Ганта[39](Рис 3.2) для поетапного впровадження екологізації транспортної політики ТОВ «ФЕДУНКА» на 2025-2027 роки.

Вона демонструє послідовність і тривалість ключових та проміжних етапів:

- Аналіз поточного стану – липень 2025;
- Формування робочої сили – липень 2025;
- Оцінка викидів – серпень-вересень 2025;
- Пілотний перехід на біопаливо – жовтень-листопад 2025;
- Закупівля ТЗ – до кінця 2025;
- Співпраця з перевізниками – перше півріччя 2026;
- Моніторинг і звітність – друга половина 2026;

Повна інтеграція – весь 2027 рік.

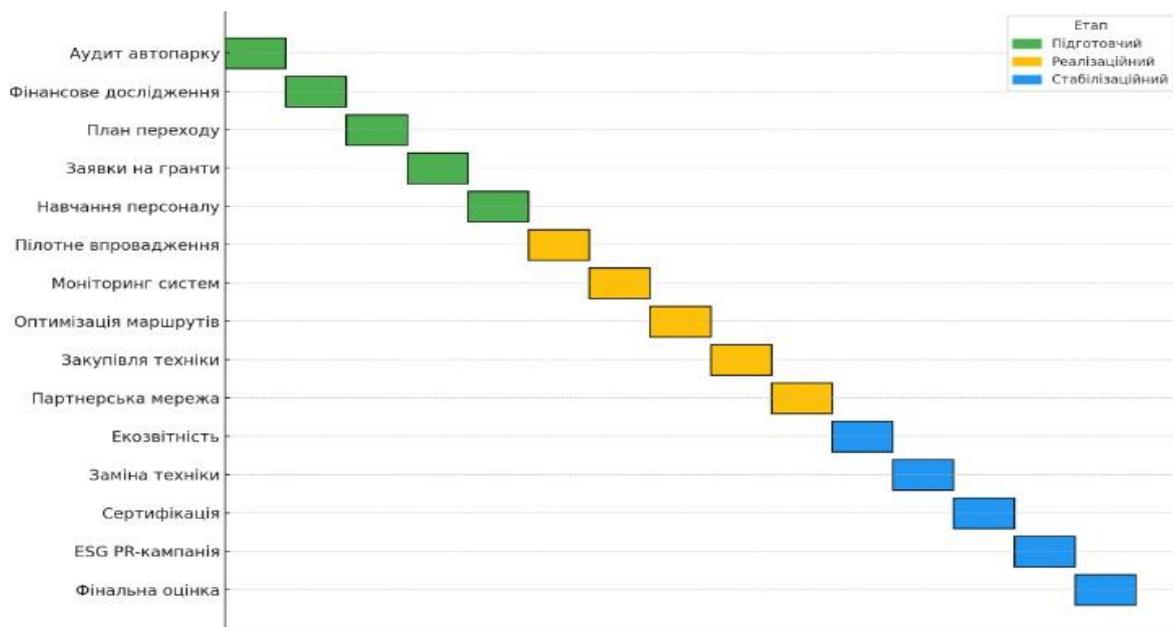


Рис.3.2- «Графік-гайд впровадження екологізацій транспортної політики(2025-2027)» [розроблено і узагальнено автором]

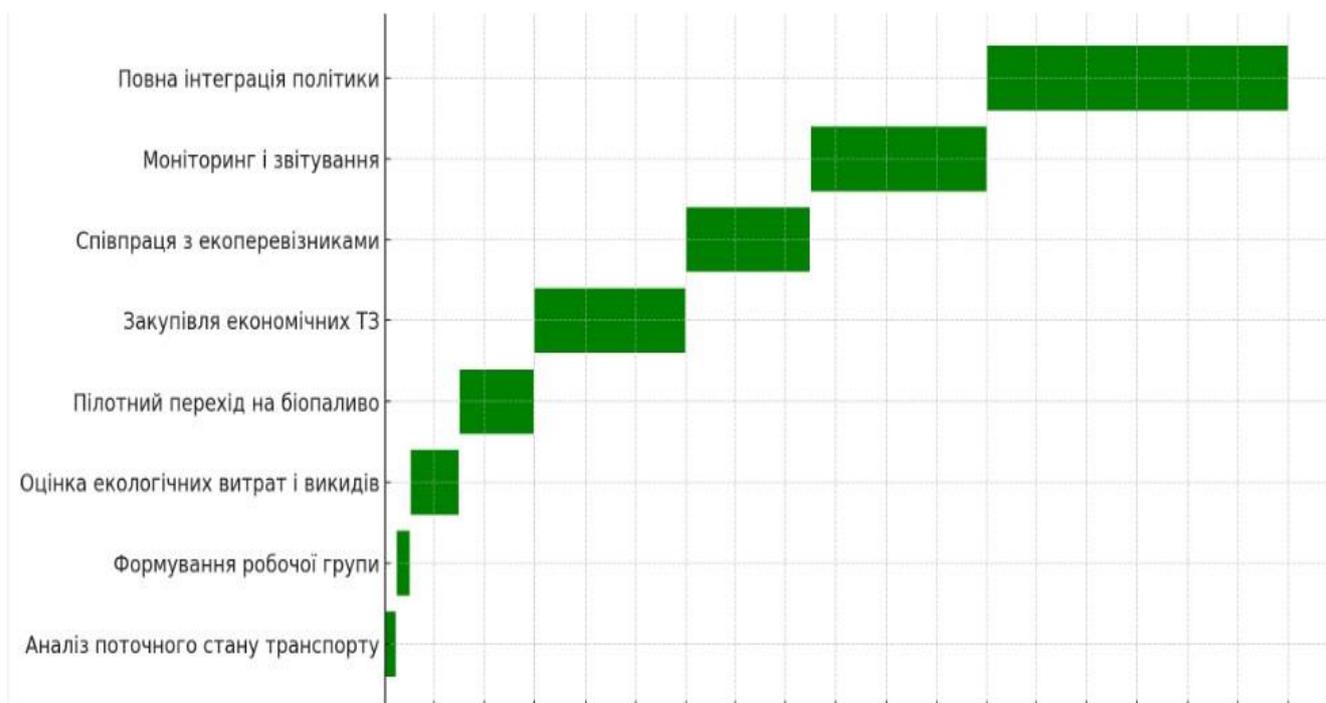


Рис.3.3- «Діаграма Ганта: впровадження екологізації транспортної політики ТОВ «ФЕДУНКА»» [розроблено і узагальнено автором]

Розглянувши дану стратегію впровадження екологізації транспортної політики ТОВ «ФЕДУНКА» створимо SWOT-аналіз[40], для розгляду доцільності її впровадження. Спочатку сформулюємо базову матрицю(табл 3.1)

Таблиця 3.1-«SWOT-аналіз впровадження екологізації» [розроблено і узагальнено автором]

СИЛЬНІ СТОРОНИ (STRENGTHS)	СЛАБКІ СТОРОНИ (WEAKNESSES)
S1. Високий рівень організації транспорту.	W1. Потреба в значних інвестиціях на старті.
S2. Досвід впровадження нових технологій.	W2. Залежність від сезонності — навантаження на техніку.
S3. Наявність GPS-моніторингу.	W3. Наявна техніка ще не адаптована до екопереходу.
S4. Встановлені партнерські відносини.	W4. Недостатня підготовка персоналу до нової техніки.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
O1. Участь у грантах, «зелених» програмах.	T1. Зростання цін на нову екотехніку.
O2. Покращення репутації та іміджу.	T2. Ризик несумісності старих систем з новими.
O3. Вихід на нові ринки з екоорієнтацією.	T3. Високі вимоги сертифікації екоперевізників.
O4. Зниження податкового навантаження через екостандарти.	T4. Можливий опір змінам з боку персоналу.

Тепер створимо матрицю перехресного оцінювання, де на перетині поставимо оцінку значущості від 1 (найнижча) до 5 (найвища).(табл 3.2)

Таблиця 3.2-« Перехресне оцінювання та розрахунок значущості» [розроблено і узагальнено автором]

	СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)	СУМА (ВАЖЛИВІСТЬ ФАКТОРА)
1	2	3	4
Фактори	S1	S2	S3
Можливості (O)			
O1. Участь у грантах, «зелених» програмах	5	4	2
O2. Покращення репутації та іміджу	4	4	3
O3. Вихід на нові ринки з екоорієнтацією	4	5	3

1	2	3	4
О4. Зниження податкового навантаження через екостандарти	3	3	2
Загрози (Т)			
Т1. Зростання цін на нову екотехніку	2	3	1
Т2. Ризик несумісності старих систем з новими	4	5	4
Т3. Високі вимоги сертифікації екоперевізників	5	4	3
Т4. Можливий опір змінам з боку персоналу	3	4	2
Сума (важливість фактора)	30	32	20

Інтерпретація кількісних оцінок:

Найважливіші Сильні сторони: S2 (Досвід впровадження нових технологій) та S4 (Встановлені партнерські відносини) - обидві по 32 бали.

Найважливіша Слабкість: W3 (Техніка не адаптована до екологізації) - 34 бали.

Найважливіша Можливість: O1 (Участь у грантах) та O3 (Вихід на нові ринки) - обидві по 28 балів.

Найважливіша Загроза: T2 (Ризик несумісності систем) -32 бали.

Сформулюємо конкретні дії для кожної комбінації на основі їх значущості(табл3.3).

Таблиця 3.3-« Формулювання проблемного поля (стратегій)»
[розроблено і узагальнено автором]

	СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
1	2	3
Можливості	Поле SO (Використання сильних сторін для реалізації можливостей)	Поле WO (Подолання слабкостей за рахунок можливостей)
O1	S1-O1 (5): Використати високий рівень організації для підготовки та подання заявок на екологічні гранти. S2-O1 (4): Застосувати досвід впровадження технологій для успішної реалізації грантових проєктів. S4-O1 (4): Залучити партнерів до спільних грантових програм.	W1-O1 (5): Покрити потребу в інвестиціях на старті за рахунок залучення грантових коштів. W3-O1 (4): Використати гранти для оновлення парку техніки на екологічну.

1	2	3
O2	S2-O2 (4): Активно комунікувати успішний досвід впровадження технологій для формування іміджу інноваційної компанії. S4-O2 (5): Проводити спільні PR-кампанії з партнерами для посилення репутації.	W3-O2 (5): Позичувати оновлення техніки як ключовий крок до екологічності, перетворюючи слабкість на PR-привід.
O3	S2-O3 (5): Використати досвід впровадження технологій як конкурентну перевагу для виходу на нові екоринки. S4-O3 (5): Використати партнерські мережі для швидшого виходу на нові ринки.	W3-O3 (4): Розробити стратегію виходу на нові ринки, що базується на поступовому оновленні техніки. W4-O3 (3): Включити в план виходу на нові ринки програму навчання персоналу роботі з екологічним транспортом.
O4	S4-O4 (4): Консультуватися з партнерами щодо оптимальних шляхів отримання податкових пільг.	W1-O4 (4): Спланувати інвестиції так, щоб майбутні податкові пільги частково компенсували початкові витрати.
Загрози	Поле ST (Використання сильних сторін для нейтралізації загроз)	Поле WT (Мінімізація слабкостей та уникнення загроз)
T1	S4-T1 (4): Використовувати партнерські відносини для отримання знижок або кращих умов лізингу на нову екотехніку.	W1-T1 (5): Створити диверсифікований інвестиційний план, що враховує зростання цін, залучаючи кредити, лізинг та гранти. W3-T1 (5): Розглянути варіант модернізації існуючої техніки замість повної заміни для зниження витрат.
T2	S1-T2 (4): Завдяки високій організації ретельно спланувати перехід, щоб мінімізувати ризики несумісності. S2-T2 (5): Застосувати досвід інтеграції нових технологій для забезпечення сумісності систем.	W3-T2 (5): Провести повний технічний аудит існуючої техніки та систем перед закупівлею нової. W4-T2 (4): Навчати персонал не тільки новій техніці, а й інтегрованим системам управління.
T3	S1-T3 (5): Використати організаційні навички для ефективного проходження всіх етапів сертифікації. S2-T3 (4): Застосувати технічний досвід для відповідності високим вимогам сертифікації.	W3-T3 (4): Обирати техніку, яка вже має європейські сертифікати, щоб спростити процес. W4-T3 (4): Включити вимоги сертифікації в програму навчання персоналу.
T4	S2-T4 (4): Демонструвати персоналу переваги нових технологій, спираючись на минулий успішний досвід.	W2-T4 (4): Проводити навчання та адаптацію персоналу в періоди низького сезону. W4-T4 (5): Розробити комплексну програму мотивації та навчання для подолання опору змінам та підвищення кваліфікації

Ранжування чітко показує, що успіх впровадження екологізації залежить від вирішення тріади завдань: фінанси (залучення грантів, управління інвестиціями), технології (оновлення парку, інтеграція систем) та люди

(подолання опору, навчання). Стратегії з оцінками 5 та 4 формують ядро дорожньої карти, на якому компанія має зосередити свої ресурси в першу чергу.

Висновки до розділу 3

Вдосконалення транспортної політики сприяє підвищенню загальної конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє скоротити витрати на логістику, зменшити час та якість доставки, швидше адаптуватись до ринкових викликів, інтегрувати логістику з загальною стратегією підприємства. Впровадження ISO 39001 забезпечує зміцнення системи управління безпекою дорожнього руху через системний аудит, встановлення цільових орієнтирів і впровадження процедур контролю та навчання персоналу, що сприяє зниженню травматизму й аварійності. Водночас використання ISO 14001 дозволяє систематизувати підходи до екологічної безпеки, зменшити шкідливий вплив на довкілля, оптимізувати використання ресурсів і підвищити екологічну відповідальність підприємства на рівні транспорту й логістики.

Впровадження екологізації транспортної політики є системним, стратегічно обґрунтованим кроком, який відповідає сучасним екологічним викликам, принципам сталого розвитку та кліматичним зобов'язанням. Підхід охоплює як технічні, так і організаційні аспекти, включаючи модернізацію транспорту, оптимізацію маршрутів, цифрову інтеграцію та партнерство з екосертифікованими перевізниками. Сильними сторонами стратегії впровадження екологізації є комплексність підходу, тобто чіткий поділ на етапи з ризиками, методами реалізації та шляхами нівелювання ризиків. Орієнтацією на практичну реалізацію адже передбачено пілотні проекти, поетапне впровадження, використання лізингу, грантів та тендерної політики. Урахування цифрових інструментів.

ВИСНОВКИ

Транспортна політика підприємства є ключовим елементом ефективного управління логістичними процесами. Вона забезпечує системний підхід до організації перевезень, оптимізує використання транспортних ресурсів, сприяє зниженню витрат і підвищенню якості обслуговування клієнтів. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та посилення конкуренції грамотна транспортна політика допомагає підприємству швидко адаптуватися до змін, підвищувати гнучкість управління та зміцнювати свої позиції на ринку. Впровадження інноваційних технологій, автоматизація транспортних процесів, увага до екологічних аспектів і ефективне управління ризиками стають пріоритетами для розвитку транспортної політики. Тому постійне удосконалення транспортної політики є необхідною умовою сталого розвитку і довготривалого успіху підприємства.

Організація та управління транспортом є ключовими складовими ефективної діяльності підприємства, особливо в аграрній сфері. Транспортна система, яка включає людські ресурси, техніку, інфраструктуру та інформаційне забезпечення, забезпечує безперервність і надійність логістичних процесів. Вибір моделі організації транспорту, зокрема змішаної моделі, дозволяє врахувати як централізовані, так і децентралізовані потреби підприємства, особливо в сезонні періоди. Управління транспортом базується на плануванні, координації, контролі і постійному аналізі, що забезпечує своєчасне виконання замовлень і мінімізацію витрат. Впровадження цифрових технологій, таких як GPS-моніторинг та транспортні інформаційні системи, підвищує прозорість і оперативність управління. Для фермерських господарств транспорт є стратегічним ресурсом, що впливає на рентабельність і конкурентоспроможність. Раціональне поєднання власного транспорту та аутсорсингу допомагає адаптуватися до сезонних навантажень. Отже, ефективна організація і управління транспортом сприяють стабільності виробничих процесів і сталому розвитку підприємства.

Управління ризиками в транспортній логістиці є невід’ємною складовою забезпечення стабільної діяльності фермерських господарств. Ризики виникають на всіх етапах логістичного ланцюга і пов’язані як із внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, що ускладнюють організацію ефективного транспортування. Особливо гостро це проявляється через сезонність, нестабільність ринкових умов, технічні та кадрові обмеження. Системний підхід до ідентифікації та мінімізації ризиків дозволяє значно знизити ймовірність збоїв і втрат у логістичних процесах. Впровадження технічних, логістичних, кадрових, фінансових і організаційних заходів створює надійний захист від можливих негативних подій. Особлива увага повинна приділятися автоматизації, цифровізації та навчальному процесу персоналу, що сприяє підвищенню адаптивності транспортної системи. Ефективне управління ризиками забезпечує своєчасне, безпечне і економічне транспортування продукції, що є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств. В результаті, стратегічний підхід до ризик-менеджменту в транспортній логістиці сприяє сталому розвитку і довготривалому успіху агробізнесу.

ТОВ «ФЕДУНКА» - є ефективним та гнучким аграрним підприємством, яке не лише витримало виклики повномасштабної війни, але й змогло продемонструвати зростання. Засноване у 2001 році у селі Федунка Полтавської області, підприємство сформувало потужну виробничу базу, що охоплює як рослинництво, так і тваринництво. Висока диверсифікація напрямів діяльності та наявність переробних потужностей забезпечують підприємству стабільність навіть в умовах нестабільного ринку.

Юридично ТОВ «ФЕДУНКА» функціонує як приватне мале національне господарське товариство з чіткою організаційною структурою – лінійно-функціональною. Така модель забезпечує дисципліноване вертикальне управління, яке доповнюється функціональними підрозділами, зокрема логістичним відділом, що є ключовим елементом в реалізації транспортної політикою

Транспортна політика підприємства тісно пов'язана з ефективністю основних видів діяльності і підтверджує ключову роль логістики у досягненні загальних цілей компанії. Забезпечення, планування, облік та впровадження ІТ-технологій формують логістичну конкурентну перевагу. Попри виклики війни, підприємство продемонструвало здатність до адаптації, збереження прибутковості, забезпечення робочих місць та подальшого розвитку.

Вдосконалення транспортної політики сприяє підвищенню загальної конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє скоротити витрати на логістику, зменшити час та якість доставки, швидше адаптуватись до ринкових викликів, інтегрувати логістику з загальною стратегією підприємства. Впровадження ISO 39001 забезпечує зміцнення системи управління безпекою дорожнього руху через системний аудит, встановлення цільових орієнтирів і впровадження процедур контролю та навчання персоналу, що сприяє зниженню травматизму й аварійності. Водночас використання ISO 14001 дозволяє систематизувати підходи до екологічної безпеки, зменшити шкідливий вплив на довкілля, оптимізувати використання ресурсів і підвищити екологічну відповідальність підприємства на рівні транспорту й логістики.

Впровадження екологізації транспортної політики є системним, стратегічно обґрунтованим кроком, який відповідає сучасним екологічним викликам, принципам сталого розвитку та кліматичним зобов'язанням. Підхід охоплює як технічні, так і організаційні аспекти, включаючи модернізацію транспорту, оптимізацію маршрутів, цифрову інтеграцію та партнерство з екосертифікованими перевізниками. Сильними сторонами стратегії впровадження екологізації є комплексність підходу, тобто чіткий поділ на етапи з ризиками, методами реалізації та шляхами нівелювання ризиків. Орієнтацією на практичну реалізацію адже передбачено пілотні проекти, поетапне впровадження, використання лізингу, грантів та тендерної політики. Урахування цифрових інструментів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кислий В. М., Біловодська О. А., Олефрієнко О. М. Логістика: теорія і практика : навч. посібник. Київ, 2010. С. 157–158.
2. Кальченко А. Г. Логістика : підручник. Київ, 2003. С. 208–213.
3. Дикань В. Л. Актуальність покращення системи комбінованих перевезень в міжнародній транспортній сітці. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2006. № 13. С. 13–20.
4. 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.
5. Логош О. К. Управління ризиками діяльності автотранспортного підприємства. 2023.
6. Ballou R. H. Business Logistics: Supply Chain Management. 5th ed. Prentice Hall, 2019.
7. Смерічевська С. В. Формування освітньо-інноваційного потенціалу логістизації національної економіки: стратегічні імперативи : монографія. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2015. 320 с.
8. Григор А. В. Актуальні проблеми економіки. 2005. № 2 (44).
9. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.
10. Страшинська Л. В. Конспект лекцій з дисципліни "Логістика" для студентів спец. 7.050108 «Маркетинг» усіх форм навч. Київ : Київський економічний інститут менеджменту, 2007.
11. ISO 39001:2012 Road traffic safety (RTS) management systems – Requirements with guidance for use. URL: <https://www.iso.org/standard/44958.html> (дата звернення: 17.06.2024).
12. Белих Д. В., Собакарь А. О. Адміністративна діяльність Державної автомобільної інспекції МВС України : монографія. Київ : МП Леся, 2015. 205 с.

13. Галкін А. С. Аналіз логістичних процесів : консп. лекцій для здобувачів першого (бакалавр.) рівня вищої освіти денної і заочної форм навч. зі спец. 073 – Менеджмент, освітньо-наукова програма «Логістика», освітня програма «Логістика». Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2024. 52 с.
14. Гаєвський Б. А. Основи науки управління : навч. посібник. Київ : МАУП, 1997. 112 с.
15. Давідіч Ю. О. Конспект лекцій з дисципліни «Моделювання транспортних систем» (для магістрів усіх форм навчання спеціальності 275 – Транспортні технології) / Ю. О. Давідіч, Г. І. Фалецька. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 71 с.
16. Аулін В. В., Біліченко В. В., Голуб Д. В., Великодний Д. О. Методологія підходів до дослідження шляхів і сукупності факторів забезпечення належного рівня ефективності і надійності транспортних систем. Вісник машинобудування та транспорту. 2017. № 2. С. 4–12.
17. What is a transportation management system (TMS) and how does it impact your business? URL: <https://innovecs.com/blog/transportation-management-system>.
18. Юшкевич О. О. Сталий розвиток сільськогосподарських підприємств: екологічний аспект. Економіка Криму. 2011. № 2 (35). С. 11.
19. Грищенко Н. В. Кадрові ресурси в системі економічного потенціалу аграрних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 6.
20. Мальований М. І., Прокопчук О. Т. Поняття та класифікація ризиків в сільськогосподарській діяльності. Агропромисловий комплекс України: теорія, методологія, практика: Колективна монографія / під ред. Ю. О. Нестерчук. Умань : Видавець «Сочінський М. М.», 2018.
21. Горбачов П. Ф. Основи теорії транспортних систем : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2018. 202 с.

22. Вініченко І. І. Логістичний підхід в управлінні сільськогосподарськими підприємствами. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 24.
23. Крикавський Є. Логістика та управління ланцюгами поставок. Л.: Львівська політехніка, 2020. 848 с.
24. Сокур І. М., Сокур Л. М. Транспортна логістика : навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2023. 222 с.
25. Комплексні оцінки в системі управління підприємством / Белей А. П., Лисенко Ю., Мадж А. А. и др. ; під заг. ред. Ю. Лисенка. Донецьк : Юго- Восток, Лтд, 2014. 120 с.
26. Волинець Л. М. Формування стратегій управління ризиками на транспортних підприємствах. Вісник. 2012. № 26. Ч. 2. С. 78–84.
27. Кондратенко Н. О., Лобашов О. О. Інструменти управління та методи оцінки ризиків у логістичних системах. Комунальне господарство міст. 2015. № 102. С. 343–350.
28. Kucher A. Zonal features of formation and reserves of increasing the sustainable competitiveness of agricultural enterprises. Agricultural and Resource Economics. 2019. Vol. 5, no. 3. P. 77–105. URL: <https://are-journal.com/are/article/view/257> .
29. Конспект лекцій з дисципліни «Транспортні засоби» (для підготовки бакалаврів 1 курсу денної та 2 курсу заочної форм навчання напряму підготовки 6.070101 «Транспортні технології») : у 2 ч. Ч. 2. Експлуатаційні властивості транспортних засобів / укл. Мінеєва Ю. В. Харків: ХНАМГ, 2010. 27 с.
30. Климик Г. В. Шляхи вдосконалення управління ризиками в умовах зовнішньоекономічної діяльності ДП «АГРОФІРМА «БАЙС-АГРО» Уманського району Черкаської області. Уманський національний університет садівництва. URL: http://www.confcontact.com/20110531/ek_cimbrov.htm .

31. Транспортна екологія : навч. посібник / О. І. Запорожець, С. В. Бойченко, О. Л. Матвєєва, С. Й. Шаманський, Т. І. Дмитруха, С. М. Маджд ; за заг. ред. С. В. Бойченка. Київ : НАУ, 2017. 507 с.
32. ТОВ "ФЕДУНКА". URL: <https://www.ukraine.com.ua/uk/egrpou/03770425/>.
33. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.
34. Гудзенко Н. М., Гибало Ю. В. Виробничі запаси як об'єкт обліку та їх класифікація. Проблеми економічного, облікового, контрольного і аналітичного забезпечення управління підприємством : матеріали І Всеукр. наук.-практ. конф. мол. науковців (14–15 квітня 2016 р.; м. Вінниця). Вінниця: ВНАУ, 2016. С. 28–31.
35. Шевців Л. Ю., Тесляк М. М. Організація та методика обліку виробничих запасів як важливої складової оборотних активів підприємств. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер. : «Економічні науки». 2018. № 4 (44). Т. 2. С. 65–69.
36. ISO 39001:2012 Road traffic safety (RTS) management systems — Requirements with guidance for use. URL: <https://www.iso.org/standard/44958.html>.
37. ISO 14000:2015 — Environmental management systems — Fundamentals and vocabulary. URL: <https://www.iso.org/standard/60857.html>.
38. Паризька угода. URL: <https://ecopolitic.com.ua/ua/news/parizka-klimaticzna-ugoda-shho-ce-za-dokument-ta-chomu-tramp-proti-nei/>.
39. Діаграма Ганта. URL: <https://worksection.com/ua/blog/what-is-gantt-chart.html>.
40. SWOT-аналіз. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami>.

ДОДАТКИ