

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ВИКОРИСТАННЯ SCRUM- ТЕХНОЛОГІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ

здобувача вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Владислав КОЦЬ

Науковий керівник:
к.е.н., доц. Наталія БЛАГА

Рецензент
д.е.н., проф. Галина ЛЕВКІВ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2023 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

(підпис)

Львів

2023

АНОТАЦІЯ

Коць В. Використання SCRUM- технологій у менеджменті. Рукопис.
Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2023.

У першому розділі проведено аналіз теоретичних основ використання технологій у менеджменті. У другому розділі проведено оцінку діяльності менеджменту ТОВ «Транс-Сервіс- 1».

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: Scrum-технологія, цифрова економіка, менеджмент, технології менеджменту.

ABSTRACT

Kots V. Use of SCRUM technologies in management. Manuscript.
Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 "Management", Lviv, 2023.

In the first chapter, an analysis of the theoretical foundations of the use of technologies in management is carried out. In the second section, an assessment of the management of Trans-Service-1 LLC was carried out.

Based on the study of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were drawn and concrete proposals were substantiated.

Scrum technology, digital economy, management, management technologies.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ	6
1.1. Економічний зміст та сутність технології менеджменту	6
1.2. Технології менеджменту та їх характеристики	10
1.3. Реалізація методики Scrum у менеджменті	14
Висновки до першого розділу	18
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МЕНЕДЖМЕНТУ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТРАНС- СЕРВІС-1»	20
2.1. Загальна характеристика підприємства та його організаційна структура	20
2.2. Аналіз виробничо-фінансової діяльності підприємства	27
2.3. Аналіз логістичної діяльності підприємства	34
2.4. Впровадження SCRUM-технології у діяльність підприємства	38
Висновки до другого розділу	44
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48

ВСТУП

Сучасні умови бізнесу характеризуються великою нестабільністю, швидкими змінами технологій та вимогами клієнтів. SCRUM дозволяє підприємствам бути більш гнучкими та адаптивними до змін, швидше впроваджувати нові продукти та послуги. SCRUM стимулює регулярну комунікацію між членами команди та зацікавленими сторонами. Це допомагає уникнути недорозумінь, забезпечує швидке виявлення проблем та шляхів їх вирішення, а також сприяє залученню всіх учасників до процесу прийняття рішень.

Використання SCRUM-технологій у менеджменті може призвести до покращення результативності, зменшення ризиків та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Отже, ця тема є актуальною для вивчення та впровадження в сучасному бізнес-середовищі.

У вітчизняній фаховій літературі використанню Scrum-методу на підприємствах приділено недостатньо уваги. Серед наукових праць, присвячених цій тематиці, доцільно навести праці Д. Ярмолюка [28], В. Чухліб [23], М. Демиденка [10], Л. Цибуліної та ін. [25]. Однак у працях українських науковців недостатньо висвітлено специфіку впровадження цього методу управління проектами у вітчизняних організаціях та не проаналізовано переваги і недоліки з урахуванням умов функціонування вітчизняної економіки. Саме тому нині особливості та переваги застосування Scrum-методу в різних сферах потребують додаткового вивчення. Це лише кілька з численних науковців, які активно досліджують використання SCRUM-технологій у менеджменті. Дослідження цієї теми продовжуються, оскільки SCRUM залишається популярним інструментом управління проектами та розвитку продуктів.

Метою кваліфікаційної роботи є розкриття теоретичних та практичних положень використання технологій у менеджменті.

Для досягнення мети дослідження визначено наступні завдання:

- дослідити теоретичні основи використання технологій у менеджменті;
- провести оцінку менеджменту діяльності підприємства;
- проаналізувати фінансову та логістичну діяльність підприємства;
- провести аналіз впровадження Scrum-технології у менеджмент підприємства.

Об'єктом дослідження є процес організації використання технологій у діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичних та практичних аспектів управління технологіями в діяльності підприємства та основні напрями їх удосконалення.

Для досягнення цілей дослідження будуть використані методи: монографічний аналіз, аналіз рядів динаміки, порівняння, фінансовий аналіз, діагностика ймовірності банкрутства, інтерв'ю, кореляція, дезагрегований аналіз.

Інформаційну базу дослідження становили: наукові джерела, навчальна література, статистичні дані, мережа Інтернет, фінансова звітність підприємства.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, списку використаних джерел та висновків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ

1.1. Економічний зміст та сутність технології менеджменту

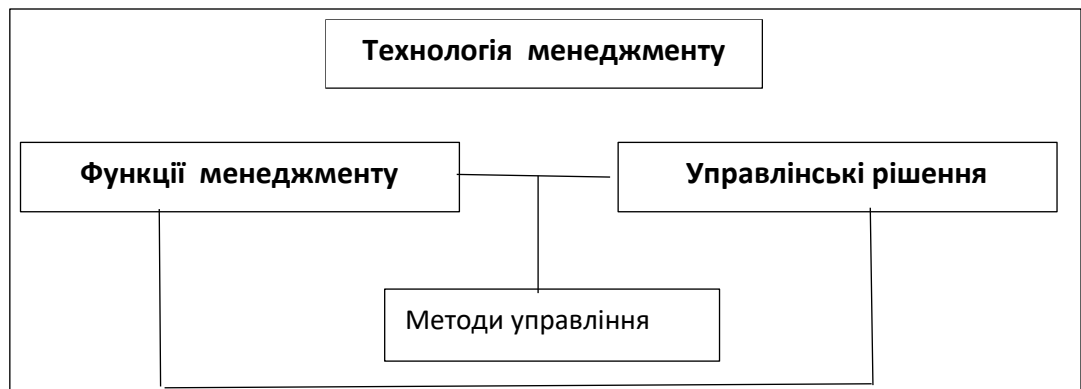
Сучасну епоху розвитку економіки і суспільства часто називають епохою технологій. Сьогодні успіх будь-якої діяльності у виробництві, політиці, економіці, соціальному житті визначається технологією. Це поняття проникло в ті сфери, в яких раніше його не було, що пояснюється ускладненням діяльності в усіх сферах. Технологія допомагає перетворити складне в порівняно просте, прискорити багато процесів, зв'язати їх загальними принципами сумісності та ефективності. Технології дозволяють отримувати нову якість.

Термін "технологія менеджменту" використовується для опису застосування принципів, методів та інструментів технологічного підходу до управління організацією або підприємством. Хоча не існує єдиного визначення або універсально прийнятого тлумачення терміна "технологія менеджменту", загалом його можна розуміти як застосування систематичних методів, процесів та підходів до управління, що базуються на наукових дослідженнях, аналізі даних і використанні передових інструментів.

Вчені Мельник О.Г. і Кузьмін О.Є. стверджують, що «технологія менеджменту – послідовне протікання загальних функцій менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання), в результаті якого реалізуються конкретні функції управління (управління виробництвом, фінансами, збутом тощо). Інакше кажучи, це процес реалізації конкретних способів управління із застосуванням загальних функцій менеджменту» [16].

Таким чином, незважаючи на відсутність єдиного визначення поняття технології менеджменту, більшість підходів до основних її складових

відносить (рис. 1.1): функції менеджменту; методи управління; управлінські рішення; інформаційне забезпечення процесу управління або процес комунікації.



Джерело [15]

Рис. 1.1. Основні складові технології менеджменту

Давайте розглянемо кожну з цих складових детальніше:

Функції менеджменту:

- планування: Розробка стратегій, цілей, планів дій та розподіл ресурсів для досягнення поставлених цілей;
- організація: Створення структури організації, делегування повноважень, формування команд та встановлення взаємозв'язків між підрозділами та працівниками;
- керування: Спрямування та координація діяльності організації, прийняття рішень, мотивація працівників та контроль результатів;
- контроль: Визначення стандартів, вимірювання результатів та порівняння їх з планами, виявлення відхилень та вжиття корективних заходів.

Управлінські рішення:

- стратегічні рішення: Ці рішення стосуються великомасштабних і довгострокових питань, таких як напрями розвитку організації, вибір нових ринків або партнерів, впровадження

інноваційних проєктів. Вони базуються на аналізі зовнішнього середовища, конкурентних переваг і можливостей організації;

- тактичні рішення: Ці рішення стосуються середньомасштабних і середньострокових питань, таких як розподіл ресурсів, планування проєктів і програм, управління персоналом. Вони спрямовані на досягнення поставлених цілей організації в межах встановлених обмежень;

- оперативні рішення: Ці рішення стосуються деталей щоденної діяльності організації, таких як розподіл завдань, контроль виробництва, управління запасами. Вони приймаються на основі оперативних даних та спрямовані на забезпечення ефективності і ефективності роботи.

Методи управління:

- командний стиль управління: Цей метод передбачає чітку ієрархічну структуру та централізоване прийняття рішень. Керівники видають вказівки та контролюють виконання завдань підлеглими;

- демократичний стиль управління: Цей метод заснований на участі працівників у процесі прийняття рішень та стимулюванні їх самоврядування.

Технологія менеджменту - це систематичний підхід до управління, який поєднує принципи, методи і інструменти технологічного підходу з концепціями та принципами сучасного менеджменту. Ця підхід ставить за мету використання передових технологій та інноваційних рішень для оптимізації процесів управління, досягнення ефективності та підвищення результативності організації.

Основні риси поняття "технологія менеджменту" можуть включати:

- використання сучасних інструментів та методів: Технологія менеджменту передбачає застосування передових інструментів, методів та підходів, таких як аналітика даних, інтернет речей, штучний інтелект, роботизація процесів тощо. Це дозволяє

ефективно впроваджувати інновації та забезпечувати конкурентні переваги;

- системний підхід: Технологія менеджменту розглядає організацію як систему, де всі елементи і процеси взаємопов'язані та впливають один на одного. Вона спрямована на оптимізацію всіх складових системи, включаючи людські ресурси, фінанси, операційні процеси, маркетинг та інші;

- інтеграція технологій та менеджменту: Технологія менеджменту поєднує підходи менеджменту з технологічними засобами, щоб забезпечити ефективність та інноваційність управлінських рішень. Вона використовує аналітичні дані та інформаційні системи для прийняття обґрунтованих рішень та покращення бізнес-процесів;

- адаптивність та гнучкість: Технологія менеджменту орієнтована на адаптацію до змінних умов та викликів, що стоять перед організацією. Вона підтримує гнучкість управлінських рішень та реагування на нові можливості та вимоги ринку.

Це лише одне з можливих бачень поняття "технологія менеджменту" і воно може варіюватися залежно від автора та контексту.

Однією з основних цілей бізнес-організації дійсно є отримання прибутку. Підприємство створюється з метою виготовлення товарів або надання послуг, які задовольняють попит ринку та принесуть прибуток власникам, акціонерам або інвесторам. Отримання прибутку є важливою економічною метою, яка дозволяє забезпечити стійкий розвиток підприємства, інвестувати в нові проекти, забезпечувати зростання та зайнятість.

Проте варто відзначити, що мета організації може бути більш широкою і включати інші аспекти, як-то задоволення потреб клієнтів, забезпечення якісних товарів або послуг, розвиток та інновації, соціальну відповідальність тощо. Залежно від специфіки галузі, цілей та цінностей підприємства, мета

може бути розширена, враховуючи не лише фінансові показники, але і соціальні, екологічні та інші аспекти.

Отже, хоча отримання прибутку є важливою метою для багатьох організацій, варто розглядати й інші цілі та аспекти, які можуть впливати на характер та стратегію організації.

1.2. Технології менеджменту та їх характеристики

Формування технології часто є основою вдосконалення системи і механізму управління (рис. 1.2). Наприклад, використання нових технологій комп'ютерного типу природно вимагало зміни системи управління, і механізм управління також змінився. З'явилися нові можливості використання соціально-психологічних методів управління, мотивування продуктивності, обліку цінностей і т.д.

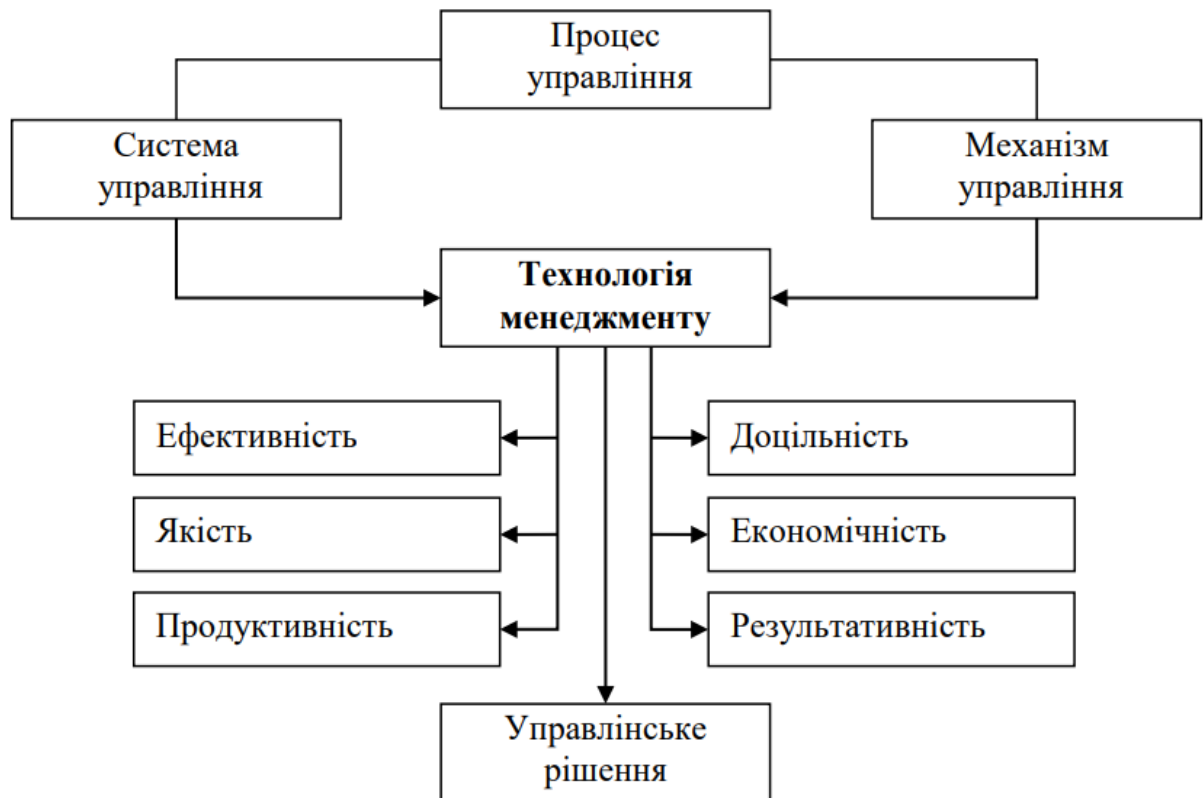


Рис. 1.2. Технології менеджменту та їх характеристики

Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на формування технології менеджменту в організації є надзвичайно важливим. Деякі з цих факторів включають:

- мету і цілі організації: Технологія менеджменту повинна відповідати меті та цілям організації. Врахування стратегічних орієнтирів дозволяє визначити необхідні методи та підходи для досягнення бажаних результатів;
- ситуації і проблеми: Розуміння ситуацій та проблем, з якими стикається організація, допомагає вибрати відповідні методи та інструменти управління. Технологія менеджменту повинна бути адаптована до конкретної ситуації та вміти вирішувати існуючі проблеми;
- система управління: Організаційна структура та система управління організації мають великий вплив на вибір технології менеджменту. Ефективне функціонування системи управління залежить від правильного вибору методів та підходів;
- організаційна структура: Форма організаційної структури і розподіл функцій та повноважень між підрозділами впливають на вибір технології менеджменту. Вона повинна бути пристосована до специфіки організації та сприяти взаємодії та співробітництву між різними ланками;
- спеціалізовані ланки та зв'язки: Для ефективного виконання операцій управління необхідно мати спеціалізовані підрозділи та механізми зв'язку між ними.

Правильний вибір засобів та методів досягнення цілей є важливим чинником ефективного формування технології менеджменту. При проектуванні технології менеджменту з врахуванням раніше зазначених факторів, важливо враховувати наступні складові:

- послідовність та процедури реалізації функцій управління: Важливо визначити послідовність виконання функцій менеджменту, таких як

планування, організація, керування та контроль. Це забезпечить логічний хід управлінських процесів та ефективне виконання завдань;

- система і порядок документообігу: Встановлення системи документообігу на підприємстві є важливим аспектом технології менеджменту. Це охоплює розробку процедур та внутрішніх правил щодо створення, обробки, зберігання та передачі документів. Ефективна система документообігу допомагає забезпечити правильний потік інформації та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень;
- послідовність використання інформаційно-комп'ютерних засобів: У сучасному менеджменті інформаційні технології відіграють важливу роль. Важливо визначити послідовність використання інформаційно-комп'ютерних засобів для збору, обробки та передачі інформаційних потоків. Це може включати використання спеціалізованого програмного забезпечення, електронної пошти, веб-порталів та інших засобів для ефективного управління інформацією.

Урахування цих складових допоможе створити ефективну технологію менеджменту, яка відповідає потребам організації та сприяє досягненню її цілей.

На рис. 1.3 представлений перелік етапів формування технології менеджменту в організації.

Так, існує багато різних типів технологій менеджменту, які використовуються в організаціях залежно від їхніх потреб і особливостей. Кожен тип характеризує підхід до формування технології менеджменту та визначає основні принципи та методи, які використовуються.

Нижче наведено декілька типів технологій менеджменту:

1. Традиційний (класичний) підхід: Заснований на принципах, запропонованих класичними управлінськими теоріями, такими як

теорія Файоля, теорія Ньютона та теорія Тейлора. Цей підхід

Етап 1	Формулювання мети та системи цілей використання технології менеджменту
Етап 2	Визначення кількості, послідовності і характеру операцій, котрі складають той чи інший функціональний процес у системі управління;
Етап 3	Визначення оптимальних умов протікання процесу в часі та просторі
Етап 4	Визначення необхідних ресурсів та технічних засобів для реалізації технології менеджменту
Етап 5	Обґрунтування структур управління та системи організаційних взаємозв'язків
Етап 6	Визначення інформаційних потоків та порядку документообігу
Етап 7	Підбір (розробка) для кожної операції відповідних способів, прийомів, методів, інструментів
Етап 8	Вибір методів контролю за ефективністю реалізації технології менеджменту
Етап 9	Оцінка ефективності реалізації технології менеджменту та повноти досягнення системи цілей

Рис. 1.3. Етапи формування технології менеджменту в організації

акцентується на ієрархічній структурі, формалізованих процедурах та раціональному плануванні.

2. Системний підхід: Заснований на системних принципах і концепціях. Визнає організацію як складну систему, де всі елементи взаємодіють між собою. Цей підхід акцентується на взаємозв'язку, взаємозалежності та цілісності системи.

3. **Контингентний підхід:** Цей підхід враховує контекстуальні фактори, такі як культура організації, зовнішнє середовище та особливості ринку. Менеджери використовують гнучкі підходи та адаптують свою стратегію до змін у контексті.
4. **Інноваційний підхід:** Акцентується на розробці та впровадженні нових ідей, методів та підходів у менеджменті. Підхід сприяє стимулюванню творчості та інноваційного мислення в організації.
5. **Інтегрований підхід:** Використовує комбінацію різних технологій та методів залежно від конкретних потреб організації. Цей підхід прагне до взаємодії різних елементів технології менеджменту для досягнення більшої ефективності та результативності.

Вибір певного типу технології менеджменту залежить від багатьох факторів, таких як мета організації, розмір, галузь діяльності, внутрішні та зовнішні чинники. Організації можуть також адаптувати технології менеджменту відповідно до змін у своєму оточенні та стратегічних потреб.

1.3. Реалізація методики Scrum у менеджменті

Scrum є однією з методик Agile-менеджменту і використовується для керування розробкою програмного забезпечення. Він базується на ітераційному та інкрементальному підходах до розробки.

У Scrum команди розробки працюють у невеликих ітераціях, відомих як спринти, які зазвичай тривають від одного до чотирьох тижнів. Кожен спринт починається з планування, де визначаються завдання, які команда повинна виконати протягом спринту. Після цього розробка відбувається у коротких ітераціях, після кожної з яких створюється інкремент продукту.

Scrum використовує ролі, такі як Scrum Master, Product Owner і Розробник, для забезпечення ефективності команди. Scrum Master відповідає за впровадження Scrum і допомагає команді уникнути перешкод та вирішувати

проблеми. Product Owner визначає вимоги продукту і пріоритети для команди. Розробники виконують роботу над розробкою продукту.

Scrum також включає в себе регулярні зустрічі, такі як щоденні збори, спринтове планування, спринтовий огляд та ретроспективний огляд. Ці зустрічі сприяють комунікації в команді, вирішенню проблем та постійному вдосконаленню робочого процесу.

Однією з основних переваг Scrum є його здатність швидко адаптуватися до змін вимог та умов розробки. Він надає гнучкість і прозорість управлінню проектом, що дозволяє командам ефективно працювати над складними проектами.

Згідно з аналітичним звітом "15th State of Agile Report Agile adoption accelerates across the enterprise", Scrum є найпопулярнішим підходом в Agile-менеджменті. 66% респондентів зазначили, що вони найчастіше використовують саме Scrum, а додатково 15% використовують похідні від Scrum, такі як ScrumBan (9%) і Scrum/XP (6%).

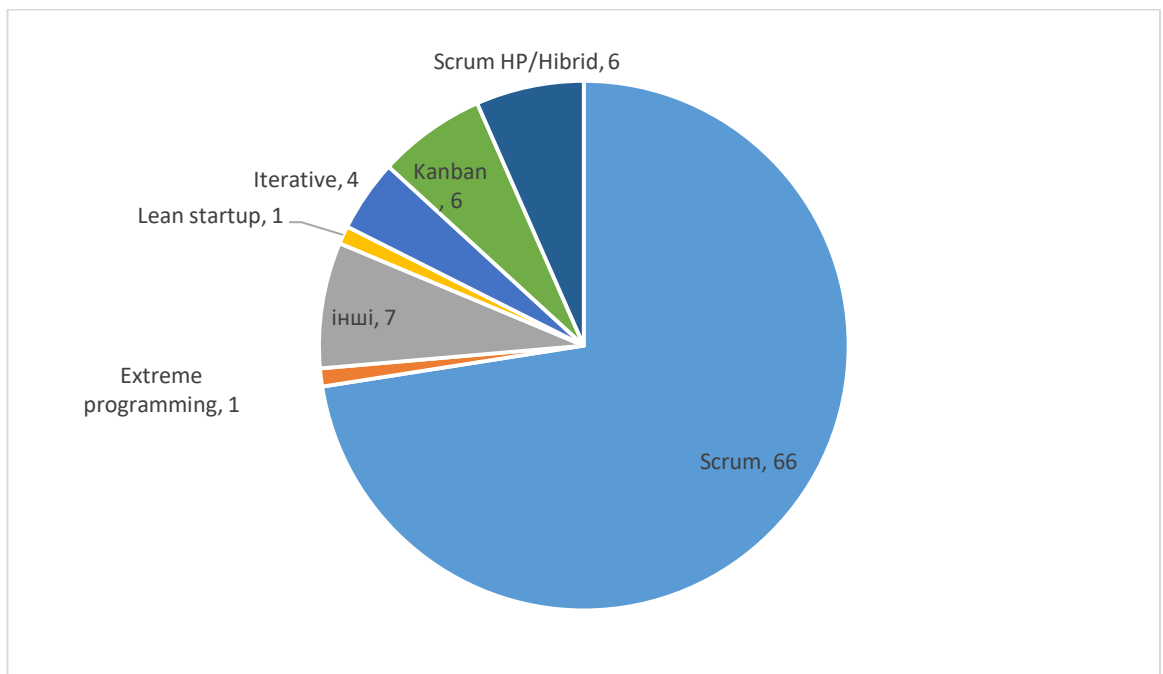


Рис. 1.4. Використання методик Agile-менеджмент [3]

Особливістю Scrum є те, що він акцентує увагу на якісному контролі робочого процесу. Вперше цю методику описали японські фахівці зі

стратегічного менеджменту Х. Такуеті та І. Нонака, які назвали цю методику «підходом у регбі», де Scrum є «боротьбою за м'яч».

Загальну схему реалізації методики Scrum наведено на рис. 1.4.



Рис.1.4. Загальна схема реалізації методики Scrum [1]

В Scrum проект розділяється на заділи продукту (product backlog), які приносять клієнту відразу певну цінність. Власник продукту, який є представником замовника в команді, розташовує ці заділи продукту за пріоритетом. Найбільш пріоритетні завдання обираються для виконання у спринті (ітерації в Scrum), який триває від 2 до 4 тижнів. У кінці кожного спринту в Scrum, робочий продукт демонструється клієнту, що означає, що вже реалізовані частинки, які можна використовувати. Після цього команда проєкту переходить до наступного спринту. Тривалість спринту є фіксованою, але команда самостійно визначає цей термін на початку проєкту, враховуючи складність проєкту і продуктивність команди.

Реалізація методики передбачає дотримання Scrum-командою визначеної технології роботи, використання Agile-принципів, розподілу

ролей, планування, щоденних робочих зустрічей, артефактів. Однією з важливих умов для впровадження Agile-принципів є відповідний персонал. Команда повинна бути злагоджена, кваліфікована, використовувати кросфункціональні та самокеровані командні структури [2].

Scrum, хоча запозичує багато процесів і принципів Agile, використовує власний набір тактик і цінностей. Основні п'ять цінностей Scrum фокусуються на людині та команді (рис. 1.5).



Рис. 1. 5. Цінності Scrum

Scrum використовує розподіл ролей для чіткого визначення статусу та повноважень учасників проекту. Однією з обов'язкових ролей є Власник продукту (Product Owner). Власник продукту відповідає за зв'язок зі замовником та складає список завдань для команди відповідно до списку вимог замовника. Власник продукту виступає як головний комунікатор між замовником і командою, забезпечуючи зрозумілість та відповідність потребам замовника в розробці продукту.

Наступна роль – Scrum-майстер, який є формальним керівником команди, координатором між Власником продукту та командою, організатором та генератором. Scrum-майстер слідкує за дотриманням Agile-принципів та командного духу. Сама Scrum-команда може бути багатофункціональною та оптимальною за кількістю 7 ± 2 осіб [2].

Для успішного використання методології Scrum важливе значення має планування та щоденні зустрічі. У процесі планування беруть участь Власник продукту, Scrum-майстер та вся команда. На цьому етапі визначаються завдання, виконавці та дедлайни для проєкту спринта. Спринтбеклог включає цілі та список завдань на найближчий звітний період, який узгоджений з Власником продукту та Замовником.

Залученість всієї команди до планування має велике значення, оскільки це підвищує значущість кожного її члена та сприяє прозорості в процесі ухвалення рішень. Це допомагає команді краще розуміти та приймати відповідальність за свою роботу, сприяє ефективному спілкуванню та спільному розумінню мети та завдань проєкту.

Висновки до першого розділу

В ході дослідження кваліфікаційної роботи було виявлено:

1.1. Технологія менеджменту охоплює сукупність методів, процедур, інструментів та підходів, які використовуються для досягнення ефективного управління організацією. Вона спрямована на оптимізацію процесів управління, підвищення продуктивності, досягнення поставлених цілей та забезпечення сталого розвитку.

1.2. Технології менеджменту можуть бути різними і відображати різні підходи та принципи управління. Вони включають функції менеджменту (планування, організацію, керування, контроль), управлінські рішення (прийняття рішень, стратегічне управління, оперативне управління) та методи управління (проектний менеджмент, якість, ланцюжок постачання тощо). Кожна технологія має свої особливості та може бути використана залежно від потреб та характеристик конкретної організації.

1.3. Методика Scrum є одним із підходів до управління проєктами та розвитку продуктів. Вона базується на ітеративному та інкрементальному

підході до роботи, де команди працюють у коротких спринтах, планують, виконують та оцінюють роботу. Реалізація методики Scrum у менеджменті дозволяє покращити комунікацію, співпрацю та ефективність роботи команд, а також забезпечує більш гнучкий підхід до управління змінами та досягнення результату.

Узагальнюючи, технологія менеджменту є важливим інструментом для ефективного управління організацією. Врахування економічного змісту та використання різних технологій менеджменту дозволяє досягти оптимальних результатів, пристосовуючись до конкретних умов та вимог. Реалізація конкретних методик, таких як Scrum, може сприяти покращенню процесів управління та досягненню успіху в управлінні проектами та розвитку продуктів.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МЕНЕДЖМЕНТУ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТРАНС-СЕРВІС-1»

2.1. Загальна характеристика підприємства та його організаційна структура

ТЗОВ «Транс-Сервіс-1» є транспортною компанією, заснованою в 2003 році. Вона спеціалізується на перевезенні наливних, сипучих і штучних вантажів за допомогою автоцистерн, самоскидів та тентованих напівпричепів. Компанія здійснює перевезення в межах України, за кордоном і мультимодальні перевезення за допомогою танк-контейнерів. Офіційна адреса компанії розташована в селі Скнилів, Львівській області, Україна.

Предметом діяльності ТЗОВ "Транс-Сервіс-1" є:

1. Організація і здійснення внутрішніх та міжнародних перевезень пасажирів і вантажів автомобільним транспортом;
2. Гуртова та роздрібна торгівля;
3. Посередницькі операції без переходу права власності до посередника (комісійна торгівля, договори, доручення та інше);
4. Експортно-імпортні і товарообмінні операції;
5. Науково-дослідницька діяльність з питань розвитку автомобільного транспорту і функціонування моделей прототипів;
6. Консультаційна та навчальна діяльність в усіх професійних ділянках, пов'язаних з автомобільним транспортом;
7. Менеджерські послуги, включаючи керівництво проектами та співпрацю з іншими організаціями;
8. Здійснення інвестиційних проектів;
9. Інші види діяльності, не заборонені чинним законодавством України.

Метою діяльності ТЗОВ "Транс-Сервіс-1" є сприяння підвищенню ефективності, розвитку і процвітанню бізнесу шляхом надання оптимальних та ефективних транспортно-логістичних послуг.

Майно компанії складається з основних засобів, обігових коштів і коштів, які відображені у балансі підприємства. ТЗОВ "Транс-Сервіс-1" має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в банках. Вони також володіють печаткою з назвою компанії, фірмовою маркою і торговим знаком.

ТЗОВ "Транс-Сервіс-1" має сильні комерційні зв'язки з рядом європейських експедиторів та транспортних компаній, що дозволяє їм скористатися всіма перевагами довгострокового та надійного партнерства. Компанія виконує свої зобов'язання перед клієнтами на високому рівні. Враховуючи побажання та можливості, для клієнтів розроблені оптимальні схеми транспортування вантажів, включаючи імпорт, експорт та транзит. Вантажоперевезення автотранспортом є економічно вигідним та зручним видом транспортування вантажів.

Перевезення автотранспортом має наступні переваги:

1. Швидкість доставки вантажу.
2. Експедиція вантажів.
3. Чітка персоніфікація відповідальності за кожен конкретний вантаж і можливість високого рівня контролю за його станом і місцезнаходженням під час перевезення.

ТЗОВ "Транс-Сервіс-1" має налагоджену мережу замовників транспортних послуг, що сприяє фінансовій стабільності підприємства навіть при економічній нестабільності в країні.

ТЗОВ "Транс-Сервіс-1" має внутрішньо-організаційні документи, що регламентують його діяльність. Основні з них включають: статут організації; штатний розпис; організаційна структурна схема управління; положення про структурні підрозділи; посадові інструкції; правила внутрішнього трудового розпорядку; положення про процедуру планування діяльності; положення про

процедуру організування діяльності; положення про процедуру мотивування діяльності персоналу; положення про діловодство (документообіг).\

Функції, права та обов'язки структурних підрозділів ТЗОВ "Транс-Сервіс-1" визначаються положеннями про них, які затверджені наказом директора. Облік персоналу ТЗОВ "Транс-Сервіс-1" здійснюється за допомогою таких документів:

1. Книга наказів про прийом, переведення та звільнення з роботи.
2. Особисті картки персоналу.

ТЗОВ "Транс-Сервіс-1" має просту організаційну структуру, що дозволяє зекономити кошти на персоналі та забезпечує максимальну ефективність роботи підприємства. Рухомий склад відповідає європейським нормам за своїми технічними характеристиками, спеціалізований та призначений для виконання різних специфічних завдань.

Організаційна структура ТЗОВ "Транс-Сервіс-1" складається з єдиного директора (засновника) Товариства, який є вищим органом управління. Рішення директора є обов'язковими для всього колективу підприємства. Всі співробітники безпосередньо підпорядковані директору.

Директор ТЗОВ "Транс-Сервіс-1" виконує наступні функції:

- Загальне керівництво виробничим процесом підприємства;
- Прийняття рішень з усіх питань, пов'язаних з забезпеченням виробничого процесу;
- Регулювання і контроль за всіма ланками підприємства;
- Підписання договорів з клієнтами та контроль за виконанням договірних зобов'язань;
- Розгляд конфліктних ситуацій і вирішення внутрішньо-організаційних проблем;
- Аналіз роботи підприємства і можливостей потенційних клієнтів для створення оптимальних умов роботи;
- Робота по розширенню діяльності підприємства і підвищенню його конкурентоспроможності;

- Встановлення та налагодження співпраці з іншими підприємствами, які можуть допомогти в реалізації діяльності підприємства.

Директор володіє повноваженнями для прийняття рішень та керування діяльністю підприємства згідно з встановленими правилами і положеннями.

Головний бухгалтер ТЗОВ "Транс-Сервіс-1" виконує наступні обов'язки:

- Ведення первинної документації в бухгалтерському обліку;
- Нарахування та утримання заробітної плати працівників;
- Розрахунок і звітність до фондів соціального забезпечення;
- Формування та звіт балансу підприємства;
- Аналіз фінансової діяльності підприємства;
- Підготовка та звітність в податкові органи.

Економіст, що працює у підпорядкуванні головного бухгалтера ТЗОВ "Транс-Сервіс-1", займається наступними завданнями:

- Організація системи оплати та матеріального заохочення працівників компанії;
- Проведення планово-економічної діяльності.

Начальник технічного відділу ТЗОВ "Транс-Сервіс-1" виконує наступні функції:

- Регулювання та здійснення контролю над технічним відділом;
- Вирішення конфліктних ситуацій, що виникають у відділі;
- Аналіз роботи відділу та можливостей потенційних клієнтів з метою створення оптимальних умов для максимально продуктивної діяльності компанії.

Менеджери з перевезень (логісти) ТЗОВ "Транс-Сервіс-1" виконують такі завдання:

- Обробка замовлень, що надійшли до підприємства;
- Пошук та вибір перевізників для здійснення перевезень;
- Вибір оптимальних варіантів доставки вантажу;
- Контроль за транспортною документацією, пов'язаною з перевезеннями;

Основні завдання сервісного центру ТЗОВ "Транс-Сервіс-1" включають:

- Організація належного зберігання рухомого складу, забезпечення високої технічної готовності транспортної техніки, своєчасне випуск автомобілів на лінію та прийом їх (гаражна служба)⁴
- Розвиток та зміцнення виробничо-технічної бази підприємства;
- Планування та організація ремонту та обслуговування автомобілів, автомобільних шин, забезпечення контролю за якістю виконання цих робіт, технічного обліку і звітності щодо транспортної техніки та інших виробничих фондів (начальник ремонтної служби);
- Керівництво матеріально-технічним постачанням підприємства, забезпечення зберігання, видачі та обліку палива, запасних частин та інших матеріальних ресурсів, раціональне їх використання (відділ постачання);
- Розробка та впровадження організаційно-технічних заходів для удосконалення процесів виробництва, впровадження нової техніки, охорони праці та запобігання аварійності.

Начальник відділу кадрів ТЗОВ "Транс-Сервіс-1" виконує наступні функції:

- Підбір і розстановка персоналу, складання плану потреби в працівниках;
- Оформлення прийому нових працівників, їх переведення та звільнення;
- Контроль за правильним використанням персоналу, ведення обліку особистих справ працівників;
- Оформлення документації для нагородження працівників, розгляд листів, скарг і заяв.

Начальнику відділу кадрів також підпорядковується фахівець з підбору персоналу, який займається спеціалізованими завданнями, пов'язаними зі знаходженням і відбором кандидатів на відповідні посади в організації.

Завідуючий господарством ТЗОВ "Транс-Сервіс-1" виконує наступні обов'язки:

- Забезпечення господарського обслуговування і дотримання виробничої санітарії та протипожежного захисту будівель і приміщень організації;
- Контроль за справністю обладнання і організація ремонтних робіт в приміщеннях;
- Забезпечення підрозділів організації меблями та господарським інвентарем;
- Завідуючий господарством відповідає за збереження належного стану приміщень і обладнання, забезпечення безпеки та комфорту працівників у виробничому середовищі;

Основні функції транспортного цеху ТЗОВ "Транс-Сервіс-1" включають:

- Контроль транспортних операцій і робота з претензіями, включаючи вирішення претензій відправників вантажу щодо термінів доставки, збереження вантажу та оплати;
- Формування графіків випуску рухомого складу на лінію, збереження працездатності транспортних засобів і вантажно-розвантажувального обладнання, узгодження умов перевезень зі сторонніми перевізниками;
- Переговори щодо тарифних ставок, включаючи визначення оптимальних умов перевезень, вибір транспортних засобів та оптимізацію маршрутів з метою зменшення витрат;
- Вивчення та аналіз ринку, зокрема оцінка надійності постачальників, доступних додаткових послуг, тарифів та можливостей партнерства;
- Експедирування та відстеження доставки, включаючи моніторинг перевезень, відстеження стану та місцезнаходження вантажів, індивідуальний підхід до відправки вантажів;

- Транспортний цех забезпечує ефективну організацію транспортних операцій, контроль за якістю та вчасністю доставки вантажів, а також пошук шляхів зниження витрат і поліпшення логістичних процесів.

Посадові обов'язки менеджера з перевезень в ТЗОВ "Транс-Сервіс-1" включають:

- Організація доставки вантажу, перевантаження, зберігання та інших вантажних операцій з метою забезпечення своєчасної та цілісної доставки вантажу відправнику;

- Координація взаємодії всіх сторін, які беруть участь у доставці вантажу;

- Розроблення ефективних транспортно-технологічних схем та маршрутів доставки вантажу з урахуванням вимог та побажань власників вантажу;

- Організація послуг з прийому, перевезення та видачі вантажу відповідно до встановленого порядку;

- Контроль за наявністю відправницького маркування вантажу, пломб на транспортних засобах та упаковці, а також станом транспортних засобів і тари;

- Відстеження процесу виконання різних вантажних операцій та дотримання умов зберігання та видачі вантажів;

- Забезпечення виконання умов договорів, нормативних правових актів і міжнародних договорів у сфері транспортно-експедиторської діяльності і перевезень, а також вимог безпеки праці, санітарних, пожежних, екологічних та інших безпекових стандартів;\

- Оформлення документів, пов'язаних зі страхуванням вантажів;

- Інформування власників вантажів про рух їх вантажу;

- Облік необхідної комерційної документації;

- Ведення справ та вирішення претензій, що стосуються перевезень.

ТЗОВ "Транс-Сервіс-1" є сучасним підприємством, яке активно розвивається і займає конкурентну позицію на ринку пасажирських

перевезень. Компанія спеціалізується на наданні послуг автотранспортних перевезень різних видів вантажів, таких як наливні, харчові, сипучі, готова продукція, небезпечні вантажі, будівельні матеріали, великогабаритні вантажі та інші. Для цього використовуються спеціалізовані автоцистерни, тентові напівпричепи та самоскиди. Компанія здійснює перевезення як в Україні, так і в країни Європи.

2.2. Аналіз виробничо-фінансової діяльності підприємства

Фінансові показники представлені даними з балансу станом на кінець 2021 року (таблиці 2.1, 2.2).

Таблиця 2.1

Показники активів балансу ТЗОВ "Транс-Сервіс-1" станом на 31 грудня 2021 року, тис. грн.

№ з/п	Стаття балансу	Значення на початок звітнього періоду	Значення на кінець звітнього періоду
1	2	3	4
1	Нематеріальні активи	61	58
2	первісна вартість	394	611
3	накопичена амортизація	(333)	(353)
4	Основні засоби	701139	739653
5	первісна вартість	975256	1101867
6	знос	(274117)	(362214)
7	Запаси	53761	69832
8	Виробничі запаси	52233	67214

Продовження таблиці 2.1			
1	2	3	4
9	Дебіторська заборгованість за роботи, послуги	106341	130330
10	Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	4523	22525
11	Гроші та їх еквіваленти	19712	11496
12	Рахунки в банках	-	-
13	Витрати майбутніх поколінь	8894	11036
14	Баланс	1079045	1060904

З таблиці 2.1, щоб проаналізувати цей баланс, можемо звернути увагу на наступні аспекти: значення нематеріальних активів зменшилося з 61 до 58 одиниць, це може бути зумовлено амортизацією, продажем або іншими факторами; значення основних засобів зросло з 701,139 до 739,653 одиниць, це може вказувати на додаткові інвестиції в основні засоби або придбання нових активів; значення запасів збільшилося з 53,761 до 69,832 одиниць, це може свідчити про збільшення обсягу запасів товарів або інших запасних матеріалів; значення дебіторської заборгованості за роботи, послуги зросло з 106,341 до 130,330 одиниць, а заборгованість за розрахунками з бюджетом збільшилася з 4,523 до 22,525 одиниць, це може вказувати на зростання кредиторської заборгованості та збільшення обсягу невиконаних рахунків; значення грошей та їх еквівалентів зменшилося з 19,712 до 11,496 одиниць, це може бути зумовлено витратами або іншими фінансовими операціями; значення витрат майбутніх поколінь зросло з 8,894 до 11,036 одиниць, це може вказувати на збільшення зобов'язань компанії щодо майбутніх витрат.

Таблиця 2.2

Показники пасивів балансу ТЗОВ "Транс-Сервіс-1" станом на 31 грудня 2021 року, тис. грн.

№ з/п	Стаття балансу	Значення на початок звітного періоду	Значення на кінець звітного періоду
1	2	3	4
1	Зареєстрований (пайовий) капітал	875298	875298
2	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(46775)	(28228)
3	Поточна дебіторська заборгованість за роботи, та послуги	14311	22082
4	Поточна дебіторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	2971	4068
5	Інші поточні зобов'язання	80089	40432
6	Баланс	1079045	1060904

З таблиці 2.2, щоб проаналізувати цей баланс, можемо звернути увагу на наступні аспекти: значення зареєстрованого капіталу залишилося незмінним і становить 875,298 одиниць, це може вказувати на стабільність капіталовкладень у компанію; значення нерозподіленого прибутку зменшилося з 46,775 до 28,228 одиниць, це може свідчити про зменшення збитку або розподілу частини прибутку між акціонерами; значення поточної дебіторської заборгованості за роботи та послуги зросло з 14,311 до 22,082 одиниць, це може вказувати на збільшення невиконаних рахунків від клієнтів; значення поточної дебіторської заборгованості за розрахунками з оплати праці зросло з 2,971 до 4,068 одиниць, це може вказувати на зростання невиконаних рахунків з оплати праці працівникам; значення інших поточних

зобов'язань зменшилося з 80,089 до 40,432 одиниць, це може свідчити про зменшення невиконаних рахунків та зобов'язань компанії.

Проаналізуємо також звіт про фінансові результати діяльності компанії (таблиця 2.3).

Таблиця 2.2

Звіт про фінансові результати діяльності ТЗОВ "Транс-Сервіс-1" за 2021

р.

№ з/п	Стаття балансу	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1140471	983930
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(1047039)	(902449)
3	Валовий прибуток	93432	81481
4	Адміністративні витрати	(87737)	(72658)
5	Інші операційні витрати	(6862)	(6368)
6	Фінансовий результат від операційної діяльності: - прибуток - збиток	16170	15333
7	Інші фінансові доходи	271	214
8	Інші доходи	13690	40376
9	Фінансові витрати	(4723)	(6695)
10	Фінансовий результат від оподаткування: - прибуток - збиток	22838	11534
11	Чистий фінансовий результат: - прибуток - збиток	18547	9437

Щоб проаналізувати дані таблиці 2.3, можна розглянути наступні пункти: чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 983,930 до 1,140,471 в порівнянні з попереднім роком, це свідчить про зростання прибутковості від реалізації продукції; собівартість реалізованої продукції також збільшилася з 902,449 до 1,047,039, це може вказувати на зростання витрат на виробництво; валовий прибуток зрос з 81,481 до 93,432, що є позитивним показником; адміністративні витрати та інші операційні витрати збільшилися порівняно з попереднім роком, це може свідчити про збільшення витрат на адміністративну та загальну діяльність компанії; фінансовий результат від операційної діяльності показує прибуток у звітному періоді та попередньому році, проте збільшення прибутку з 15,333 до 16,170 є позитивним; інші фінансові доходи зросли з 214 до 271, що може свідчити про зростання прибутковості від фінансових операцій; інші доходи значно зменшилися з 40,376 до 13,690, що може вказувати на зменшення інших джерел доходів компанії; фінансові витрати зменшилися з 6,695 до 4,723, що є позитивним показником; фінансовий результат від оподаткування показує зростання з 11,534 до 22,838, що свідчить про збільшення прибутку після оподаткування; чистий фінансовий результат також збільшився з 9,437 до 18,547, що є позитивним показником.

Проаналізуємо структуру операційних витрат ТЗОВ "Транс-Сервіс-1" (таблиця 2.4).

Аналізуючи дані таблиці 2.4, ми можемо зробити наступні спостереження: матеріальні затрати зросли з 553,196 до 661,161, це свідчить про збільшення витрат на матеріали для виробництва або збільшення обсягу виробництва; витрати на оплату праці зросли з 107,119 до 121,622, це може вказувати на збільшення заробітної плати або збільшення чисельності працівників; відрахування на соціальні заходи зросли з 18,740 до 21,892, це свідчить про збільшення витрат на соціальні програми та соціальні виплати працівникам; сума амортизації зросла з 91,267 до 94,640, це може означати збільшення обсягу активів, які підлягають амортизації, або збільшення норми

амортизації; інші операційні витрати збільшилися з 211,019 до 244,901, це може включати різноманітні витрати, які не входять до перелічених статей, такі як реклама, транспортні витрати тощо; загальні витрати за звітний період становлять 1,144,216, що є збільшенням порівняно з попереднім роком (981,341), це вказує на зростання загальних витрат компанії; узагальнюючи, можна сказати, що компанія збільшила витрати на матеріали, оплату праці, соціальні заходи та інші операційні витрати.

Таблиця 2.4

Елементи операційних витрат компанії ТЗОВ "Транс-Сервіс-1" за 2021 рік

№ з/п	Стаття балансу	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
1	Матеріальні затрати	661161	553196
2	Витрати на оплату праці	121622	107119
3	Відрахування на соціальні заходи	21892	18740
	Амортизація	94640	91267
4	Інші операційні заходи	244901	211019
5	Разом	1144216	981341

Проаналізуємо фінансові результати за 2019-2021 роки.

Таблиця 2.5

Фінансові результати компанії ТЗОВ "Транс-Сервіс-1" за 2019-2021 рр.

№ з/п	Стаття балансу	2019 рік	2020 рік	2021 рік
1	2	3	4	
1	Чистий дохід від реалізації продукції	1056731	983930	1140471

Продовження таблиці 2.5				
1	2	3	4	5
	(товарів, робіт, послуг)			
2	Інші операційні доходи	40877	15495	20851
3	Інші доходи	-	40376	4010
4	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(1006694)	(902449)	(1047039)
5	Інші операційні витрати	(3921)	(6368)	(6862)
6	Інші витрати	-	(5994)	(2570)
7	Чистий прибуток	9134	9437	18547

Аналізуючи дані таблиці 2.4, ми можемо зробити наступні спостереження: чистий дохід від реалізації продукції поступово збільшувався протягом трьох років: з 1,056,731 в 2019 році до 983,930 в 2020 році та до 1,140,471 в 2021 році, це свідчить про зростання доходів від продажу продукції; інші операційні доходи також показують зростання протягом трьох років, з 40,877 в 2019 році до 15,495 в 2020 році та до 20,851 в 2021 році, це може бути викликано збільшенням прибутковості від додаткових операцій; інші доходи з 40,376 у 2020 році зменшилися до 4,010 у 2021 році, це може свідчити про зміну в структурі доходів компанії; собівартість реалізованої продукції також зросла протягом трьох років, з 1,006,694 у 2019 році до 902,449 у 2020 році та до 1,047,039 у 2021 році, це може вказувати на збільшення витрат на виробництво; інші операційні витрати зростали з 3,921 у 2019 році до 6,368 у 2020 році та 6,862 у 2021 році; інші витрати, які відсутні у 2019 році, з'явилися в 2020 році (5,994) та зменшилися до 2,570 у 2021 році;

чистий прибуток показує позитивну тенденцію з 9,134 у 2019 році до 9,437 у 2020 році та значне зростання до 18,547 у 2021 році.

Загалом, компанія показує зростання чистого доходу від реалізації продукції та інших операційних доходів.

2.3. Аналіз логістичної діяльності підприємства

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) є ефективним інструментом для оцінки логістичних бізнес-процесів компанії ТОВ "Леонтъев" та аналізу її зовнішнього середовища. Використання методу SWOT дозволяє виділити сильні та слабкі сторони компанії, а також ідентифікувати можливості та загрози, з якими вона стикається.

Оцінювання SWOT-аналізу передбачає аналіз наступних аспектів:

Strengths (сильні сторони): Ідентифікування переваг компанії, таких як унікальні ресурси, ефективність логістичних процесів, висока якість послуг, відповідність вимогам клієнтів тощо.

Weaknesses (слабкі сторони): Виявлення недоліків або обмежень, з якими стикається компанія, таких як нестабільність поставок, високі витрати, недостатня автоматизація процесів, недостатній рівень обслуговування клієнтів тощо.

Opportunities (можливості): Визначення зовнішніх факторів або трендів, які можуть створити перспективи для розвитку компанії, наприклад, розширення ринку, зростання попиту на логістичні послуги, зміни в законодавстві, нові технології тощо.

Threats (загрози): Виявлення зовнішніх чинників або ризиків, які можуть негативно вплинути на діяльність компанії, таких як конкуренція, зміни в економічному середовищі, політичні чи соціальні фактори, зміни вимог ринку тощо.

Застосування SWOT-аналізу допоможе компанії ТОВ «Транс-Сервіс-1» отримати більш глибоке розуміння.

Проведемо SWOT-аналіз ТОВ «Транс-Сервіс-1», який зображений у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз системи управління транспортом ТОВ «Транс-Сервіс-1»

Зовнішнє середовище				
1	2	3	4	5
1	Внутрішнє середовище		<i>Можливості</i> 1. Підвищення кваліфікації персоналу. 2. Використання пропозицій ринку щодо впровадження сучасних систем управління транспортом. 3. Безвізовий режим в Україні. 4. Вихід на нові ринки. 5. Залучення інвестицій	<i>Загрози</i> 1. Нестабільна політична ситуація в країні та загострення міжнародних відносин 2. Збільшення цін на паливно-мастильні матеріали. 3. Велика конкуренція на ринку транспортних послуг
2		<i>Сильні сторони</i> 1. Відома логістична компанія на ринку України. 2. Гнучка політика керівництва. 3. Наявність міжнародних зв'язків. 4. Позитивна репутація у клієнтів. 5. Швидка реакція на потреби клієнтів	Безвізовий режим в Україні привабить нових клієнтів, дозволить вийти на нові ринки та зміцнити позиції компанії.	
3		<i>Слабкі сторони</i> 1. Високі транспортні витрати. 2. Слабка внутрішня взаємодія між відділами і співробітниками. 3. Недостатньо ефективна робота з клієнтами. 4. Існуюча система управління транспортом не задовольняє сучасним вимогам і перспективам розвитку компанії	Використання сучасних технологій управління транспортом, залучення інвестицій	Високі ціни на послуги можуть відштовхнути клієнтів, перехід клієнтів до конкурентів, втрата потенційних клієнтів

SWOT-аналіз підтвердив наступні сильні сторони компанії: гнучка політика керівництва, наявність міжнародних зв'язків, позитивна репутація серед клієнтів та швидка реакція на їх потреби.

Можливості компанії включають виконання стратегічного плану, спрямованого на збільшення прибутку, залучення інвестицій та використання сучасних ІТ-технологій. Додатково, політичні зміни в Україні, зокрема введення безвізового режиму, відкривають можливості для входу на нові ринки та посилення міжнародних зв'язків і позицій в Євросоюзі.

До слабких сторін компанії ТОВ «Транс-Сервіс-1» належать неефективна робота з клієнтами, слабка внутрішня взаємодія між відділами та співробітниками, високі транспортні витрати та застаріла система управління транспортом.

Загрози, які можуть вплинути на роботу компанії, включають велику конкуренцію на ринку транспортних послуг, нестабільну політичну ситуацію в країні та загострення міжнародних відносин, що може призвести до втрат клієнтів. Збільшення цін на паливно-мастильні матеріали також призводить до зростання вартості транспортних послуг та збільшення конкуренції на ринку.

Компанія "Транс-Сервіс-1" має тісні партнерські зв'язки з провідними українськими та європейськими транспортними компаніями, що дозволяє їй забезпечувати повне та безперебійне перевезення різних видів вантажу та об'єктів з використанням різних видів транспорту. Це надає додаткові переваги для клієнтів.

Автопарк компанії оснащений системою GPS-навігації, що дозволяє здійснювати трекінг автопарку у режимі 24/7.

Компанія є членом АсМАП та отримує високий рейтинг перевізника з найбільшою кількістю книжок ЄКМТ. Крім того, на кожне перевезення оформлюється страхування відповідальності перевізника (СМР-страхування).

У компанії "Транс-Сервіс-1" всі автомобілі проходять перед рейсовим техоглядом та сервісним обслуговуванням на їх власній спеціалізованій СТО, яка має 18 постів та сучасне обладнання. Крім того, компанія має власну

спеціалізовану мийку для очищення автоцистерн, де проводяться миття під високим тиском, випарювання цистерн при температурі пару 160°C та обробка антибактеріальними розчинами.

Бізнес компанії "Транс-Сервіс-1" охоплює не лише сегмент транспортного ринку, але також розвиток власної СТО та покращення навичок та професіоналізму водіїв та співробітників ремонтного цеху. Компанія надає послуги ремонту та діагностики вантажного автотранспорту у Західному регіоні. Власна ремонтна база є ключовим елементом успіху та незалежного становища "Транс-Сервіс-1" на транспортному ринку, оскільки дозволяє проводити оперативний ремонт та підтримувати автопарк у робочому стані.

Компанія "Транс-Сервіс-1" має тісні партнерські зв'язки з провідними українськими та європейськими транспортними компаніями, що дозволяє їй забезпечувати повне та безперебійне перевезення різних видів вантажу та об'єктів з використанням різних видів транспорту. Це надає додаткові переваги для клієнтів.

Автопарк компанії оснащений системою GPS-навігації, що дозволяє здійснювати трекінг автопарку у режимі 24/7.

Основною метою програми розвитку компанії на 2020 рік є подальше зростання та зміцнення позицій на ринку вантажних автомобільних перевезень, а також формування довгострокових конкурентних переваг. Це досягається шляхом поєднання досвіду персоналу, якісного автопарку та сучасних технологій управління бізнес-процесами.

Основні засади програми розвитку базуються на наступних принципах:

- оптимізація шляхових перевезень;
- продовження оновлення матеріально-технічної бази шляхом придбання транспортних засобів, включаючи можливість часткового оформлення нових вантажних автомобілів в кредит;
- введення жорсткого контролю за ефективним використанням матеріалів, таких як паливо та запчастини, з метою скорочення витрат;
- розширення діяльності на міжнародному ринку перевезень;

- зростання напрямку надання експедиційних послуг.

Ці заходи спрямовані на покращення ефективності та конкурентоспроможності компанії в галузі вантажних автомобільних перевезень.

2.4. Впровадження SCRUM-технології у діяльність підприємства

Agile/Scrum є сучасною Smart методологією управління проектами, яка широко використовується у сфері програмного забезпечення, але може бути застосована й в інших галузях, включаючи транспортну.

Scrum ґрунтується на ідеї роботи в ітераціях або коротких циклах розробки, які називаються спринтами. Кожен спринт є міні-проектом, що включає роботу з беклогом продукту (список задач, що потрібно виконати), аналіз вимог, планування, підготовку до реалізації, документування і саму реалізацію.

Ознайомтесь з методологією Scrum: Перед тим, як розпочати впровадження Scrum, важливо зрозуміти його основні принципи, цінності та практики. Прочитайте літературу, пройдіть навчальні курси або скористайтесь консультантами з досвідом використання Scrum.

1. Визначте Scrum-команду: Створіть команду, яка буде відповідальна за реалізацію проектів або завдань в логістичному підприємстві. Команда повинна включати всіх необхідних спеціалістів, які забезпечать виконання всіх аспектів проекту.

2. Визначте ролі: Встановіть ролі Scrum Master, Product Owner та члени Scrum-команди. Визначте відповідальності кожної ролі, а також створіть механізми комунікації та співпраці між ролями.

3. Створіть беклог завдань: Разом з Product Owner складіть беклог завдань, який включає всі необхідні проекти, задачі або вимоги. Відповідно пріоритизуйте ці завдання, визначаючи їх важливість та терміни виконання.

4. Плануйте спринти: Розпочніть планування спринтів - ітераційних циклів, під час яких команда працюватиме над певним набором завдань. Визначте тривалість спринтів та обсяг завдань, які команда здатна виконати за кожен спринт.

5. Проводьте щоденні зустрічі: Встановіть щоденні мітинги команди, під час яких кожен член команди ділиться своїми досягненнями, планами та перешкодами. Це сприятиме постійній комунікації та вирішенню проблем у реальному часі.

6. Здійснюйте ретроспективи: Після кожного спринту проводьте ретроспективи, на яких команда аналізуватиме свою роботу, виявлятиме потенційні покращення та розроблятиме плани дій для майбутніх спринтів.

7. Налагодьте контроль і візуалізацію: Використовуйте Scrum-дошку або інші інструменти для візуалізації стану завдань, прогресу та використання ресурсів. Це дозволить команді та стейкхолдерам бути в курсі всіх аспектів проекту.

8. Поступово вдосконалюйте: Поступово вдосконалюйте процес використання Scrum, адаптуючи його до потреб вашого логістичного підприємства. Залучайте команду до постійного вдосконалення і пошуку ефективних практик.

Основні ролі Scrum, такі як Scrum Master, Product Owner та Scrum Team, можуть бути використані в логістичному менеджменті для поліпшення спілкування, координації та результативності команди. Ось приклад, як ці ролі можуть бути застосовані в логістичному підприємстві:

- Scrum Master: Scrum Master є фасилітатором та тренером для команди. В логістичному підприємстві Scrum Master може бути відповідальним за забезпечення правильного використання Scrum методології, організацію спринтів (ітерацій розробки), проведення щоденних мітингів команди, а також вирішення будь-яких перешкод або проблем, з якими зіштовхується команда.

- **Product Owner:** Product Owner відповідає за управління вимогами та пріоритетами продукту або проекту. В логістичному підприємстві Product Owner може бути відповідальним за визначення потреб клієнтів, створення беклогу (списку завдань) для розробки, пріоритизацію завдань на основі стратегічних цілей компанії та забезпечення, щоб команда працювала над найважливішими завданнями.

- **Scrum Team:** Scrum Team складається зі спеціалістів, які виконують роботу над проектом або продуктом. В логістичному підприємстві Scrum Team може включати різні професіональні групи, такі як менеджери по логістиці, персонал складу, водії, спеціалісти зі зв'язків зі замовниками тощо. Команда спільно працює над задачами, виконує їх упродовж спринтів і має постійний контакт з Product Owner та Scrum Master для забезпечення прозорості та вирішення питань.

Впровадження Scrum в менеджмент логістичного підприємства може забезпечити більш гнучке та результативне управління проектами та задачами. Ось кілька кроків для впровадження Scrum:

Важливо також забезпечити підтримку і розуміння впровадження Scrum з боку керівництва та всіх учасників команди, а також провести необхідну підготовку і тренінг для всіх членів команди.

Для проведення впровадження Scrum в менеджмент логістичного підприємства ТОВ "Транс-сервіс-1" рекомендую виконати наступні кроки:

Крок 1: Ознайомлення з Scrum

Провести навчальний семінар або найміть консультанта, який надасть огляд та введення в Scrum-технологію. Забезпечте всіх учасників команди знаннями про основні концепції, ролі та практики Scrum. Курс триватиме 2 місяці. Вартість за 1 місяць 10000 грн.

Крок 2: Створення Scrum-команди

Визначте ролі Scrum Master, Product Owner та склад команди Scrum. Встановіть особу, яка буде виконувати кожен з цих ролей. Важливо, щоб усі члени команди були залучені та зрозуміли свої обов'язки.

Як відомо, фундаментом успішності команди є не лише об'єднання високопрофесійних фахівців, але й розвиток командних навичок іміджевого та комунікаційного характеру, а також командних взаємодій, запорукою чого є інноваційні підходи до управління.

Після затвердження складу скрам-команди процес продуктивної співпраці та взаємодопомоги між учасниками починається не одразу. Висока продуктивність команди формується з часом, а на початку після розподілу обов'язків для реалізування проекту серед працівників панує незлагоджена діяльність, часто спостерігається дублювання певних видів робіт через недостатній рівень управління та згуртованості.

Для формування згуртованої скрам-команди із управління інформаційною діяльністю повинен пройти певний час, у якому можна виокремити періоди («притирання», «гарячкування», «рівновага», «виконання», «розформування») (рис. 2.5) [29].

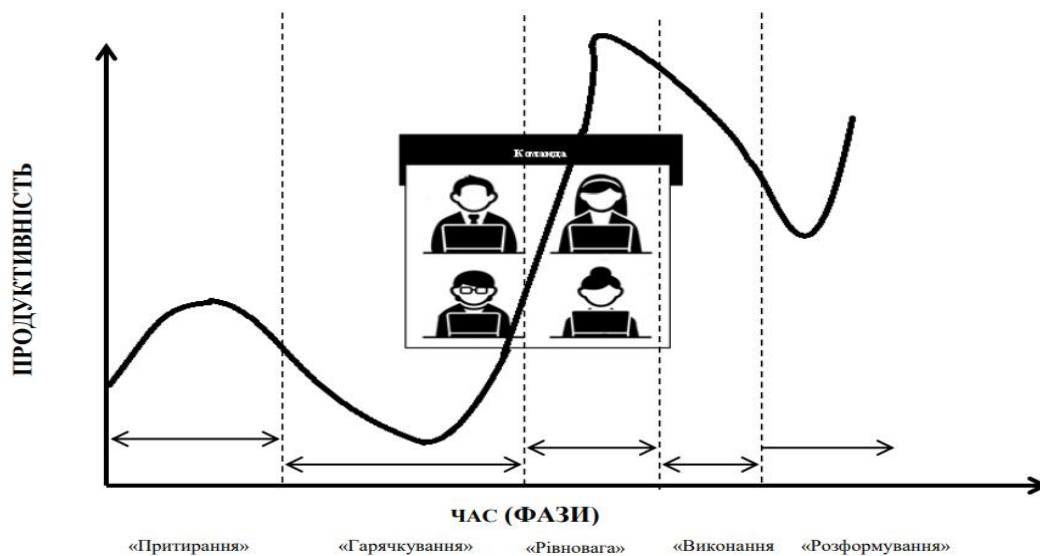


Рис. 2.5. Етапи формування злагодженої Scrum-команди

Давайте розглянемо ці етапи детальніше:

- "Рівновага" ("Norming"): На цьому етапі команда досягає узгодженості, взаємодопомоги та спільної націленості на результат. Продуктивність праці

підвищується, оскільки члени команди вже розуміють свої ролі та відповідальність;

- "Виконання" ("Performing"): На цьому етапі команда працює високопродуктивно і ефективно. Члени команди мають достатній рівень досвіду та знань для виконання завдань. Проте зазначено, що продуктивність може дещо знизитися на цьому етапі, оскільки вже набутий досвід може призвести до недооцінки завдань або втрати пильності;

- "Розформування" ("Adjourning"): Це фінальний етап, коли скрам-проект наближається до завершення. На цьому етапі команда розпускається, і її члени можуть бути розподілені на інші проекти або команди. Це природний процес, коли команди переходять до нових завдань та викликів.

Для досягнення "рівноваги" і високої продуктивності в команді можуть бути проведені заходи "team-building" або "коучингу". Ці заходи спрямовані на підтримку співпраці, збільшення взаємодопомоги та покращення комунікації всередині команди. Вони можуть включати тренінги, ретроспективи, спільні заходи та інші активності, що сприяють зміцненню командного духу і спільної націленості.

Важливо зазначити, що Scrum-команди можуть проходити через ці етапи неодноразово, особливо якщо вони працюють над послідовними проектами. Кожен проект може мати свою власну динаміку розвитку команди, і цей процес може повторюватися кожного разу.

Крок 3. Створення беклогу завдань.

Для прикладу наведемо Scrum-проект з перевезення броколі за межі України.

Таблиця 2.6

Scrum-проект з перевезення броколі за межі України

№ п/п	Епік	Історія користувача	Завдання
1	2	3	4
1	Міжнародна логістика	Як клієнт, я хочу, щоб мій замовлений броколі був доставлений до місця призначення за межі України	<ul style="list-style-type: none"> - здійснити дослідження щодо міжнародних логістичних правил і обмежень для перевезення продуктів; - встановити партнерство з міжнародними перевізниками і постачальниками логістичних послуг; - розробити процеси та процедури для організації та відстеження міжнародних вантажів; - визначити правила митного оформлення та документації для міжнародних перевезень.
2	Управління доставкою	Як клієнт, я хочу мати можливість відстежувати статус моєї міжнародної доставки броколі та отримувати актуальну інформацію про її прибуття	<ul style="list-style-type: none"> - розробити систему відстеження вантажу, щоб клієнти могли перевіряти статус своїх доставок онлайн; - передавати клієнтам автоматичні повідомлення з оновленнями про статус доставки; - створити процеси для спілкування з клієнтами щодо їхніх міжнародних доставок та вирішення можливих проблем.
	Безпека та якість	Як клієнт, я хочу, щоб броколі був доставлений в безпечному та якісному стані	<ul style="list-style-type: none"> - встановити стандарти якості для перевезення та зберігання броколі протягом міжнародної доставки; - забезпечити відповідні умови транспортування та

Продовження таблиці 2.6.			
1	2	3	4
			<ul style="list-style-type: none"> - зберігання продукту для збереження свіжості та якості; - проводити перевірки та контроль якості на різних етапах міжнародної логістики.
	Митне оформлення	Як клієнт, я хочу, щоб мої міжнародні посилки брокері були правильно митно оформлені, щоб уникнути затримок та проблем з митними службами.	<ul style="list-style-type: none"> - розробити процедури та інструкції для митного оформлення міжнародних вантажів; - співпрацювати з митними службами та визначити необхідну документацію для митного оформлення; - забезпечити належний контроль та відстеження митного оформлення на різних етапах доставки.

Це лише декілька прикладів завдань для беклогу. Залежно від специфіки проекту та потреб клієнтів, можуть бути включені інші завдання та епіки. Важливо провести уточнення вимог і пріоритезувати завдання разом з Product Owner для досягнення найкращого результату.

Висновки до другого розділу

В ході дослідження кваліфікаційної роботи було виявлено:

2.1. Загальна характеристика підприємства та його організаційна структура ТОВ "Транс-Сервіс-1": Підприємство ТОВ "Транс-Сервіс-1" є суб'єктом господарювання, яке займається певним видом діяльності, а саме транспортно-експедиторським обслуговуванням. Воно має власну організаційну структуру, що включає підрозділи, підрозділи та різні рівні

управління, що забезпечують координацію та контроль за діяльністю підприємства.

2.2. Аналіз виробничо-фінансової діяльності підприємства: Проведений аналіз виробничо-фінансової діяльності підприємства ТОВ "Транс-Сервіс-1" дозволяє оцінити його ефективність та фінансове становище. Це включає аналіз фінансових звітів, показників рентабельності, ліквідності та інших факторів, що впливають на фінансову стійкість підприємства.

2.3. Аналіз логістичної діяльності підприємства: Аналіз логістичної діяльності підприємства ТОВ "Транс-Сервіс-1" дозволяє оцінити ефективність його логістичних процесів, таких як постачання, складування, транспортування та дистрибуція. Це включає аналіз ланцюжка постачання, оптимізацію запасів, ефективність транспортних маршрутів та інші фактори, що впливають на логістичну діяльність підприємства.

2.4. Впровадження SCRUM-технології у діяльність підприємства: Впровадження SCRUM-технології в діяльність підприємства ТОВ "Транс-Сервіс-1" сприяє покращенню організації роботи та управління проектами. SCRUM є гнучким методом управління, що сприяє зменшенню ризиків, збільшенню продуктивності та покращенню комунікації в команді. Впровадження цієї методології може привести до покращення результативності та досягнення більшої якості управління проектами в підприємстві.

Загальною метою вивчення та аналізу цих аспектів є вдосконалення діяльності підприємства, покращення його результативності та досягнення конкурентних переваг на ринку. Використання відповідних технологій управління, а також аналіз виробничо-фінансової та логістичної діяльності дозволяє підприємству ефективно керувати ресурсами, підвищувати якість продукції та задовольняти потреби своїх клієнтів. Впровадження SCRUM-технології може стати важливим кроком у покращенні організації роботи та досягненні успіху в управлінні проектами.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження теоретичних, методологічних та практичних аспектів формування технології менеджменту дійшли таких висновків:

1. Технологія менеджменту включає набір методів, процедур, інструментів та підходів, які спрямовані на досягнення ефективного управління організацією. Її основна мета полягає в оптимізації управлінських процесів, підвищенні продуктивності, досягненні поставлених цілей та забезпеченні сталого розвитку.

2. Технології менеджменту можуть бути різними, враховуючи різні підходи та принципи управління. Вони охоплюють функції менеджменту, управлінські рішення та методи управління. Кожна технологія має свої особливості і може бути використана в залежності від потреб і характеристик конкретної організації.

3. Методика Scrum є одним з підходів до управління проектами та розвитку продуктів. Вона ґрунтується на ітеративному та інкрементальному підході, де команди працюють у коротких спринтах, планують, виконують та оцінюють роботу. Впровадження методики Scrum у менеджмент допомагає поліпшити комунікацію, співпрацю та ефективність роботи команд, а також забезпечує гнучкий підхід до управління змінами та досягнення результатів.

4. Технологія менеджменту включає набір методів, процедур, інструментів та підходів, які спрямовані на досягнення ефективного управління організацією. Її основна мета полягає в оптимізації управлінських процесів, підвищенні продуктивності, досягненні поставлених цілей та забезпеченні сталого розвитку.

5. Технології менеджменту можуть бути різними, враховуючи різні підходи та принципи управління. Вони охоплюють функції менеджменту, управлінські рішення та методи управління. Кожна технологія має свої особливості і може бути використана в залежності від потреб і характеристик конкретної організації.

6. Методика Scrum є одним з підходів до управління проектами та розвитку продуктів. Вона ґрунтується на ітеративному та інкрементальному підході, де команди працюють у коротких спринтах, планують, виконують та оцінюють роботу. Впровадження методики Scrum у менеджмент допомагає поліпшити комунікацію, співпрацю та ефективність роботи команд, а також забезпечує гнучкий підхід до управління змінами та досягнення результатів.

7. Підприємство ТОВ "Транс-Сервіс-1" є транспортно-експедиторським підприємством з власною організаційною структурою. Вона включає різні підрозділи та рівні управління, що забезпечують координацію та контроль за діяльністю підприємства.

8. Аналіз виробничо-фінансової діяльності підприємства ТОВ "Транс-Сервіс-1" дозволяє оцінити його ефективність та фінансове становище. Це включає аналіз фінансових звітів, рентабельності, ліквідності та інших факторів, що впливають на фінансову стійкість підприємства.

9.. Аналіз логістичної діяльності підприємства ТОВ "Транс-Сервіс-1" дозволяє оцінити ефективність його логістичних процесів. Це включає аналіз ланцюжка постачання, оптимізацію запасів, транспортні маршрути та інші фактори, що впливають на логістичну діяльність підприємства.

10. Впровадження SCRUM-технології у діяльність підприємства ТОВ "Транс-Сервіс-1" допомагає поліпшити організацію роботи та управління проектами. SCRUM є гнучким методом управління, що зменшує ризики, збільшує продуктивність та поліпшує комунікацію в команді. Впровадження цієї методології може призвести до покращення результативності та досягнення вищої якості управління проектами в підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 15th State of Agile Report Agile adoption accelerates across the enterprise. URL: https://info.digital.ai/rs/981-LQX-968/images/RE-SA15th-Annual-State-Of-AgileReport.pdf?_ga=2.92401503.372386207.1645204820-1095614602.1645204820 [Accessed 11.04.2022].
2. Стасюк Т.В. Концептуалізація термінопоняття «технологія» в діахронічній та синхронічній перспективі. *Науковий вісник кафедри Юнеско КНЛУ*. Серія: Філологія. Педагогіка. Психологія. 2014. Вип. 28. С. 39-45.
3. Басва О.В. Основи менеджменту охорони здоров'я: Навч.-метод. Посібник. Київ МАУП, 2007. 328 с.
4. Богданова М., Парашкевова Е., Стоянова М. Гнучке управління проектами у державному секторі: методологічні аспекти. *Журнал європейської економіки*. 2020. Т. 19, №2. С. 303-318.
5. Верба В.А. Еволюція управлінських технологій як віддзеркалення проблематики та завдань розвитку підприємств. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. № 34. С. 148-156.
6. Верба В.А., Гребешкова О.М. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 5. С. 52-59.
7. Григорович В.Р. Удосконалення управлінських механізмів державної підтримки системи охорони здоров'я в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. № 2. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=93>
8. Гуцалюк О.М. Особливості розвитку технологій управління діяльністю підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр.* Вип. 20. Ч. II. Кіровоград: КНТУ, 2011, С. 147-151.
9. Данько В.В. Удосконалення системи управління закладами охорони здоров'я на інноваційних засадах. *Вчені записки ТНУ імені В.І.*

Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. Том 30 (69). №2. С. 102-110.

10. Демиденко М.А. Управління проектами інформатизації за методологією SCRUM: навчальний посібник. Дніпро: Видавництво Національного гірничого університету, 2016. 80 с.

11. Довбня С.Б., Найдовська О.О. Систематизація сучасних технологій менеджменту та обґрунтування напрямів їх розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 2, Т. 1. С. 179-182.

12. Захарчин Р.М. Особливості та стратегічні завдання сучасного менеджменту організацій URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/58.pdf

13. Зінченко О.А., Пономаренко Л.Р. Особливості проектного менеджменту в закладах охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. 2018. №18. С. 123-126.

14. Ковальчук Н.В., Комарова К.В. SCRUM-команди як інструмент використання гнучких підходів в управлінні організаціями. *Інноваційна економіка*. 2020. №1-2. С. 85-92.

15. Кондратюк К.В., Кабак М.В. Особливості управління підприємством на основі використання сучасних технологій і систем менеджменту. *Ефективна економіка*. 2017. №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5771> - 16

16. Кузьмін О. Є.? Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. Київ. «Академвидав», 2003. – 20

17. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. Київ. «Центр учбової літератури». 2016. 560 с.

18. Нечаєва І.А., Кабак М.В. Особливості управління підприємством на основі використання сучасних технологій і систем менеджменту. *Ефективна економіка*. 2017. №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5771>

19. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Київ. «Кондор», 2008. 664 с. URL: http://univer.nuczu.edu.ua/tmp_metod/524/Osovskaya.pdf
20. Петрович Й.М., Новаківський І.І. Управління інноваційними проектами: навч.посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2016. 316с
21. Сучасні методи управління проектами URL: <https://sgv.in.ua/off-lifaq/25-suchasni-metodiupravlinnya-proektami> (дата звернення: 18.11.2019).
22. Технології управління сучасним промисловим підприємством: [монографія] / [Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелов, Г.О. Надьон та ін.]; за заг. ред. Г.В. Козаченко. Луганськ: Промдрук, 2013. 390 с.
23. Цибуліна Л.С., Орлик О.В. Сучасні методики управління ІТ-проектами. Інформаційні технології в економіці і управлінні : зб. наук. студ. праць. Одеса: ОНЕУ, 2019. №. 1. С. 47–57.
24. Чмутова І.М. Сутність технології управління та її ключові ознаки. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2014. Випуск 710-711. С. 70-75
25. Чухліб В.Є, Ведута Л.Л. Сучасні методи управління проектами. Збірник наукових праць "Сучасні підходи до управління підприємством". 2018. №. 3. С. 234–243.
26. Шатун В.Т. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
27. Шевченко В.А. Формування системи управління закладами охорони здоров'я. *Processes, Strategies, Technologies: International Scientific Conference Innovative Economy*: матеріали міжнар. наук-прак. конф., Kielce, Poland, January 27. 2017. P. 28-31
28. Шпак Ю. Н., Мельник О. Г. Декомпозитивна модель альтернатив формування команд для ІТ-компаній. Технологічний аудит и резерви виробництва. 2015. № 3(5). С. 11-15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2015_3%285%29__3

29. Ярмолюк Д., Бурачек І. Інтеграція методології Scrum у загальну систему менеджменту як інструмент підвищення ефективності управління. Економіка і суспільство. 2017. № 10. С. 439–443.

