

**ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ТА ЗОВНІШНІ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКИ  
МІЖНАРОДНОГО АВТОМОБІЛЬНОГО ВАНТАЖНОГО  
ПЕРЕВІЗНИКА**

**Олеся Тоцька<sup>\*</sup>, доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту**

**Максим Просвірніков, аспірант кафедри менеджменту  
Волинський національний університет імені Лесі Українки**

*\*ORCID 0000-0003-4748-2134*

---

© Тоцька О., 2024

© Просвірніков М., 2024

*Стаття отримана редакцією 08.01.2024 р.*

*The article was received by editorial board on 08.01.2024*

**Вступ.** Організаційна структура компанії – це така її побудова, яка дозволяє досягнути стратегічних і тактичних цілей. Вона є системою, що відображає взаємозв'язки між окремими працівниками та підрозділами організації. Оскільки економічна діяльність компаній може відбуватися в різних галузях, у тому числі транспортній (наземний і трубопровідний транспорт, водний транспорт, авіаційний транспорт [1]), то й організаційні структури підприємств кожної сфери відрізняють між собою не тільки типом (лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, продуктова, матрична тощо) та кількістю елементів, але й наявністю специфічних підрозділів і посад, притаманних саме цій конкретній сфері. Окрім того, зовнішні

взаємозв'язки компаній, що здійснюють різні види діяльності, також відрізняються.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Свої дослідження, пов'язані з організаційними структурами транспортних підприємств України, проводили такі вітчизняні науковці: Т.А. Воркут й ін. запропонували підхід до систематизації показників оцінювання роботи організаційних структур, які здійснюють перевезення вантажів автомобільним транспортом, в контексті реалізації збалансованої системи показників [2]; А. Глебова розглянула структурні зміни в системі управління підприємствами й організаціями залізничного транспорту України [3]; В.Л. Дикань і А.С. Глазкова розглянули основні аспекти створення організаційно-ієрархічної структури транспортно-індустріального парку [4]; Г.В. Поясник обґрунтував доцільність інтеграції відособленого структурного підрозділу з управління економічною безпекою на автотранспортному підприємстві [5]; Н.В. Рибалко визначила основні напрями формування організаційної структури контролю якості на підприємствах автосервісу [6]; Ю.О. Третиниченко й І.І. Халацька розробили модель інтегрального показника для багатокритеріального оцінювання збалансованості роботи територіальних організаційних структурних одиниць підприємств, які здійснюють доставку дрібних вантажів в умовах забезпечення поштового зв'язку, експрес-доставки тощо автомобільним транспортом із використанням термінальної технології [7]. Своєю чергою, О.Л. Тоцька дослідила експортно-імпортні операції з послугами (у тому числі транспортними) між Україною та європейськими країнами [8–9].

Закордонні науковці провели такі дослідження: J. Hlavatý й ін. показали на основі теорій і досліджень організаційної структури вибраних організацій пасажирського залізничного транспорту, що відповідна організаційна структура є важливою передумовою для реалізації обраної стратегії [10]; М. Kadlubek вивчила логістичне обслуговування споживачів в організаційних структурах транспортних компаній [11–13]; D.V. Lomotko й ін. визначили,

що одним із основних факторів, який необхідно враховувати при формуванні організаційної структури логістичних центрів, є можливість досягнення високого рівня сервісу з урахуванням наявності внутрішніх і зовнішніх обмежень [14]; L. Mindur описав організаційну структуру національних залізниць Італії [15].

**Завдання статті.** На відміну від згаданих публікацій, метою цього дослідження є розгляд організаційної структури і зовнішніх взаємозв'язків міжнародного автомобільного вантажного перевізника, а також функцій і завдань його персоналу.

**Основний матеріал дослідження.** Організаційну структуру однієї з вітчизняних компаній, яка здійснює міжнародні вантажні перевезення, а також перелік зовнішніх організацій, з якими вона контактує, відображено на рисунку 1.



**Рисунок 1. Організаційна структура та зовнішні організації, з якими співпрацює міжнародний автомобільний вантажний перевізник**

*Джерело: розробка авторів*

З рисунка 1 видно, що компанія має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, де лінійні ланки приймають рішення, а функціональні забезпечують їх реалізацію. Зокрема, управлінцями вищого рівня, які відповідають за прийняття стратегічних управлінських рішень і формування політики компанії, є директор, фінансовий і комерційний директори. На нижньому рівні управління знаходяться керівники операційних підрозділів (керівник відділу логістики, керівник відділу експедиції та перегону транспорту, механік-інженер, завідуючий господарчої служби та відпуску пально-мастильних матеріалів (далі – ПММ)), які беруть участь у бізнес-процесах компанії (наданні транспортних послуг), а також керівник сервісного підрозділу, який обслуговує управління основною діяльністю (головний бухгалтер). Особливістю організаційної структури міжнародного автомобільного вантажного перевізника є наявність двох відділів: логістики, а також експедиції та перегону транспорту.

Детальніше функції та завдання управлінського персоналу компанії наведено в Таблиці 1, іншого персоналу – в Таблиці 2.

Отже, помічник директора, керівники і менеджери основних відділів компанії мають доволі розлогий перелік виконуваних функцій і завдань. Відділ логістики надає транспортні послуги власними автомобілями компанії, а відділ експедиції та перегону транспорту залучає до перевезень інші компанії-перевізники; механік-інженер є одночасно завідуючим господарчої служби та відповідає за відпуск ПММ.

Опис зовнішніх взаємозв'язків працівників міжнародного автомобільного вантажного перевізника подано в Таблицях 3 і 4.

Отже, у своїй діяльності працівникам міжнародного автомобільного вантажного перевізника доводиться контактувати з представниками контрагентів (компаній-клієнтів, компаній-постачальників товарів і послуг, компаній-консультантів, експедиційних компаній, транспортних компаній), митниці (митні брокери, митники), інших контролюючих органів (працівники податкової служби тощо), банку.

## Функції та завдання управлінського персоналу міжнародного автомобільного вантажного перевізника

Посада	Функції та завдання
Директор	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Формування стратегії розвитку та довготривалих цілей компанії;</li> <li>– контроль і координація бізнес-процесів компанії.</li> </ul>
Фінансовий директор	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Формування фінансової політики компанії;</li> <li>– розробка та здійснення заходів щодо забезпечення фінансової стійкості компанії;</li> <li>– управління фінансовими потоками компанії;</li> <li>– управління бухгалтерією.</li> </ul>
Головний бухгалтер	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Облік та аналіз фінансової інформації;</li> <li>– підготовка фінансових звітів (баланс, звіт про фінансові результати; звіт про рух грошових коштів);</li> <li>– забезпечення достовірності фінансової звітності;</li> <li>– аналіз фінансового стану компанії;</li> <li>– забезпечення ведення обліку відповідно до законодавства та вимог податкової служби;</li> <li>– забезпечення своєчасного та правильного подання податкової звітності, виконання податкових зобов'язань й уникнення податкових ризиків;</li> <li>– розподіл завдань між бухгалтерами, контроль їх роботи, надання необхідної допомоги та підтримки у вирішенні складних питань.</li> </ul>
Комерційний директор	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Формування комерційної політики компанії;</li> <li>– розробка стратегії та планів збуту послуг;</li> <li>– контроль за їх виконанням;</li> <li>– управління відділами логістики, експедиції та перегону транспорту.</li> </ul>
Керівник відділу логістики	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Управління відділом логістики;</li> <li>– сприяння формуванню та розвитку професійних навичок підлеглих;</li> <li>– стимулювання підлеглих до досягнення високих результатів;</li> <li>– забезпечення злагодженої роботи між відділами;</li> <li>– комунікація із замовниками щодо підбору необхідного автотранспорту;</li> <li>– планування й організація автоперевезень транспортом компанії;</li> <li>– розробка оптимальних маршрутів доставки вантажів;</li> <li>– виявлення, аналіз і вирішення проблем при здійсненні доставки вантажів.</li> </ul>
Керівник відділу експедиції та перегону транспорту	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Управління відділом експедиції та перегону транспорту;</li> <li>– сприяння формуванню та розвитку професійних навичок підлеглих;</li> <li>– стимулювання підлеглих до досягнення високих результатів;</li> <li>– забезпечення злагодженої роботи між відділами;</li> <li>– комунікація із замовниками щодо підбору необхідного автотранспорту;</li> <li>– підбір і комунікація із залученими перевізниками;</li> <li>– планування й організація автоперевезень транспортом інших компаній;</li> <li>– розробка оптимальних маршрутів доставки вантажів;</li> <li>– виявлення, аналіз і вирішення проблем при здійсненні доставки вантажів.</li> </ul>
Механік-інженер, зав. госп. служби та відпуску ПММ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Управління СТО;</li> <li>– управління господарчою службою;</li> <li>– планування та контроль за отриманням і відпуском пально-мастильних матеріалів (дизеля та рідини AdBlue).</li> </ul>

*Джерело: розробка авторів*

## Функції та завдання іншого персоналу міжнародного автомобільного вантажного перевізника

Посада	Функції та завдання
Помічник директора	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Організаційні завдання (планування зустрічей, ведення календаря директора, організація подій і зборів);</li> <li>– адміністративна підтримка (діловодство, організація поїздок, координація щоденних операцій);</li> <li>– комунікація (ведення переписки, відповіді на телефонні дзвінки й електронні листи);</li> <li>– аналітика та допомога в управлінні (збір та обробка інформації для прийняття рішень, підготовка звітів);</li> <li>– інші завдання (залежно від потреб директора та компанії).</li> </ul>
Бухгалтери	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Реєстрація та систематизація фінансових операцій компанії (доходів, витрат, активів і зобов'язань);</li> <li>– підготовка фінансових звітів;</li> <li>– розрахунок податків і підготовка необхідних звітів для органів оподаткування;</li> <li>– забезпечення дотримання податкового законодавства та своєчасної сплати податків.</li> </ul>
Менеджери логістики відділу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Планування, координація та контроль транспортних операцій;</li> <li>– оформлення договору та заявки із замовником;</li> <li>– перевірка транспортної документації та товаросупровідних документів під час завантаження авто;</li> <li>– контроль за авто під час виконання рейсу та комунікація із замовником у разі незапланованих ситуацій;</li> <li>– оформлення первинної декларації (загальна декларація прибуття – ЗДП) та транспортної довідки;</li> <li>– контроль коректного оформлення документів під час розвантаження;</li> <li>– формування пакету документів для оплати за рейси;</li> <li>– контроль за своєчасністю оплати.</li> </ul>
Водії	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Здійснення перевезення.</li> </ul>
Менеджери експедиції та перегону транспорту відділу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Планування, координація та контроль транспортних операцій залученим транспортом;</li> <li>– оформлення договору та заявки із замовником і залученим перевізником;</li> <li>– перевірка транспортної документації та товаросупровідних документів під час завантаження авто;</li> <li>– контроль за авто під час виконання рейсу та комунікація із замовником у разі незапланованих ситуацій;</li> <li>– формування пакету документів для оплати за рейси;</li> <li>– контроль за своєчасністю оплати.</li> </ul>
Менеджер із продажу напівпричепів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Організація передпродажної підготовки напівпричепів;</li> <li>– продаж напівпричепів.</li> </ul>
Менеджер із закупівлі машин і напівпричепів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Комунікація з європейськими продавцями транспорту;</li> <li>– організація купівлі, перегону та митної очистки техніки.</li> </ul>
Працівники СТО	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ремонт транспорту компанії.</li> </ul>
Системний адміністратор	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Забезпечення роботи комп'ютерної техніки, комп'ютерної мережі та програмного забезпечення в компанії.</li> </ul>

*Джерело: розробка авторів*

**Зовнішні взаємозв'язки управлінського персоналу міжнародного  
автомобільного вантажного перевізника**

<b>Посада</b>	<b>Представники зовнішніх організацій</b>
Директор	– Директори компаній-клієнтів (експортерів / імпортерів); – директори ключових компаній-постачальників товарів і послуг; – директори банку-постачальника банківських послуг; – представники податкової служби; – представники митної служби; – представники інших контролюючих органів; – представники компаній-консультантів (із навчання персоналу).
Фінансовий директор	– Представники банку-постачальника банківських послуг; – представники податкової служби.
Головний бухгалтер	– Бухгалтерії компаній-клієнтів; – бухгалтерії компаній-постачальників товарів і послуг; – представники податкової служби.
Комерційний директор	– Представники компаній-клієнтів (експортерів / імпортерів); – представники компаній-постачальників товарів і послуг; – представники компаній-консультантів.
Керівник відділу логістики	– Керівники відділів логістики / логісти / менеджери зі збуту компаній-клієнтів (експортерів / імпортерів); – митні брокери, митники; – представники експедиційних компаній (резиденти / нерезиденти).
Керівник відділу експедиції та перегону транспорту	– Керівники відділів логістики / логісти / менеджери зі збуту компаній-клієнтів (експортерів / імпортерів); – керівники / керівники відділів логістики / логісти залучених транспортних компаній; – митні брокери, митники; – представники експедиційних компаній (резиденти / нерезиденти).
Механік-інженер, зав. госп. служби та відпуску ПММ	– Представники компаній-торгівців ПММ; – представники компаній-торгівців шинами; – представники компаній-торгівців запчастинами; – вітчизняні СТО; – іноземні СТО.

*Джерело: розробка авторів*

**Зовнішні взаємозв'язки іншого персоналу міжнародного автомобільного  
вантажного перевізника**

<b>Посада</b>	<b>Представники зовнішніх організацій</b>
Помічник директора	– Відвідувачі компанії; – директори компаній-клієнтів (експортерів / імпортерів); – директори ключових компаній-постачальників товарів і послуг; – директори банку-постачальника банківських послуг; – представники компаній-консультантів (із навчання персоналу).
Бухгалтери	– Бухгалтерії компаній-клієнтів; – бухгалтерії компаній-постачальників товарів і послуг.
Менеджери логістики відділу	– Логісти / менеджери зі збуту / менеджери із закупівель компаній-клієнтів (експортерів / імпортерів); – митні брокери; – представники експедиційних компаній (резиденти / нерезиденти).

Посада	Представники зовнішніх організацій
Менеджери відділу експедиції та перегону транспорту	– Логісти / менеджери зі збуту / менеджери із закупівель компаній-клієнтів (експортерів / імпортерів); – логісти інших транспортних компаній; – митні брокери; – представники експедиційних компаній (резиденти / нерезиденти).
Менеджер із продажу напівпричепів	– Представники українських транспортних компаній; – представники компаній експортерів / імпортерів.
Менеджер із закупівлі машин і напівпричепів	– Європейські компанії з продажу техніки; – представники європейських транспортних компаній; – митні брокери, митники.

*Джерело: розробка авторів*

**Висновки.** Для розвитку будь-якої організації та досягнення нею стратегічних і тактичних цілей важливим є її організаційна структура. Об'єктом дослідження була одна із вітчизняних компаній України, яка надає послуги з міжнародних автомобільних вантажних перевезень. Як показав аналіз, підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, де лінійні ланки приймають рішення, а функціональні забезпечують їх реалізацію. Особливість транспортної організації – це наявність двох відділів: логістики, а також експедиції та перегону транспорту. Найбільш розлогий перелік виконуваних функцій і завдань мають помічник директора, керівники і менеджери основних відділів компанії. Основною відмінністю між діяльністю відділу логістики та відділу експедиції й перегону транспорту є те, що перший надає транспортні послуги власними автомобілями компанії, а другий залучає до перевезень інші компанії-перевізники. Зовнішні організації, з якими контактує міжнародний автомобільний вантажний перевізник, можна розділити на декілька груп: контрагенти, контролюючі органи, банк.

### ***СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:***

1. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010 (зі змінами).  
*Верховна Рада України:* вебсайт. 2024. URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text>



2. Воркут Т. А., Білоног О. Є., Сопоцько О. Ю., Третиниченко Ю. О. Систематизація показників оцінювання організаційних структур перевізників автомобільного транспорту в контексті реалізації збалансованої системи показників. *Економіка та управління на транспорті*. 2017. Вип. 5. С. 25–40. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut\\_2018\\_5\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2018_5_5)

3. Глебова А. Аналіз структурних змін у системі управління підприємствами і організаціями залізничного транспорту України. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 10(3). С. 249–253. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2012\\_10\(3\)\\_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_10(3)_57)

4. Дикань В. Л., Глазкова А. С. Вдосконалення організаційно-управлінської структури забезпечення взаємодії залізничного транспорту і промисловості. *Інтелект XXI*. 2016. № 5. С. 57–62. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2016\\_5\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2016_5_13)

5. Поясник Г. В. Місце підрозділу економічної безпеки в умовах типової організаційної структури управління автотранспортним підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2019. № 2. С. 192–200. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp\\_2019\\_2\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2019_2_19)

6. Рибалко Н. В. Організаційна структура контролю якості на автосервісних підприємствах. *Вісник Донецького університету економіки та права*. 2012. № 2. С. 71–76. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vduetp\\_2012\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vduetp_2012_2_14)

7. Третиниченко Ю. О., Халацька І. І. Модель інтегрального показника для оцінювання роботи організаційних структур підприємств перевізників автомобільного транспорту. *Економіка та управління на транспорті*. 2018. Вип. 6. С. 64–70. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut\\_2018\\_6\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2018_6_11)

8. Тоцька О. Л. Фінансові перспективи зовнішньої торгівлі послугами України з країнами Східної Європи. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2022. № 1–2 (80–81). С. 122–133. DOI: 10.33987/vsed.1-2(80-81).2022.122-133

9. Totska O. Ukraine-EU: analytical assessment of international trade in services. *Економіка і регіон*. 2023. № 4 (91). С. 108–117. DOI: 10.26906/EiR.2023.4(91).3200

10. Hlavatý J., Lizbetin J., Fázik J. Comparison of Organisational Structures of Selected Passenger Railway Transport Companies and their Impact on Strategic Goals of Companies. *LOGI – Scientific Journal on Transport and Logistics*. 2023. Vol. 14, issue 1. Pp. 227–238. DOI: 10.2478/logi-2023-0021

11. Kadlubek M. Management of Logistic Customer Service in Organizational Structures of Transportation Companies. *Management 2016: International Business and Management, Domestic Particularities and Emerging Markets in the Light of Research*. Presov, Slovakia: BOOKMAN, S.R.O., 2016. Pp. 93–97.

12. Kadlubek M. Management in Organizational Structures of Enterprises in the Light of Research Results. *Bioscience Biotechnology Research Communications*. 2019. Vol. 12(1), special issue. Pp. 27–33. DOI: 10.21786/bbrc/12.1/4

13. Kadlubek M. Management Solutions of Transport Companies not Possessing the Unit Dealing with Logistics Customer Service. In M. Suchanek (Ed.), *New Research Trends in Transport Sustainability and Innovation*. Cham, Switzerland: Springer International Publishing, 2018. Pp. 88–97. DOI: 10.1007/978-3-319-74461-2\_9

14. Lomotko D. V., Alyoshinsky E. S., Zambrybor G. G. Methodological Aspect of the Logistics Technologies Formation in Reforming Processes on the Railways. *Transport Research Arena, TRA2016*. Amsterdam, Netherlands: Elsevier Science B. V., 2016. Vol. 14. Pp. 2762–2766. DOI: 10.1016/j.trpro.2016.05.482

15. Mindur L. Development of Italian Railways in the Period 2002–2015, Including High-Speed Railway Lines. *Scientific Journal of Silesian University of Technology. Series Transport*. 2017. Vol. 96. Pp. 115–127. DOI: 10.20858/sjsutst.2017.96.11