

la-rozvitok-multimodalnih-perevezen-v-ukrayini-vladislav-kriklij

Yak prydbaty i korystuvatysia tsyfrovoyu transportnoiu kartoiu: instruksiiia vid Kyiv Smart City [How to buy and use a digital transport card: instructions from Kyiv Smart City]. https://kyivcity.gov.ua/news/yak_

pridbati_i_koristuvatis_tsifrovoyu_transportnoyu_kartoyu_instruksiya_vid_kiv_tsifroviy

Zhang, Y., Li, X., & Wang, Y. (2022). A systematic survey on big data and artificial intelligence algorithms in intelligent transportation systems. *Procedia Computer Science*, 199, 1234–1241. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.123n>

УДК 65.012.34:657

JEL Classification: L90; M10

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-273-282>

УПРАВЛІННЯ ЗА ЦЕНТРАМИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ: ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ В ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ

© 2025 КОСТЕЦЬКИЙ В. З.

УДК 65.012.34:657

JEL Classification: L90; M10

Костецький В. З. Управління за центрами відповідальності: особливості застосування в транспортно-логістичному бізнесі

Метою статті є дослідження особливостей застосування підходу управління за центрами відповідальності в транспортно-логістичному бізнесі з метою підвищення його адаптивності в умовах соціально-економічних потрясінь. У статті послідовно розглядається сутність підходу управління за центрами відповідальності, а саме: принципи управління за центрами відповідальності; етапи організаційної трансформації транспортно-логістичного бізнесу в бік управління за центрами відповідальності; види центрів відповідальності за двома ключовими ознаками: за функціональною ознакою і за типом контрольованих показників. Специфіка підходу управління за центрами відповідальності розглядається в контексті транспортно-логістичної галузі. Це дозволяє визначити, що оптимізація організаційно-функціонального забезпечення транспортно-логістичних компаній є складним багатовимірним процесом, який вимагає, по-перше, наявності управлінської волі з боку вищого менеджменту, а по-друге – відповідного кадрового забезпечення, оскільки управління за центрами відповідальності вимагає від керівників таких підрозділів більш високого рівня управлінських компетенцій. Дослідження дозволяє зробити висновок, що впровадження управління за центрами відповідальності з метою покращення організаційно-функціонального забезпечення транспортно-логістичних підприємств має бути системним процесом, який охоплює комплекс кроків структурної реорганізації шляхом відокремлення центрів відповідальності; виділення як центрів відповідальності перспективних суббізнесів; вибір виду й оптимальної організаційної структури для кожного центру відповідальності; формування системи критеріїв для відстеження економічної ефективності центрів відповідальності; удосконалення підходів до економічного стимулювання працівників центрів відповідальності. Позитивний вплив на транспортно-логістичні підприємства від впровадження управління за центрами відповідальності полягає у підвищенні рівня гнучкості й адаптивності їх організаційно-управлінських систем.

Ключові слова: центр відповідальності, транспортно-логістичне підприємство, центр прибутку, центр доходу, центр витрат, вантажний брокеринг.

Рис.: 2. Табл.: 2. Бібл.: 15.

Костецький Володимир Зіновійович – аспірант кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя (вул. Руська, 56, Тернопіль, 46001, Україна)

E-mail: v400240@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8519-4459>

**Kostetskyi V. Z. Management by Responsibility Centers: The Features of Application
in the Transport and Logistics Business**

The aim of the article is to explore the features of applying the responsibility center management approach in the transport and logistics business to enhance its adaptability under conditions of socioeconomic shocks. The article sequentially examines the essence of the responsibility center management approach, namely: the principles of management by responsibility centers; the stages of organizational transformation of the transport and logistics business toward management by responsibility centers; the types of responsibility centers based on two key characteristics: functional features and types of controlled indicators. The specifics of the responsibility center management approach are considered in the context of the transport and logistics industry. This allows us to determine that optimizing the organizational and functional support of transport and logistics companies is a complex, multidimensional process that requires, first, the presence of managerial will from top management, and second, appropriate staffing, since management by responsibility centers demands a higher level of managerial competencies from the heads of such units. The study allows us to conclude that implementing management by responsibility centers, aimed at improving the organizational and functional support of transport and logistics enterprises, should be a systematic process covering a series of structural reorganization steps, including the separation of responsibility centers; designating promising sub-businesses as responsibility centers; and choosing the type and optimal organizational structure for each responsibility center; the establishment of a system of criteria for tracking the economic efficiency of responsibility centers; enhancement of approaches to economically incentivize employees of responsibility centers. The positive impact on transport and logistics enterprises from the implementation of responsibility center management consists in increasing the flexibility and adaptability of their organizational and management systems.

Keywords: responsibility center, transport and logistics enterprise, profit center, revenue center, cost center, freight brokering.

Fig.: 2. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 15.

Kostetskyi Volodymyr Z. – Postgraduate Student of the Department of Innovation Activity and Services Management, Ternopil Ivan Pului National Technical University (56 Ruska Str., 46001, Ukraine)

E-mail: v400240@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8519-4459>

Ефективність суб'єкта господарювання значною мірою залежить від відповідності організаційно-управлінської системи специфіці бізнесу та умовам, що сформувались в галузевій, регіональній та загальноекономічній надсистемах. Від організаційної структури управлінської системи транспортно-логістичного бізнесу залежать його конкурентні позиції та ефективність господарської діяльності, тому питання вдосконалення організаційно-управлінської системи в транспортно-логістичній галузі не втрачають актуальності, особливо в період соціально-економічних потрясінь: компанії, які приділяють недостатню увагу зазначеному комплексу питань, демонструють недостатню гнучкість та адаптивність у кризових умовах, що призводить до зниження їх господарської ефективності. Одним із підходів, що дозволяє оптимізувати структуру управління вітчизняних транспортно-логістичних компаній, є підхід управління за центрами відповідальності, який дозволяє підвищити рівень адаптивності управлінських систем до недостатньо прогнозованих подій у соціально-економічному середовищі, що робить проблематику цієї статті актуальною і своєчасною.

Питанням організаційного вдосконалення управлінських систем в транспортно-логістичній галузі присвячували свої дослідження численні вітчизняні фахівці, зокрема: Валяєвська Н. О., Корнійко Я. Р., Міхеев О. П. [1], Керничний Б. Я. [2],

Комчатних О. В. [3], Красностановова Н. Е., Яроміч С. А., Волощук С. С. [4], Левіщенко О. С., Кузьменко С. В. [5], Смерічевська С. В., Дорошкевич Д. В. [6]. Проте робіт, присвячених впровадженню підходу управління за центрами відповідальності в транспортно-логістичному бізнесі, досі ще бракує, чим і зумовлено вибір напрямку та мети дослідження, наведеного в цій статті.

Метою статті є дослідження особливостей застосування підходу управління за центрами відповідальності в транспортно-логістичному бізнесі з метою підвищення його адаптивності в умовах соціально-економічних потрясінь. Для досягнення зазначеної мети використовувались загальнонаукові методи дослідження, а саме: аналіз, синтез, індукція, дедукція, порівняння та системний підхід. Інформаційна база дослідження – наукові праці вітчизняних і зарубіжних фахівців, відкриті інтернет-джерела.

Підхід управління за центрами відповідальності був розроблений Дж. Хігінсом в рамках одного з напрямків розвинутого директ-костингу, тобто від початку мав облікову спрямованість. Згодом сфера застосування цього підходу розширилась, і наразі управління за центрами відповідальності розглядається як, в першу чергу, управлінська концепція, спрямована на оптимізацію організаційно-управлінських систем суб'єктів господарювання. В сучасній на-

уковій думці переважає погляд на управління за центрами відповідальності як на специфічну систему менеджменту, спрямовану на забезпечення всього управлінського циклу функцій організації, планування, моніторингу, аналізу, регулювання та контролю економічної діяльності на рівні центрів відповідальності – тобто підрозділів підприємства, реорганізованих на засадах делегування певної частки повноважень та відповідальності згори донизу [7].

«Наріжним каменем» цього підходу є саме делегування повноважень і відповідальності на рівень підрозділів, що має позитивний вплив на мотивацію персоналу. Тому впровадження підходу управління за центрами відповідальності можна розглядати в контексті вдосконалення системи мотивації персоналу транспортно-логістичних компаній [8, с. 27].

Оптимізація організаційно-функціонального забезпечення транспортно-логістичних компаній є складним багатовимірним процесом, який вимагає, по-перше, наявності управлінської волі з боку ТОР-менеджменту, а по-друге – відповідного кадрового забезпечення, оскільки управління за центрами відповідальності вимагає від керівників таких підрозділів більш високого рівня управлінських компетенцій, оскільки центр відповідальності виступає своєрідним «підприємством в підприємстві». Проте позитивний вплив від управління за центрами відповідальності (а саме – підвищення рівня гнучкості та адаптивності транспортно-логістичного бізнесу), як свідчить досвід зарубіжних компаній, повністю компенсує витрати на підвищення кваліфікації управлінського персоналу середньої ланки та на реорганізацію системи управління.

Реорганізація, згідно з підходом управління за центрами відповідальності, повинна ґрунтуватись на принципах, до яких, як зазначають фахівці, можна віднести такі:

- ✦ центр відповідальності має власне керівництво, зокрема – очільника, на якому лежить відповідальність за результат господарської діяльності такого підрозділу, а також важелі впливу, управлінські інструменти та повноваження для досягнення зазначеного результату;
- ✦ для центру відповідальності мають бути визначені критерії досягнення поставлених перед ним цілей – ключовий показник (або група показників);
- ✦ необхідно забезпечити баланс деталізації інформації: управлінські дані не повинні бути надмірними, щоб не ускладнювати процеси прийняття рішень керівництвом

центру відповідальності, але достатніми для забезпечення економічної обґрунтованості таких рішень;

- ✦ ключові показники ефективності центру відповідальності повинні відігравати провідну роль у його системі мотивації кадрів [9, с. 253].

Етапи реорганізації транспортно-логістичної компанії відповідно до підходу управління за центрами відповідальності повинні включати:

- ✦ формулювання мети компанії і відповідної системи проміжних цілей, що мають забезпечити її досягнення;
- ✦ організаційну перебудову управлінської системи компанії, яка ґрунтується на виділенні центрів відповідальності як її ключових компонентів;
- ✦ внесення змін до системи бюджетування компанії, що має передбачати організацію бюджетних процесів для центрів відповідальності, інтегрованих у загальнокорпоративний бюджетний процес;
- ✦ формування управлінського обліку за центрами відповідальності (системи внутрішньої звітності), що ґрунтується на показниках ефективності таких центрів;
- ✦ організацію поточного відстеження та аналізу показників ефективності центрів відповідальності з боку їх очільників та з боку ТОР-менеджменту компанії [7].

Центри відповідальності відрізняються як за функціональною ознакою, так і за типом контрольованих показників.

За функціональною ознакою можна виділити такі види центрів відповідальності:

- ✦ сервіс-центри – центри відповідальності, що є допоміжними або обслуговуючими щодо основних бізнесових напрямків компанії;
- ✦ центри матеріального забезпечення – відділи закупівель, складське господарство (у випадку, якщо воно не є основним бізнесом);
- ✦ маркетингові центри – маркетинговий відділ, комерційний відділ, відділ збуту;
- ✦ центри виробництва (основного та допоміжного) – цехи, бізнесові підрозділи, суббізнеси.

За типом контрольованих показників розрізняють такі види центрів відповідальності:

- ✦ центр витрат – вид центру відповідальності, очільник якого має повноваження та інструменти для впливу на витрати, тому

несе відповідальність за їх рівень, але при цьому не має повноважень для впливу на виручку;

- ✦ центр виручки (доходу) – вид центру відповідальності, очільник якого має повноваження та інструменти для впливу на виручку та відповідає за виконання плану продажів, але при цьому не має повноважень для впливу на господарські витрати;
- ✦ центр прибутку – вид центру відповідальності, очільник якого має повноваження та інструменти для впливу як на витрати, так і на виручку;
- ✦ центр капіталовкладень (інвестицій) – тимчасовий вид центру відповідальності, очільник якого несе відповідальність за реалізацію інвестиційного проекту: як за витратами, так і за доходами; фактично він є тимчасовим центром прибутку з виручкою та витратами, що суттєво рознесені у часі [9, с. 253–254].

Під час застосування підходу управління за центрами відповідальності в транспортно-логістичній галузі необхідно формувати організаційну структуру, враховуючи потреби менеджменту конкретної компанії, відповідно до яких структура управлінської системи може складатися з різних видів центрів відповідальності за обома наведеними вище класифікаційними ознаками. Зокрема, в управлінській структурі транспортно-логістичної компанії можуть відокремлюватися такі центри відповідальності: центр доходу (центр реалізації послуг), кілька центрів витрат (відповідно до бізнесових напрямків), сервіс-центр (наприклад, СТО).

Крім того, система управління за центрами відповідальності є доволі гнучкою і може трансформуватися відповідно до змін у пріоритетних напрямках розвитку транспортно-логістичної компанії. Так, керівництво компанії може делегувати на рівень бізнесових підрозділів, що виступають як центри витрат, збутові процеси: відповідно, такі центри витрат трансформуються у центри прибутку, що матимуть вищу управлінську автономію і водночас вищий рівень управлінської відповідальності, а транспортно-логістична компанія при цьому набуде вищої гнучкості та адаптивності, зменшиться рівень бюрократизації бізнесу та час на прийняття управлінських рішень. У зарубіжній практиці в транспортно-логістичному бізнесі як центри прибутку, як правило, виділяються дочірні компанії (особливо – в географічному розрізі, тобто дочірні компанії великих міжнародних корпорацій, що відкриваються для входу на ринки окремих

країн), новостворені суббізнеси, поглинені компанії тощо. Виділення таких підрозділів як центрів прибутку дозволяє з високою точністю оцінювати їх економічну ефективність (на основі чого можуть прийматись рішення про закриття неприбуткових або розширення прибуткових напрямків), забезпечує оперативність у прийнятті рішень щодо ведення бізнесу, дозволяє адаптуватись до конкретних умов на локальних ринках.

Так, для транспортно-логістичних компаній, що планують розвивати напрямок вантажного брокерингу, основним рекомендованим варіантом буде відокремлення його у якості центру прибутку, оскільки саме він максимально відповідає економічній сутності брокерських послуг. У цьому випадку центр прибутку – оптимальний варіант, оскільки керівник підрозділу вантажного брокерингу повинен відповідати як за реалізацію брокерських послуг, так і за витрати підрозділу. Інші варіанти теж є можливими, але сфера їх застосування є більш обмеженою, оскільки вони можуть бути оптимальними лише за певних умов. Зокрема, організація підрозділу вантажного брокерингу у формі центру витрат є доцільною в транспортно-логістичних компаніях, що консолідують реалізаційні функції у відділі збуту, що, в першу чергу, працює на забезпечення завантаженості власного автопарку, а на брокерський підрозділ передаються лише складні або недостатньо вигідні понаднормові замовлення. Крім того, якщо планується, що брокерський підрозділ буде забезпечувати лише просунення транспортно-логістичних послуг, а їх реалізація та супутній сервіс лягатимуть на інші підрозділи компанії, то оптимальною формою для брокерингу буде відокремлення цього напрямку як центру доходу.

Гнучкість підходу управління за центрами відповідальності проявляється також у тому, що такі центри можуть змінювати за необхідності свої функціональні ролі. Зокрема, сервіс-центри можуть бути трансформовані в бізнесові підрозділи (і, відповідно, працювати як центри прибутку або центри витрат), якщо в цьому є організаційна спроможність та економічна доцільність. Зокрема, транспортно-логістичні компанії, що мають власні СТО та автомийки, можуть реорганізувати такі сервісні за своєю природою підрозділи в окремі бізнесові напрямки. Якщо такі центри відповідальності мають кадрову та організаційну спроможність для того, щоб самостійно забезпечувати завантаженість і визначати конкурентні ціни на послуги, доцільно їх виділяти як центри прибутку, якщо ж планується, що відповідальність за реалізаційні функції лежатиме на централізованому відді-

лі продажів, оптимальною формою організації буде центр витрат. Необхідно також враховувати, що такий трансформований сервіс-центр продовжуватиме виконувати свої сервісні щодо основного бізнесу функції навіть після виділення в окремий бізнесовий напрям, з пріоритетним виконанням саме сервісних функцій (тобто у цьому випадку першочерговим має бути обслуговування власного автопарку компанії). Це зумовлює потребу в організації господарського розрахунку за умовними внутрішніми цінами для забезпечення точного обліку внеску такого сервісного суббізнесу в загальний економічний ефект транспортно-логістичної компанії.

На рис. 1 проілюстровано, як може бути реалізовано підхід управління за центрами відповідальності в транспортно-логістичній компанії на прикладі вітчизняного транспортно-логістичного оператора ТОВ «МВ «Стеллар» (власна розробка автора на основі даних офіційного сайту компанії

[10]). Пропонується одночасна реорганізація компанії відповідно до принципів підходу управління за центрами відповідальності та виділення вантажного брокерингу в окремий бізнесовий напрям.

Суббізнесові підрозділи (підрозділ вантажного брокерингу, підрозділ СТО) рекомендується відокремлювати як центри прибутку, оскільки це дозволить забезпечити їх прискорений розвиток за рахунок максимального делегування відповідальності та повноважень на рівень керівництва суббізнесів. При цьому напрями основного бізнесу транспортно-логістичної компанії рекомендується відокремлювати як центри витрат, а комерційний департамент – як центр доходу (оскільки до сфери його відповідальності відноситься продаж основних послуг компанії).

Останніми роками більшість українських транспортно-логістичних компаній намагаються розвивати напрям вантажного брокерингу, але

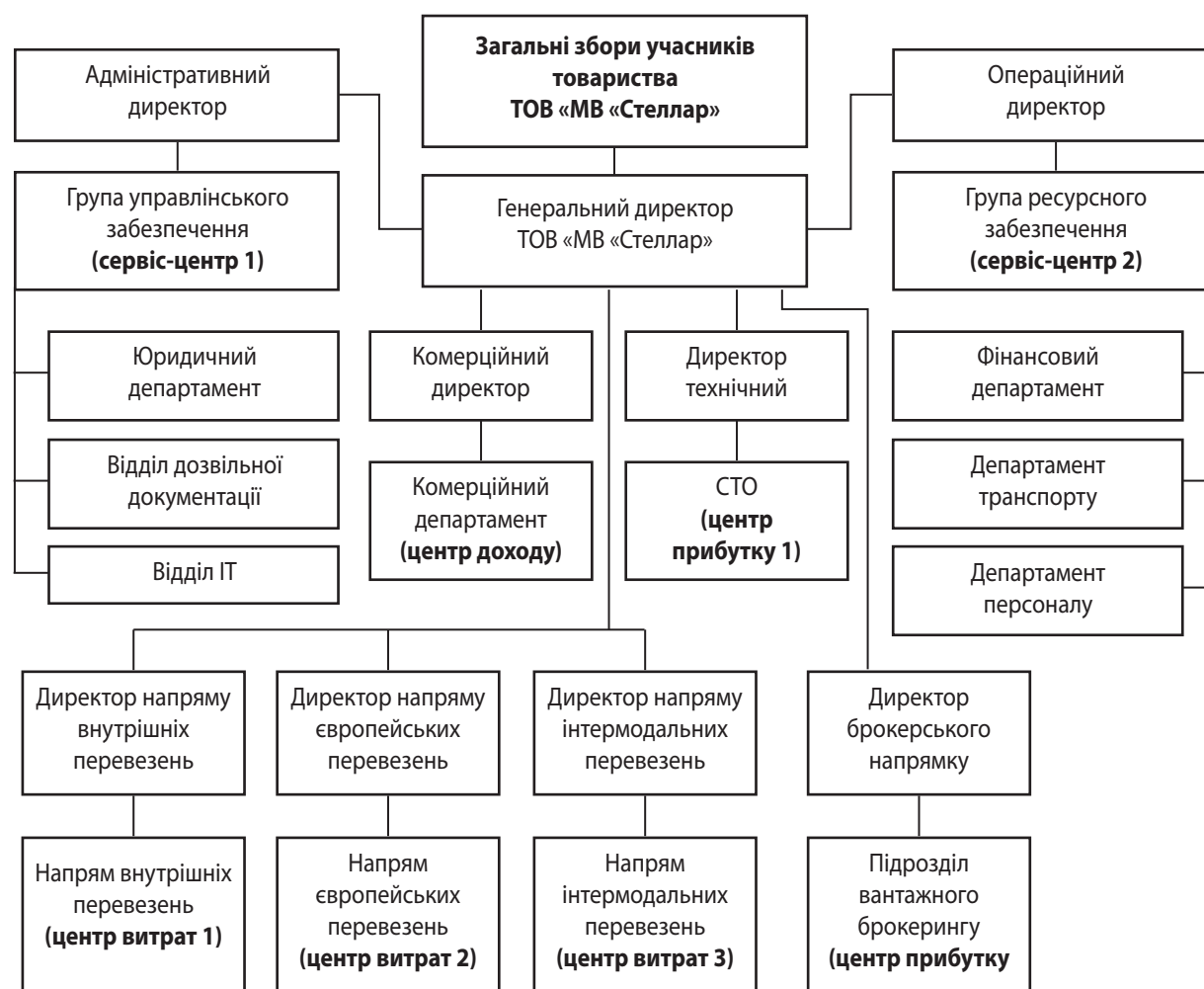


Рис. 1. Структура системи управління транспортно-логістичної компанії, реорганізована відповідно до принципів концепції управління за центрами відповідальності, на прикладі ТОВ «МВ «Стеллар»

Джерело: власна розробка автора на основі даних офіційного сайту компанії [10].

в організаційно-управлінській системі це не знаходить належного відображення, що суттєво ускладнює оцінку ефективності такого суббізнесу, а також заважає його розвитку внаслідок відсутності чіткого делегування повноважень.

Як свідчить зарубіжний досвід, великі транспортно-логістичні корпорації переважно відокремлюють напрям вантажного брокерингу в суббізнес, зокрема – шляхом відкриття дочірньої компанії (так, група компаній Deutsche Post DHL створила дочірню компанію DHL Transport Brokerage як суббізнес вантажного брокерингу спеціально для ринку США [11; 12]).

Зарубіжні фахівці (зокрема, [13; 14]) виділяють два основні підходи щодо організації бізнес-процесів у вантажному брокерингу: спліт-структура та «від колиски до могили» (брокеринг повного циклу), решта ж варіантів організаційної побудови брокерського напрямку розглядаються як варіації цих двох основних.

Для компаній, що вже працюють на транспортно-логістичному ринку і тільки планують відкрити суббізнес вантажного брокерингу, оптимальною є спліт-структура організації брокерського

напрямку. Також її використовують транспортно-логістичні компанії, що вже давно охопили брокерський напрям, але потребують його вдосконалення. Брокеринг повного циклу, як правило, використовують молоді компанії, що спеціалізуються на вантажному брокерингу і в яких працюють декілька фахівців [13].

Брокеринг повного циклу передбачає, що фахівець веде всі бізнес-процеси за конкретним замовником (або замовленням), відповідаючи за всі етапи операцій з вантажного брокерингу за принципом «від колиски до могили». Спліт-структура вантажного брокерингу – це більш складна організаційна система, що передбачає декомпозицію брокерських операцій на дві складові: робота з клієнтами-вантажовідправниками та робота з клієнтами-вантажоперевізниками. Крім того, в напрямку роботи з клієнтами транспортно-логістичні компанії також часто розділяють бізнес-операції на два напрямки: продажі клієнтам-вантажовідправникам та підтримка клієнтів-вантажовідправників [14].

У табл. 1 наведено спліт-структуру організаційно-управлінської системи вантажного брокерингу (наводиться за [14]).

Таблиця 1

**Спліт-структура управлінської системи вантажного брокерського напрямку
в транспортно-логістичному бізнесі**

Підрозділ	Транзакційні/спотові навантаження	Середній та нижній менеджмент	Менеджмент компанії
Відділ продажів клієнтам (пошук і розвиток нових)	Продажі («холодні» дзвінки, отримання замовлень, пропонування послуг)	Менеджер з продажів	Директор відділу продажів
Відділ роботи з клієнтами (утримання та розвиток наявних)	Підтримка клієнтів (вирішення проблем, запити на додатковий фрахт, розрахунків квот на спотові вантажі)	Менеджер по роботі з клієнтами	Стратегічний менеджер по роботі з клієнтами
Відділ продажів перевізникам	Забезпечення відправки вантажів кращими вантажоперевізниками за найнижчою ціною; розвиток постійних перевізників для обслуговування найбільших рахунків; перемовини про довгострокові знижки по ставках	Брокер / менеджер	Стратегічний менеджер по роботі з перевізниками

Джерело: [14].

Відділ роботи з клієнтами (відділ підтримки клієнтів-вантажовідправників) забезпечує підтримку відділу продажів клієнтам (вантажовідправникам), здійснюючи ведення замовлень, окремі операції з планування, а також вирішення клієнтських проблем. Крім того, для операцій з продажів клієнтам-вантажовідправникам також можуть залучатися досвідчені менеджери з роботи з клієнтами, до функціональних обов'язків

яких входить управління та розвиток великих клієнтських рахунків. Ці фахівці частково можуть перебирати на себе окремі функції відділу продажів клієнтам-вантажовідправникам. Якщо масштаби бізнесу транспортно-логістичної компанії є достатньо великими, в організаційній структурі відділу вантажного брокерингу також може бути здійснено розподіл функцій з продажів клієнтам залежно від їх розміру (зокрема, це може бути роз-

поділ на відділ продажів для великого бізнесу (вантажовідправників), відділ продажів для малого та середнього бізнесу (вантажовідправників), відділ генерації потенційних клієнтів (Inside sales – «внутрішні» продажі), відділ підтримки клієнтів і різні рівні управлінського обліку – тут також може бути доцільним розподіл на підтримку корпорацій та підтримку сегмента МСБ) [13].

Наприклад, підхід спліт-структури може бути реалізований при відокремленні напрямку вантажного брокерингу у вітчизняній транспортно-логістичній компанії на прикладі ТОВ «МВ «Стеллар» (рис. 2).

У табл. 2 наведено пропозиції з кадрового забезпечення для підрозділу вантажного брокерингу

транспортно-логістичної компанії, розроблені для ТОВ «МВ «Стеллар» на основі її поточних обсягів діяльності та поточного HR-забезпечення (станом на кінець 2024 р. – 268 осіб).

Підхід управління за центрами відповідальності особливу роль відводить економічному стимулюванню працівників.

Для брокерського напрямку транспортно-логістичного бізнесу основною складовою ресурсного потенціалу виступає кадровий потенціал, що зумовлено економічною природою брокерської діяльності: від якісного виконання економічної роботи працівниками відділу вантажного брокерингу безпосередньо залежить кількість залучених вантажовідправників і перевізників, а також їх клієнтська лояльність.



Рис. 2. Рекомендована спліт-структура системи управління брокерським напрямком для ТОВ «МВ «Стеллар»

Джерело: власна розробка автора.

У поточних умовах дефіциту кадрів, що останніми роками має тенденцію до загострення у транспортно-логістичній галузі, економічне стимулювання досвідчених працівників, спроможних застосовувати свої фахові компетенції для ефективного розвитку брокерського напрямку, є критично важливим.

Ще одним визначальним чинником успішного впровадження управління за центрами відповідальності виступає покращення комплексу критеріїв оцінки їх ефективності, зокрема, на основі ступінчастого розрахунку сум покриття (маржинального прибутку) [15].

ВИСНОВКИ

Впровадження управління за центрами відповідальності з метою покращення організаційно-функціонального забезпечення транспортно-логістичних підприємств має бути системним процесом, який охоплює комплекс кроків структурної реорганізації шляхом відокремлення центрів відповідальності; виділення як центрів відповідальності перспективних суббізнесів (зокрема – вантажного брокерингу); вибір виду та оптимальної організаційної структури для кожного центру відповідальності; формування системи критеріїв для відстеження економічної ефективності цен-

**Кадрове забезпечення підрозділу вантажного брокерингу транспортно-логістичної компанії
на прикладі ТОВ «МВ «Стеллар»**

Посада	Кількість штатних одиниць	Основні посадові обов'язки
Директор брокерського напрямку	1	Організація роботи напрямку, керування процесом розробки стратегічних і тактичних планів брокерського напрямку, визначення ключових показників брокерського напрямку, узгодження питань з фінансування маркетингових заходів у сфері вантажного брокерингу, організація зв'язків з іншими підрозділами, проведення зустрічей, звітність перед керівництвом
Керівник відділу продажів клієнтам	1	Організація роботи відділу, розробка плану маркетингових заходів із залучення клієнтів, організація зв'язків з відділами внутрішніх перевезень, європейських перевезень, інтермодальних перевезень, розвиток напрямку продажів клієнтам, звітність перед директором брокерського напрямку
Керівник відділу клієнтської підтримки	1	Організація роботи відділу, розробка показників клієнтської підтримки, розвиток клієнтського сервісу, організація розробки додаткових сервісів, звітність перед директором брокерського напрямку
Стратегічний менеджер з роботи з перевізниками	1	Організація роботи відділу, розробка плану заходів із залучення перевізників, розвиток напрямку продажів перевізникам, розвиток постійних перевізників для обслуговування найбільших рахунків; перемовини про довгострокові знижки по ставкам, звітність перед директором брокерського напрямку
Менеджер з продажів клієнтам	5	Продажі («холодні» дзвінки, отримання замовлень, пропонування послуг), ведення соцмереж
Працівник клієнтської підтримки	8	Підтримка клієнтів (вирішення проблем, запити на додатковий фрахт, розрахунок квот на спотові вантажі), моніторинг клієнтської задоволеності, ведення соцмереж, налагодження сталих зв'язків з клієнтами
Менеджери з роботи з перевізниками	5	Забезпечення відправки вантажів кращими вантажоперевізниками за найнижчою ціною; взаємодія з залученими перевізниками, розсилка бізнес-пропозицій, пошук нових перевізників
Загальна кадрова потреба	22	

Джерело: власна розробка автора.

трів відповідальності; удосконалення підходів до економічного стимулювання працівників центрів відповідальності. Підхід управління за центрами відповідальності може забезпечити транспортно-логістичним компаніям численні переваги: підвищення рівня вмотивованості працівників; вивільнення ТОП-менеджменту від задач, що можуть бути делегованими на рівень підрозділів; децентрація відповідальності за результат економічної діяльності та важелів впливу на нього; дебюрократизація управлінських процесів та скорочення часу управлінської реакції на загальноекономічні зміни; визначення внеску підрозділів в економічний результат підприємства; підвищення рівня гнучкості та адаптивності бізнесу; відстеження економічних показників в режимі реального часу; виявлення

«вузьких місць» у бізнес-процесах; збільшення прозорості підприємства як складної економічної системи; забезпечення раціонального використання обмежених виробничих ресурсів.

Отримані результати можуть бути застосовані в управлінській практиці вітчизняних транспортно-логістичних компаній. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Валяєвська Н. О., Корнійко Я. Р., Міхеєв О. П. Процесний підхід в управлінні підприємствами логістичної сфери в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3877>

2. Керничний Б. Я. Організаційно-економічний механізм управління транспортно-логістичним обслуговуванням промислового підприємства : дис. ... д-ра філософії : спец. 073 «Менеджмент». Тернопіль, 2021. 242 с.
3. Комчатних О. В. Особливості функціонування українських транспортно-логістичних підприємств. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 30. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/940/891>
4. Красностанова Н. Е., Яроміч С. А., Волощук С. С. Організаційні інновації у логістичному ландшафті сучасних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3397>
5. Левіщенко О. С., Кузьменко С. В. Стратегія сталого розвитку логістичної компанії. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4975/4921>
6. Смерічевська С. В., Дорошкевич Д. В. Еволюція організаційних форм транспортної логістики. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4865>
7. Левера І. О. Облік за центрами відповідальності в сільськогосподарських підприємствах. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/oblik-za-centrami-vidpovidalnosti-v-silskogospodarskih-pidpriemstvah.html>
8. Костецький В. З., Дудкін П. Д. Інноваційні підходи в мотивації персоналу в логістичній сфері // *Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі* : матеріали II Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конференції (м. Тернопіль, 30 листопада 2023 р.). Тернопіль : ТНТУ, 2023. С. 27–28.
9. Партин Г. О., Вознюк І. П. Управління витратами за центрами відповідальності та оцінювання його ефективності. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/622c56ab-1e88-4898-8945-c52de54da3c7/content>
10. Офіційний сайт ТОВ МБ «Стеллар». URL: <https://www.stellar.ua>
11. DHL Transport Brokerage. URL: https://www.outgo.com/broker/dhl-transport-brokerage-849561?srsId=AfmBOorprSSGa8QrH_PBrjTiORqjFRWwC_W-OTTy4aTIL-ZTNOsdVeCF
12. DHL Supply Chain rebrands freight brokerage operation. URL: <https://www.freightwaves.com/news/dhl-supply-chain-rebrands-freight-brokerage-operation>
13. Carroll Beth. Freight Broker Organization Structures – Part 1: Cradle to Grave. URL: <https://www.prosperigroup.com/compensation-blog/freight-broker-organization-structures-part-1-cradle-to-grave>
14. Carroll Beth. Freight Broker Organization Structures Part 2: Split Model. URL: <https://www.prosperigroup.com/compensation-blog/freight-broker-organization-structures-part-2-split-model?rq=Split%20Structure>

15. Костецький В. З., Дудкін П. Д. Використання ключових показників ефективності в транспортній логістиці. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5399/5341>

REFERENCES

- Carroll, B. (n.d.). Freight Broker Organization Structures Part 2: Split Model. <https://www.prosperigroup.com/compensation-blog/freight-broker-organization-structures-part-2-split-model?rq=Split%20Structure>
- Carroll, B. (n.d.). Freight Broker Organization Structures – Part 1: Cradle to Grave. <https://www.prosperigroup.com/compensation-blog/freight-broker-organization-structures-part-1-cradle-to-grave>
- DHL Supply Chain rebrands freight brokerage operation. <https://www.freightwaves.com/news/dhl-supply-chain-rebrands-freight-brokerage-operation>
- DHL Transport Brokerage. https://www.outgo.com/broker/dhl-transport-brokerage-849561?srsId=AfmBOorprSSGa8QrH_PBrjTiORqjFRWwC_W-OTTy4aTIL-ZTNOsdVeCF
- Kernychnyi, B. Ya. (2021). *Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia transportno-lohistychnym obsluhovuvanniam promyslovoho pidpriemstva* [Organizational and economic mechanism of managing transport and logistics services of an industrial enterprise] [Dysertatsiia doktora filosofii, Ternopil'skyi natsionalnyi tekhnichnyi universytet imeni Ivana Puliuia].
- Komchatnykh, O. V. (2021). Osoblyvosti funktsionuvannia ukrainskykh transportno-lohistychnykh pidpriemstv [Features of functioning of Ukrainian transport and logistics enterprises]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, 30. <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/940/891>
- Kostetskyi, V. Z., & Dudkin, P. D. (2023). Innovatsiini pidkhody v motyvatsii personalu v lohistychnii sferi [Innovative approaches in personnel motivation in the logistics sector]. U *Marketynhovi tekhnolohii pidpriemstv v suchasnomu naukovu-tekhnichnomu sere-dovyschchi* : materialy II Vseukr. nauk.-prakt. Internet-konferentsii (s. 27–28). TNTU.
- Kostetskyi, V. Z., & Dudkin, P. D. (2024). Vykorystannia kliuchovykh pokaznykiv efektyvnosti v transportnii lohistytsi [Using key performance indicators in transport logistics]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 70. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5399/5341>
- Krasnostanova, N. E., Yaromich, S. A., & Voloshchuk, S. S. (2024). Orhanizatsiini innovatsii u lohistychnomu landshafti suchasnykh pidpriemstv [Organizational innovations in the logistics landscape of modern enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 59. <https://>

- economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3397
- Levera, I. O. Oblik za tsentramy vidpovidalnosti v silskohospodarskykh pidpriemstvakh [Accounting by responsibility centers in agricultural enterprises]. <https://magazine.faaf.org.ua/oblik-za-centrami-vidpovidalnosti-v-silskogospodarskih-pidpriemstvakh.html>
- Levishchenko, O. S., & Kuzmenko, S. V. (2024). Stratiia staloho rozvytku lohistychnoi kompanii [Strategy of sustainable development of a logistics company]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 68. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4975/4921>
- Ofitsiynyi sait TOV MV «Stellar» [Official website of Stellar LLC]. <https://www.stellar.ua>
- Partyn, H. O., & Vozniuk, I. P. Upravlinnia vytratamy za tsentramy vidpovidalnosti ta otsiniuvannia yoho efektyvnosti [Cost management by responsibility centers and evaluation of its effectiveness]. <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/622c56ab-1e88-4898-8945-c52de54da3c7/content>
- Smerichevska, S. V., & Doroshkevych, D. V. (2013). Evoliutsiia orhanizatsiinykh form transportnoi lohistyky [Evolution of organizational forms of transport logistics]. *Efektivna ekonomika*, 10. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4865>
- Valiaievska, N. O., Korniiiko, Ya. R., & Mikheiev, O. P. (2024). Protsesnyi pidkhid v upravlinni pidpriemstvamy lohistychnoi sfery v umovakh tsyfrovizatsii [Process approach in management of logistics enterprises in the context of digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 61. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/38772>
- Науковий керівник – Дудкін П. Д.,**
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг ТНТУ ім. І. Пулюя