

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: **Удосконалення системи менеджменту
транспортного підприємства**

Виконала: здобувачка вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Пісоцька Віталіна Юрївна

Керівник: ***Цebro Яна Ігорівна***
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: ***Пилипенко Надія Миколаївна***
к.е.н., доцент, доцент
кафедри економіки та підприємництва імені професора
І.М. Брюховецького
Сумського національного аграрного університету

Суми – 2024

АНОТАЦІЯ

Пісоцька В. Ю. Удосконалення системи менеджменту транспортного підприємства.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2024. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи формування системи менеджменту транспортного підприємства. Проведено її аналіз та виявлено особливості даної системи. Запропоновані шляхи удосконалення системи менеджменту транспортного підприємства.

В результаті проведеного дослідження діяльності транспортного підприємства «ІНРАЙС» було визначено, що підприємство було майже збитковим у 2022 році та вже прибутковим у 2023 році, такий результат було досягнуто завдяки правильним управлінським рішенням керівника, тобто використання ефективної системи менеджменту. Також було виявлено, що зміни в зовнішньому середовищі, такі як зміни в законодавстві, ринкові тенденції, технологічні інновації та інші фактори, можуть значно впливати на діяльність підприємства. Тому система менеджменту повинна бути гнучкою та адаптивною, щоб забезпечити успішне пристосування до цих змін. Важливою складовою ефективної системи менеджменту є здатність підприємства вчасно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, а також вміло використовувати нові можливості, які вони принесли. Це означає не лише виявлення загроз та ризиків, але й активне пошук нових шляхів розвитку та використання переваг.

Проведений аналіз системи менеджменту транспортного підприємства ТОВ «ІНРАЙС» показав ряд недоліків, які потребують вдосконалення. Тому автором запропоновано ряд організаційно-методичних заходів, які можуть суттєво підвищити ефективність транспортної логістики та забезпечити оптимальний рівень обслуговування клієнтів, а саме: застосування інформаційних технологій та діджиталізація процесів логістичної діяльності підприємства засобом «мурашиної логістики». Це включає в себе не лише автоматизацію та оптимізацію процесів, але й можливість відстеження результатів у реальному часі, аналізу даних та швидкої реакції на виявлені відхилення. Однією з ключових переваг мурашиного алгоритму є його здатність до пошуку оптимального рішення у складних, змінних середовищах. Він може ефективно враховувати багато факторів, таких як час доставки, витрати на паливо, дорожні умови та інші обмеження, що робить його відмінним інструментом для маршрутизації в логістиці.

В умовах військового стану мурашиний алгоритм може бути особливо корисним для оптимізації логістичних процесів. В екстремальних ситуаціях, коли існуюча логістична система може бути порушена або неефективна, важливо мати інструменти, які дозволяють швидко адаптуватися до нових умов і забезпечувати постачання потрібних ресурсів.

Ключові слова: управління, транспортне підприємство, система менеджменту, вантаж, перевезення.

SUMMARY

Pisotska V. Y. Improvement of the transport enterprise management system.

Qualification work in specialty 073 «Management», Sumy National Agrarian University, Sumy, 2024. - Manuscript.

The qualification work investigates the theoretical basis of the formation of the management system of the transport enterprise. It was analyzed and the features of this system were revealed. Proposed ways of improving the management system of the transport enterprise.

As a result of the conducted study of the activity of the transport enterprise "INRACE" it was determined that the enterprise was almost unprofitable in 2022 and already profitable in 2023, this result was achieved thanks to the correct management decisions of the manager, that is, the use of an effective management system. It was also found that changes in the external environment, such as changes in legislation, market trends, technological innovations and other factors, can significantly affect the activities of the enterprise. Therefore, the management system must be flexible and adaptive to ensure successful adaptation to these changes. An important component of an effective management system is the ability of the enterprise to respond in time to changes in the external environment, as well as skillfully use the new opportunities that they have brought. This means not only the identification of threats and risks, but also the active search for new ways of development and use of advantages.

The analysis of the management system of the transport enterprise "INRICE" LLC showed a number of shortcomings that require improvement. Therefore, the author proposed a number of organizational and methodological measures that can significantly increase the efficiency of transport logistics and ensure the optimal level of customer service, namely: the use of information technologies and the digitization of the processes of the enterprise's logistics activity by means of "ant logistics". This includes not only the automation and optimization of processes, but also the ability to track results in real time, analyze data and quickly react to detected deviations. One of the key advantages of the ant algorithm is its ability to find the optimal solution in complex, changing environments. It can effectively consider many factors such as delivery time, fuel costs, road conditions and other constraints, making it an excellent routing tool in logistics.

In the conditions of martial law, the ant algorithm can be especially useful for optimizing logistics processes. In extreme situations, when the existing logistics system may be disrupted or ineffective, it is important to have tools that allow you to quickly adapt to new conditions and ensure the supply of the necessary resources.

Keywords: management, transport enterprise, management system, cargo, transportation.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи формування системи менеджменту транспортного підприємства	9
РОЗДІЛ 2 Оцінка системи менеджменту транспортного підприємства	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ІНРАЙС»	19
2.2 Аналіз системи менеджменту транспортного підприємства	26
2.3 Оцінка корпоративної культури підприємства як елементу системи корпоративного управління	32
РОЗДІЛ 3 Вдосконалення системи менеджменту транспортного підприємства	37
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні значні зміни у функціонуванні транспортних підприємств обумовлені, по-перше, необхідністю адаптації до конкретних потреб певного споживача, по-друге, значним поширенням комп'ютерних та інформаційних технологій. Зазначені особливості сучасного господарювання викликають об'єктивну необхідність переосмислення способів організації, побудови бізнес-процесів та використання принципово іншого підходу, що дозволяє в повній мірі реалізувати переваги нових програм і технологій, а також людських ресурсів. У зв'язку з цим особливий інтерес представляє використання системи менеджменту у вирішенні проблеми створення ефективних та економічно обґрунтованих форм організації діяльності транспортних підприємств, оскільки відкриває широкі можливості для набуття унікальних компетентностей і формування на цій основі стійкої системи господарювання.

Стан вивчення проблеми. Дослідженню теоретичних і практичних аспектів формування системи менеджменту на підприємствах присвятили свої праці такі науковці, як: Д.Дж. Бауерсокс [4], Д. Бенсон, С.Дж. Джонсон [18], О.А. Гришко [14], І.О. Іртищева, Є.В. Крикавський [11], В.С. Лукинський [20], Ю.В. Пинда [13], М. Робсон [5], С.В. Сардак, Ф. Уллах, Л.М. Шимановська [7] та інші. Вагомий внесок у розвиток теоретико-методичних основ формування системи менеджменту, зокрема транспортних підприємств, зроблено такими дослідниками, як: Б. Андерсон, К.С. Безгін [10], А. Бьорн [8], О.В. Виноградова, М.Я. Гвоздь [5], Т. Давенпорт [8], Е. Демінг [11], В.В. Дідух, О.О. Карпенко, А.В. Козаченко, А.В. Котлик, Г.Д. Красильникова [12], Д.А. Шейн [21] та інші. Однак, незважаючи на значну кількість теоретичних та практичних напрацювань щодо проблем управління підприємствами, все ж залишається потреба у подальшому їхньому дослідженні, зокрема з погляду специфіки управління,

насамперед, транспортними підприємствами, що і обумовлює актуальність даного дослідження.

Мета і задачі дослідження. Метою дослідження є обґрунтування та розробка теоретико-методичних положень і прикладних рекомендацій щодо удосконалення менеджменту транспортного підприємства.

Досягнення мети кваліфікаційної роботи обумовило необхідність вирішення наступних завдань дослідження:

- охарактеризувати теоретичні основи формування системи менеджменту транспортного підприємства;
- дослідити організаційно-економічну характеристику ТОВ «ІНРАЙС»;
- провести аналіз системи менеджменту транспортного підприємства;
- визначити особливості системи менеджменту транспортного підприємства в сучасних умовах;
- запропонувати шляхи удосконалення системи менеджменту транспортного підприємства.

Об'єктом дослідження є система менеджменту транспортного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення системи менеджменту транспортного підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення мети та виконання поставлених завдань використано комплекс взаємодоповнюючих методів:

- теоретичні методи – проблемний аналіз для узагальнення теоретичних питань, наукових концепцій, розробок і пропозицій вітчизняних і зарубіжних учених щодо функціонування й розвитку системи менеджменту; системний аналіз для визначення та опису поняттєво-категоріального апарату, структури, обґрунтування сутності, тенденцій, суперечностей, закономірностей і принципів системи менеджменту транспортного підприємства; системно-узагальнюючий метод для формулювання висновків за результатами дослідження;

- емпіричні (методи масового збирання емпіричного матеріалу: анкетування, тестування, метод експертної оцінки) для проведення оцінки системи менеджменту транспортного підприємства;
- математичні та статистичні – методи середніх величин, парних порівнянь, кваліметричні обчислення, статистичне оброблення даних та їх графічне відображення для кількісного та якісного аналізу емпіричних досліджень.

Інформаційна база. В ході дослідження автором були використані наступні джерела: нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація, фінансова звітність організації за 2021 - 2023 роки.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що в рамках проведеного дослідження було проаналізовано систему менеджменту транспортного підприємства ТОВ «ІНРАЙС» та запропоновано шляхи її вдосконалення. Результати дослідження запропоновані для впровадження на базі організації. Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть слугувати якісним теоретичним та практичним матеріалом для подальших наукових досліджень.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Результати дослідження пройшли апробацію на міжнародній науково-практичній конференції: Пісоцька Віталіна. Удосконалення системи менеджменту автотранспортного підприємства. *Інновації в науці: сучасний вимір: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих дослідників (4 квітня 2024 року, м. Суми)*. Суми: ФОП Цьома С.П., 2024. С.168-170.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел 24 найменувань. Текст кваліфікаційної роботи викладений на 51 сторінці комп'ютерного тексту, робота містить 7 таблиць, та 12 рисунків, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДМЕНТУ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Система управління логістичними процесами визначається головним чином цільовими установками підприємства. Ці установки можуть включати оптимізацію витрат на поставки, мінімізацію запасів, забезпечення доставки вчасно та інші аспекти, які допомагають досягти бажаного рівня обслуговування за найменшими витратами. Координація діяльності всіх підрозділів, зайнятих у закупівлі та збуті продукції, є ключовим елементом ефективного управління логістикою. Це означає, що відділи закупівель, виробництва, складу, транспорту та збуту повинні працювати в тісній співпраці, щоб забезпечити оптимальний баланс між вимогами клієнтів і внутрішніми можливостями підприємства.

Ці аспекти допомагають підприємству забезпечити оптимальний рівень обслуговування з мінімальними загальними витратами, що є ключовим завданням управління логістикою [1; 2].

Відсутність інформаційної системи, що забезпечує зв'язок між усіма відділами підприємства, може бути серйозною проблемою для транспортних підприємств. Оперативне отримання та зберігання необхідної інформації може допомогти підприємству ефективніше управляти своїми ресурсами та ризиками.

Управління ризиками є ключовим аспектом діяльності будь-якого підприємства, зокрема транспортного. Розробка алгоритму прийняття рішень щодо ризиків може допомогти підприємству виявляти, аналізувати та регулювати ризики, які можуть впливати на його майно та прибутковість. Такий алгоритм може включати в себе:

1. Ідентифікація ризиків: Визначення потенційних загроз та небезпек, які можуть виникнути в ході діяльності підприємства.

2. Оцінка ризиків: аналіз ймовірності та впливу кожного ризику на діяльність підприємства, що дозволяє визначити їхню важливість.

3. Вибір стратегій управління ризиками: розробка та впровадження стратегій для зменшення чи управління ризиками, включаючи їх прийняття, уникнення, зменшення чи передачу.

4. Моніторинг та контроль: постійне відстеження ризиків, оновлення стратегій управління ними та вжиття заходів у разі необхідності [4].

Щодо управління ризиками в транспортній сфері, особливо актуальними можуть бути ризики, пов'язані з транспортуванням та постачанням продукції. Врахування цих ризиків та прийняття відповідних заходів можуть допомогти зменшити їх вплив на діяльність підприємства.

Зменшити ризики у будь-якій господарській діяльності транспортних підприємств можливо лише за умови обґрунтування управлінських рішень та підвищення ефективності бізнес-функцій. Отже, наявність ризику стосується виявлення невизначеності зовнішнього та внутрішнього характеру, пов'язаної з поточними проблемами чи з відхиленням від планових завдань.

Для вирішення вище зазначених завдань на кожному транспортному підприємстві існує система менеджменту.

Визначення системи менеджменту може варіюватися в залежності від контексту та потреб конкретної організації. Проте, загальна концепція полягає в управлінні різними аспектами діяльності підприємства з метою досягнення поставлених цілей та оптимізації його роботи. Розробка системи менеджменту дійсно є індивідуальним процесом, оскільки вона повинна відповідати специфіці та потребам кожного підприємства. Вона має відображати не лише стадію розвитку організації, але й її стратегічні цілі, корпоративну культуру, специфіку галузі та інші фактори.

Принципи та підходи до управління можуть відрізнятися в різних сферах бізнесу та в різних країнах. Однак, загальна мета залишається однаковою - підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Отже, розробка системи менеджменту є важливим етапом в управлінні будь-якою організацією, і вона повинна бути адаптована до конкретних потреб та умов кожного підприємства [4].

Зміни в зовнішньому середовищі, такі як зміни в законодавстві, ринкові тенденції, технологічні інновації та інші фактори, можуть значно впливати на діяльність підприємства. Тому система менеджменту повинна бути гнучкою та адаптивною, щоб забезпечити успішне пристосування до цих змін. Важливою складовою ефективної системи менеджменту є здатність підприємства вчасно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, а також вміло використовувати нові можливості, які вони принесли. Це означає не лише виявлення загроз та ризиків, але й активне пошук нових шляхів розвитку та використання переваг [6].

Цифрові технології суттєво перетворюють спосіб, яким підприємства функціонують та взаємодіють зі своїм оточенням. Вони розширюють можливості для автоматизації процесів, збільшення продуктивності, підвищення точності та якості виробництва, а також для інновацій та розвитку нових бізнес-моделей. У цьому контексті ефективна система менеджменту стає критичною для успіху підприємства. Вона має включати в себе стратегічне планування, управління проектами, контроль якості, ризик-менеджмент, аналіз даних та прийняття рішень на основі цих даних. Важливо, щоб система менеджменту була гнучкою та адаптивною, щоб успішно впроваджувати та використовувати цифрові інновації [2].

Система менеджменту – це набір політик, процесів і процедур, які використовуються підприємствами для вирішення різного роду задач та досягнення цілей. Якщо виходити з того, що управлінська інновація – це зміна організації процесу управління, його функцій, технологій, а також

методів роботи апарату управління, то саме через застосування компетенції менеджерів та використання нових інформаційних технологій можна реалізувати будь-які нововведення [7].

Отже, персонал є ключовим чинником у будь-якій системі менеджменту. Його ставлення до розвитку, готовність до змін та відкритість до ризику можуть суттєво вплинути на успіх упровадження нововведень та досягнення цілей організації.

Японська система менеджменту, спираючись на принцип «людської особистості», дійсно відома своєю успішністю. Вона активно залучає всіх працівників до діяльності організації, створюючи сприятливе середовище для співпраці та співробітництва. Американські та шведські системи менеджменту також мають свої особливості. Перші, засновані на індивідуальних результатах та особистій відповідальності працівників, акцентують увагу на особистому внеску та досягненнях. Щодо шведської системи, важливу роль в ній відіграють уряд та профспілки, які впливають на рівень оплати праці, зайнятість та відносини між державою та бізнесом [3].

Аналіз літературних джерел та власні спостереження дозволили встановити основні засади трансформації систем менеджменту, де першим кроком є вироблення нових принципів (див.рис.1.1), які мають враховувати особливості інноваційного розвитку підприємств в умовах цифровізації, зокрема:

- гнучкість та адаптивність. Умови бізнес-середовища змінюються дуже швидко, тому важливо мати гнучку систему управління, яка забезпечить швидке реагування на зміни. Компанії повинні бути готовими до нових викликів, які можуть виникнути в процесі розвитку бізнесу, та йти на ризик для досягнення нових результатів. Дотримання даного принципу дозволить компаніям швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективно адаптуватися до них;

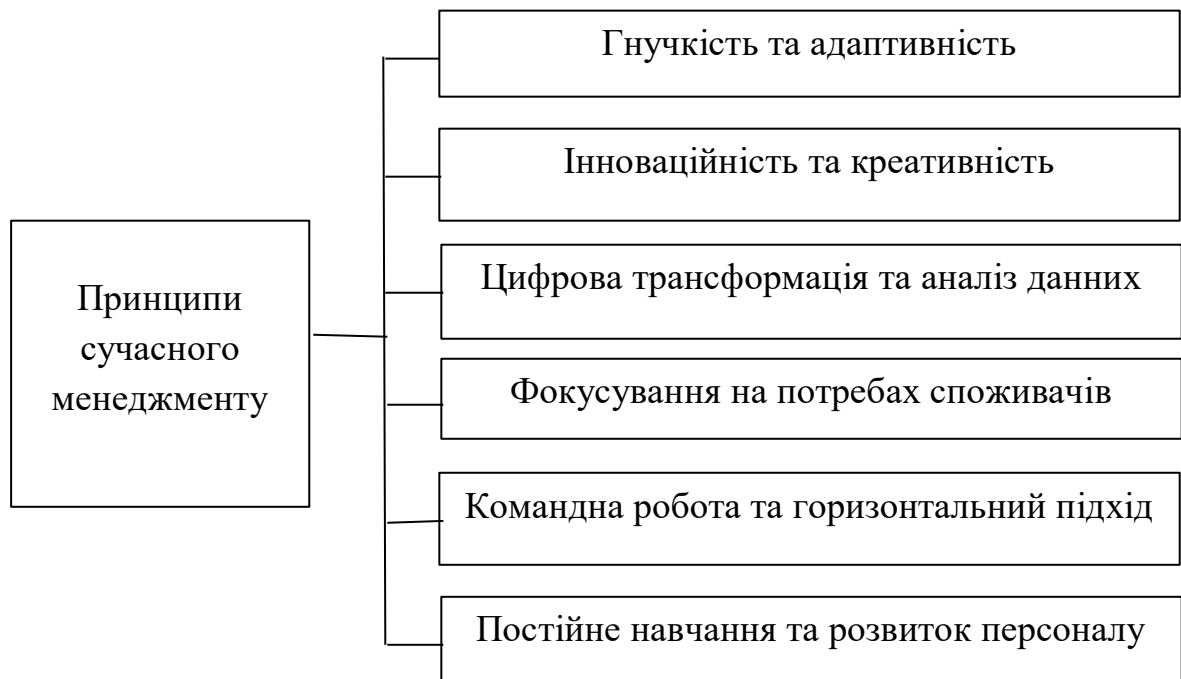


Рисунок 1.1 - Принципи сучасного менеджменту

Джерело: [1–10]

– інноваційність та креативність. Конкурентний тиск та швидке оновлення технологій вимагають від компаній постійного інноваційного пошуку. Тому, даний принцип сприятиме створенню інноваційного середовища задля стимулювання творчого підходу до вирішення завдань, виникнення нових ідей та забезпечення успіху на ринку;

– цифрова трансформація та аналіз даних. На сучасному етапі компанії переходять на цифрову платформу та інтегрують нові технології в свої бізнес-процеси. Великі обсяги даних стають все більш важливими як в оперативному так і стратегічному управлінні. Кодування, інтерпретування, збір, обробка, забезпечення конфіденційності та безпека даних стає головним завданням в умовах цифрових змін. Тому даний принцип передбачає створення ефективної системи управління даними та використання їх для прийняття рішень;

- фокусування на потребах клієнтів. В умовах інноваційного розвитку, компанії мають зосередити свою увагу на потребах клієнтів, постійно аналізувати їх зміни для покращення своїх продуктів та послуг;

- командна робота та горизонтальний підхід. Удосконалення менеджменту повинно сприяти створенню команд та їх ефективній співпраці, забезпечувати високу якість продукту чи послуги. У цифрову епоху треба створювати команди, що працюють в режимі онлайн та розміщені в різних частинах світу. У цих умовах зростає значення відкритої комунікації та співпраці між всіма рівнями менеджменту. Важливо вести діалог зі співробітниками та клієнтами, розвивати нові методи комунікації та використовувати цифрові інструменти для підвищення їх ефективності;

- постійне навчання та розвиток персоналу. Умови ринку та технології змінюються сьогодні дуже швидко, що вимагає від співробітників постійного підвищення професійних навичок та знань. Тому, компанії мають забезпечувати підвищення кваліфікації працівників, використовуючи цифрові інструменти та інноваційні методики навчання.

Запровадження сучасних систем менеджменту на вітчизняних підприємствах може зіткнутись з рядом проблем, які ускладнюють процес впровадження та знижують ефективність нових систем [3]. До їх числа слід віднести:

- 1) недостатня кваліфікація персоналу для здійснення змін, що може загальмувати процес трансформації систем менеджменту у зв'язку з необхідністю проведення навчання фахівців або підбору нових кадрів;

- 2) відсутність або обмеженість фінансових ресурсів, необхідних для впровадження сучасних систем менеджменту, особливо у вітчизняних підприємств малих та середніх за розміром;

- 3) недостатня підтримка впровадження сучасних систем менеджменту з боку керівництва підприємства, яке може бути незацікавленим у цьому, у зв'язку з необхідністю проведення деяких змін в структурі та діяльності підприємства;

4) недостатня інтеграція з існуючими системами та програмним забезпеченням, особливо це стосується підприємств, які використовуються застарілі або не підтримувані програмні продукти;

5) несприйняття запланованих змін персоналом підприємства, через недостатню свідомість та обізнаність щодо переваг сучасних систем управління та необхідності проведення таких змін. Це може створювати опір з боку персоналу та ускладнювати процес реалізації нововведень;

6) недосконала організація процесу впровадження нових систем менеджменту, що може призвести до будь-яких збоїв та незадоволення результатами перетворень.

Для того, щоб уникнути або вирішити ці проблеми, необхідно:

- розвивати відповідні людські ресурси та забезпечувати регулярне навчання і тренінги;
- визначити чіткі цілі та завдання для реалізації;
- розробити план дій та врахувати можливі ризики;
- залучити керівництво та працівників до процесу впровадження сучасних систем;
- пояснити переваги цих змін та застосувати ефективні програми заохочення;
- забезпечити достатнє фінансування для впровадження відповідних змін та інвестувати в професійний розвиток персоналу через державні програми, інвестиційні фонди тощо;
- встановити критерії оцінки успішності впровадження нової системи управління та роз'яснити її ефективність.

На основі проведеного дослідження проблем та перспектив впровадження сучасних систем управління розроблено та запропоновано алгоритм їх впровадження (див. рис. 1.2) [4].

Цей алгоритм впровадження сучасних систем управління здається досить комплексним і збалансованим. Визначення контрольних показників

на початку допоможе забезпечити чітку оцінку ефективності трансформації, а обґрунтування необхідності трансформації наступними кроками дозволить зрозуміти, які конкретні зміни потрібно внести та чому. Визначення підходів та інструментів для реалізації змін дозволить забезпечити системний підхід до впровадження нової системи управління, а перевірка ефективності та подальша розробка заходів для вдосконалення завершать цей цикл і допоможуть забезпечити постійне вдосконалення [5].



Рисунок 2. 2 - Підсистеми сучасного менеджменту

Джерело: [4]

Сучасне бізнес-середовище змушує підприємців переходити від управління за цілями до управління за проблемами. Проблемно-орієнтоване управління відрізняється від традиційного цільового управління тим, що воно не ставить перед собою апріорі визначені цілі, а зосереджує увагу на вирішенні конкретних проблем або викликів, які можуть виникнути у процесі діяльності організації. Замість того, щоб приділяти увагу лише досягненню певних цілей, проблемно-орієнтоване управління ставить акцент на виявленні, аналізі та розв'язанні проблем та перешкод, що можуть вплинути на успіх діяльності організації. Ця стратегія управління вимагає від

керівництва гнучкості, творчості та здатності адаптуватися до змін в навколишньому середовищі. Замість того, щоб дотримуватися строго визначених планів та цілей, організація повинна бути готовою вирішувати виникаючі проблеми та змінювати свої стратегії у відповідь на нові обставини [6].

Цей підхід дозволяє організації гнучкіше реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а його головна перевага полягає в тому, що він дає можливість компаніям ефективніше використовувати ресурси, підвищувати продуктивність, просувати інновації та шукати нові рішення. Проблемно-орієнтовані підходи можуть бути успішно впроваджені в рамках різних підсистем сучасного менеджменту, які взаємодіють для досягнення спільних цілей, а саме [3]:

- підсистема управління інноваціями;
- підсистема управління базами даних;
- підсистема управління змінами;
- підсистема стратегічного управління;
- підсистема фінансового менеджменту;
- підсистема управління маркетингом;
- підсистема креативного менеджменту;
- підсистема HR-менеджменту;
- підсистема управління якістю;
- підсистема управління знаннями;
- підсистема управління проєктами.

В умовах сучасного бізнесу кожна з цих підсистем менеджменту має важливе значення і вимагає спеціалізованих знань та підходів для ефективного управління. Додавання цифрових інструментів і технологій значно збільшує можливості управління організацією та підвищує її конкурентоспроможність. Так, ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management), HRM (Human Resource Management) та

інші системи дозволяють оптимізувати робочі процеси, забезпечуючи їхню ефективність та стабільність. Вони дозволяють централізовано керувати різними аспектами діяльності підприємства та забезпечують доступ до необхідної інформації в реальному часі.

В свою чергу, Штучний інтелект, 3D-друк, робототехніка, хмарні сервіси, мобільні додатки та інші інноваційні технології допомагають автоматизувати процеси, збільшувати продуктивність та покращувати якість продукції та послуг. Соціальні мережі, електронна пошта та інші цифрові платформи дозволяють підприємствам підтримувати зв'язок з клієнтами, надавати їм послуги та продукти, відповідати на запити та відгуки в режимі реального часу.

Завдяки Big Data аналізу та інтеграції даних підприємства можуть здійснювати детальний аналіз ринку, прогнозувати тенденції, виявляти можливості для оптимізації та підвищення ефективності.

Так, впровадження цифрових інновацій в систему менеджменту є критично важливим для успішності сучасних транспортних підприємств. Системи автоматизації процесів перевезення, новітні технології, цифрові канали зв'язку з клієнтами та інші інструменти дозволяють підприємствам оптимізувати робочі процеси, підвищувати продуктивність та ефективність, а також швидше реагувати на зміни в ринкових умовах.

Проте, цей процес трансформації також потребує належної підготовки та управління. Компанії повинні бути готові до викликів, пов'язаних зі змінами, враховуючи такі аспекти, як культурна перетворення, навчання персоналу, захист даних та кібербезпека. Крім того, важливо мати чіткий стратегічний план і ретельно відстежувати результати впровадження інновацій. Їх успішне впровадження може допомогти підприємствам стати більш конкурентоспроможними і адаптивними до змін в сучасному бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ІНРАЙС»

Об'єктом дослідження було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «ІНРАЙС», яке має юридичну адресу в м. Запоріжжя. Головний напрямок діяльності - вантажний автомобільний транспорт. Організація здійснює перевезення всіх видів вантажів - сипучі, рідкі, мало- та великогабаритні, техніку, обладнання та ін., окрім продуктів харчування, так як не має спеціалізованого автотранспорту для такого виду вантажів. Також організація здійснює надання автотранспорту в оренду та інші допоміжні послуги в сфері транспорту.

З метою проведення організаційно-економічної оцінки, розглянемо і проаналізуємо структуру основних засобів ТОВ «ІНРАЙС» в динаміці за 2021-2023 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Динаміка і структура основних засобів ТОВ «ІНРАЙС»

Групи основних засобів	Роки						Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
	2021		2022		2023		абсолютне, тис. грн.	відносне, %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Машини та обладнання	83,4	20,7	76,3	14,9	103,3	15,6	19,9	123,9
Транспортні засоби	289,2	71,7	392,2	76,7	511,7	77,3	222,5	176,9
Інструменти, прилади та інвентар	22,6	5,6	31,1	6,1	36,4	5,5	13,8	161,1
Інші основні засоби	8,4	2,1	11,6	2,27	10,3	1,6	1,9	122,6
Всього основних засобів	403,6	100	511,2	100	661,7	100	258,1	163,9

Джерело: розраховано та складено автором за даними ф.№5 «Примітки до річної фінансової звітності»

Із даних таблиці 2.1 видно, що в звітному 2023 році в порівнянні базисним 2021 роком відбулося підвищення вартості основних засобів на 258,1 тис. грн., або на 63,9%. Це відбулося в результаті збільшення вартості транспортних засобів на 222,5 тис. грн., або на 76,9%, вартості машин та обладнання на 19,9 тис. грн., або на 23,9, вартості інструментів, приладів та інвентарю на 13,8 тис. грн., тобто на 61,1% та вартості інших основних засобів на 1,9 тис. грн., або на 22,6%. Приріст вартості транспортних засобів та обладнання пояснюється придбанням автомобілів для надання послуг з перевезення вантажів та причепів до них.

За досліджуваний період в структурі основних засобів найбільшу питому вагу займають транспортні засоби, причому їх частка зросла з 71,7% в 2021р. до 77,3% в 2023 р.

В свою чергу варто обчислити та проаналізувати показники ефективності використання основних засобів підприємства.

Таблиця 2.2 - Показники ефективності використання основних засобів ТОВ «ІНРАЙС»

Показники	Роки			Відхилення 2023 від 2021 pp., (+;-)	
	2021	2022	2023	абсолютне , тис. грн.	відносне , %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	2257,6	340,5	3257,9	1000,3	144,3
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	367,9	457,4	586,5	218,6	159,4
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	3	3	4	1	133,3
Фондоозброєність, тис. грн./особу	122,63	152,47	146,61	23,98	119,6
Фондовіддача, грн.	6,136	0,744	5,555	-0,581	90,5
Фондомісткість, грн.	0,163	1,343	0,180	0,017	110,5

Джерело: розраховано та складено автором за даними ф. №1-мс «Баланс», ф. № 2-мс «Звіт про фінансові результати»

Дані таблиці 2.2 дозволяють зробити висновок про те, що ефективність використання основних засобів товариства за досліджуваний період погіршилася, так як фондовіддача зменшилася на 0,581 одиниць, або на 9,5%,

а фондомісткість відповідно збільшилася на 0,017 одиниць, або 10,5%. Все відбулося внаслідок того, що в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. сума виручки від реалізації продукції зросла на 1000,3 тис. грн., або на 44,3%, а середньорічна вартість основних фондів на 218,6 тис. грн., або на 59,4. Разом з тим в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. фондоозброєність підвищилась на 23,98 тис. грн./особу, або на 19,6%, так як середньооблікова чисельність працівників за період, що досліджується, зросла на 1 особу, що у відносному виміру склало лише 33,3%.

З метою визначення впливу трудових факторівресурсів на господарську діяльність організації, розглянемо як змінилася та ефективність використання працівників в ТОВ «ІНРАЙС» за 2021-2023 роки (див. табл. 2.3.)

Таблиця 2.3 - Динаміка чисельності працівників та ефективність їх використання

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
	2021	2022	2023	абсолютне, осіб	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	3	3	4	1,0	133,3
Відпрацьовано люд.-год. - всього,	5964	1785	6128	164,0	102,7
в т. ч. на 1 середньорічного працівника, люд. - год.	1988	595	1532	-456,0	77,1
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	2257,6	340,5	3257,9	1000,3	144,3
на 1 середньорічного працівника, тис. грн./особу	753	114	814	61,9	108,2
на 1 люд.-год., грн.	378,5	190,8	531,6	153,1	140,4
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн. - всього,	671,7	204,3	1036,9	365,2	154,4
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн.	18658,3	5675,0	21602,1	2943,8	115,8

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ «Звіт з праці», ф. № 2-мс «Звіт про фінансові результати»

Як уже було зазначено вище, середньооблікова чисельність працівників товариства в 2023 р в порівнянні з 2021 р. зросла на 1 особу. Це пояснюється купівлею додаткового автотранспортного засобу, тому був прийнятий на роботу ще один водій. В 2021-2022 рр. середньооблікова чисельність працівників залишалася незмінною. Кількість відпрацьованих людино - годин збільшилася на 164 люд. – год., або на 2,7%, але на одного працівника скоротилася на 22,9%, тобто на 456 год. Сума чистого доходу від реалізації продукції в 2023 р в порівнянні з 2021 р. зросла на 61,9 тис. грн./особу, тобто на 8,2% і на 153,1 грн./ люд.–год., або на 40,4%.

Приріст середньомісячної оплати праці одного працівника в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. склав 2943,8 грн., або 15,8%, так як весь фонд оплати праці за цей період підвищився на 54,4%, тобто на 365,2 тис. грн.

Розглянемо та проаналізуємо структуру наданих послуг за їх видами за 2021 – 2023 рр. (див. табл. 2.4.).

Таблиця 2.4 - Структура наданих послуг ТОВ «ІНРАЙС»

Види послуг	Роки						В середньому	
	2021		2022		2023			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Перевезення речей	1480,6	65,6	244,1	71,7	2288,6	70,2	1337,8	68,5
Надання в оренду автотранспорту	657,2	29,1	-	-	717,4	22,0	458,2	23,5
Інші допоміжні послуги в сфері транспорту	119,8	5,3	96,4	28,3	251,9	7,73	156,0	8,0
Всього	2257,6	100	340,5	100,0	3257,9	100	1952,0	100,0

Джерело: розраховано автором на основі ф № 1-П «Структурне обстеження підприємства»

Аналізуючи дані таблиці 2.4. можна сказати, що ТОВ «ІНРАЙС» спеціалізується на наданні автотранспортних послуг з перевезення речей, так як виручка від даного виду послуг в структурі всіх наданих послуг в середньому за 2021-2023 рр. склала 68,5%. Решту виручки припадає на надання автотранспорту в оренду – в середньому 23,5% та інші допоміжні

послуги в сфері транспорту – 8%. В цілому дана спеціалізація повністю відповідає видам діяльності, що наведені в Статуті товариства.

Склад автопарку ТОВ «ІНРАЙС» за типами транспортних засобів 2021-2023 рр. представлений у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Склад парку ТОВ «ІНРАЙС» за типами транспортних засобів

Марки автомобілів	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)	
	2021	2022	2023	2022 р. / 2021 р.	2023 р. / 2022 р.
MAN TGS, од.	2	2	2	-	-
Volvo FH 13, од.	1	1	1	-	-
ГАЗ - 3302 «ГАЗель», од.	5	4	4	-1	-
Всього техніки, од.	8	7	7	- 1	-

Джерело: розраховано автором на основі ф. № 2 «Звіт про фінансові результати»

На основі поданої інформації можна зробити висновок, що кількість автомобілів у парку ТОВ «ІНРАЙС» у 2023 році зменшилася порівняно з попереднім періодом. Загалом, станом на 01.01.2024 року на підприємстві було 7 автомобілів, що на 1 менше, ніж у попередньому періоді. Це зменшення кількості автомобілів відбулося через списання одного автомобіля марки «ГАЗель» у 2022 році. Інша техніка залишилася без змін.

Основні техніко-експлуатаційні показники роботи ТОВ «ІНРАЙС» за 2021-2023 роки представлені у таблиці 2.6.

Аналіз даних таблиці 2.6 вказує на кілька важливих тенденцій у функціонуванні автомобільного парку ТОВ «ІНРАЙС», а саме: зниження тривалості простою автомобілів під час навантаження та розвантаження на 75 авт-год. Це свідчить про покращення ефективності цих процесів. Поруч з цим відбувається зменшення середньоспискової чисельності автомобілів на 1 одиницю без зміни середньої вантажності та авто-днів перебування. Це може бути пов'язано з оптимізацією використання техніки або з іншими факторами, такими як ремонт або списання транспортних засобів.

Спостерігається зниження загального пробігу з вантажем автомобільного парку на 35,4 тис. км, що призвело до зменшення загального пробігу на 77,5 тис. км. Проте, коефіцієнт використання пробігу зріс на 0,04, що свідчить про покращення ефективності використання автопарку.

Таблиця 2.6 – Основні техніко-експлуатаційні показники роботи ТОВ «ІНРАЙС»

Показники	2021 рік	2023 рік	Відхилення 2023 року до 2021 року, +/-
Середньоспискова чисельність автомобілів, що знаходяться у розпорядженні підприємства, од.	8	7	-1
Середня вантажність, т	2,55	2,55	-
Авто-дні перебування в експлуатації, авт-дн.	1770	1639	- 131
Авто-дні перебування в ремонті, авт-дн.	766	686	- 80
Авто-дні в простої технічно справному стані, авт-дн.	1569	1689	120
Коефіцієнт технічної готовності	0,81	0,83	0,02
Авто-години перебування в дорозі, тис. авт-год.	1,22	1,21	- 0,01
Авто-години простою під завантаженням-розвантаженням, авт-год.	1239	1164	- 75
Загальний пробіг, тис. км.	180,4	102,9	- 77,5
Загальний пробіг із вантажем, тис. км	92,0	56,6	- 35,4
Коефіцієнт використання пробігу	0,51	0,55	0,04
Кількість поїздок, од.	3407,8	2017,6	- 1 390,2
Обсяг перевезень, тис. т	39,3	20,7	- 18,6
Коефіцієнт використання парку	0,85	0,85	-
Коефіцієнт випуску автомобілів на лінію	0,42	0,41	- 0,01

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Близько половини рухомого складу має коефіцієнт використання пробігу на рівні 50%. Це свідчить про те, що при доставці вантажів не використовується зворотній маршрут, що може бути покращеною перспективою для оптимізації маршрутів та використання транспортних засобів.

Для більш повної оцінки результатів виробничої діяльності товариства проаналізуємо основні показники за 2021-2023 рр. (див. табл.2.7).

Як свідчать дані таблиці 2.7, обсяг чистого доходу (виручки) від наданих послуг товариством в 2023 р. в порівнянні з 2021р. зріс на 1000,3 тис. грн., тобто на 44,3%, а собівартість їх реалізації на 814,9 тис. грн., або на 49,5%. Як наслідок валовий прибуток товариства збільшився на 185,4 тис. грн., або на 30,4%.

Таблиця 2.7- Основні показники діяльності ТОВ «ІНРАЙС»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
	2021	2022	2023	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	2257,6	340,5	3257,9	1000,3	144,3
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	752,53	113,50	814,48	61,94	108,2
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн..	6,14	0,74	5,56	-0,58	90,5
Собівартість, тис. грн.	1647,4	412,9	2462,3	814,9	149,5
Валовий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	610,2	-72,4	795,6	185,4	130,4
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	203,40	-24,13	198,90	-4,50	97,8
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн..	1,66	-0,16	1,36	-0,30	81,8
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	380,1	-226,8	509,2	129,1	134,0
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	126,70	-75,60	127,30	0,60	100,5
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	1,03	-0,50	0,87	-0,16	84,0
Рівень рентабельності, %	23,07	-54,93	20,68	-2,39	

Джерело: розраховано автором на основі ф. № 2 «Звіт про фінансові результати»

В результаті своєї діяльності ТОВ «ІНРАЙС» в 2021 та 2023 рр. отримує чистий прибуток в сумі відповідно 380,1 тис. грн.. та 509,2 тис. грн., а рівень рентабельності склав відповідно 23,07% та 20,68%. Однак в 2022 р. товариство отримало 226,8 тис. грн. збитку, так як із – за війни в країні обсяг виручки від наданих послуг склав лише 340,5 тис. грн., а собівартість послуг в результаті суттєвого подорожчання паливо-мастильних матеріалів та

запчастин – 412,9 тис. грн., тобто товариство отримало навіть валовий збиток в сумі 72,4 тис. грн..

Таким чином, в 2021 р. та 2023 р. ТОВ «ІНРАЙС» було прибутковим та рентабельним, а от в 2022 р. – збитковим. Свої корективи в діяльність товариства внесла війна в Україні, але завдяки правильним управлінським рішенням керівництва організація змогла отримати позитивний результат діяльності. Поруч з тим, в даний час економіка країни знаходиться в кризовому стані і керівництву треба гнучко та швидко реагувати на зміни, тобто здійснювати ефективний менеджмент всіх процесів.

2.2. Аналіз системи менеджменту транспортного підприємства

Однією з основних проблем, які мають вирішувати транспортні підприємства України на сьогодні, є пошук нових напрямів підвищення ефективності їх функціонування шляхом впровадження механізмів управління адекватних ринковим умовам. Ефективність та якість управлінських рішень на підприємстві знаходиться в прямій залежності від обраного керівництвом виду управління. ТОВ «ІНРАЙС» використовує функціонально-орієнтовану модель, яка побудована на вертикальній ієрархії управління, ґрунтуючись на функціональних зв'язках між персоналом підприємства (див. рис.2.1).

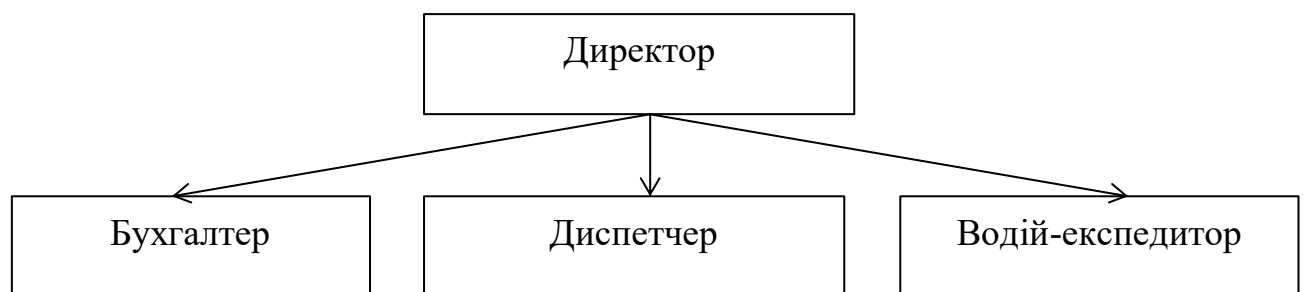


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ІНРАЙС»

Джерело: складено автором

Товариство є юридичною особою, має самостійний баланс, майно, рахунки у банківських установах, круглу печатку, може від свого імені укладати договори, набувати майнові та пов'язані з ними немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем, третьою стороною та іншою зацікавленою особою в суді. Товариство володіє використовує та розпоряджається своїм майном відповідно до мети своєї діяльності та призначення майна. Товариство може створювати дочірні підприємства з правом юридичної особи, відкривати філії та представництва з правом відкриття рахунків, затверджувати відповідні положення про них тощо.

Вищим та загальним органом управління Товариством є директор, який виконує такі функції:

- керує оперативною діяльністю Товариства, включаючи укладання договорів (контрактів);
- у відповідності до чинного законодавства та статуту розпоряджається майном Товариства, укладає будь-які угоди та інші юридичні акти, відкриває та закриває поточні рахунки в банках, розпоряджається ними;
- у встановленому порядку приймає і звільняє з роботи персонал Товариства, вирішує питання стимулювання праці, призначенні премій, видає накази та розпорядження обов'язкові для виконання персоналом, видає довіреності, затверджує структуру, штат, кошторис витрат та ін.

У своїй діяльності директор ТОВ «ІНРАЙС» тісно співпрацює з іншими функціональними ланками: бухгалтер, диспетчер, експедитор.

У цілому бухгалтер відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності та успішного функціонування транспортного підприємства та виконує ряд ключових завдань, спрямованих на ефективне управління фінансовою діяльністю Товариства, а саме:

1. Ведення бухгалтерського обліку: реєстрація фінансових операцій, складання бухгалтерських записів та підготовку фінансової звітності.

2. Контроль за фінансовими потоками: здійснює моніторинг витрат та доходів транспортного підприємства, щоб забезпечити належний фінансовий стан підприємства.

3. Розрахунок податків: відповідає за розрахунок та своєчасну сплату різних податків, таких як податок на прибуток, ПДВ та інші обов'язкові платежі до бюджету.

4. Аналіз фінансової діяльності: аналізує фінансові звіти та інші дані для виявлення тенденцій, ризиків та можливостей для покращення фінансової ефективності підприємства.

5. Взаємодія з аудиторями та фінансовими органами: забезпечує всю необхідну документацію та інформацію для проведення аудитів та співпрацює з фінансовими органами в разі потреби.

6. Ведення кадрового обліку: обробка кадрової документації, включаючи оплату праці, відпустки та інші питання персоналу.

Диспетчер транспортного підприємства відповідає за організацію та контроль руху транспортних засобів, а саме:

1. Планування маршрутів: визначає оптимальні маршрути для руху транспортних засобів, враховуючи різні фактори, такі як трафік, погодні умови та вимоги клієнтів. До речі маршрути мають наступну класифікацію (див. рис.2.2) і обираючи той чи інший диспетчер інколи може узгоджувати їх доцільність із бухгалтером.

2. Контроль за рухом: відстежують рух транспортних засобів за допомогою спеціалізованих систем моніторингу, що дозволяє їм вчасно реагувати на можливі затримки або проблеми.

3. Координація дій з водіями: диспетчер підтримує зв'язок з водіями, надаючи їм необхідну інформацію про маршрути, зміни в графіку або інші важливі питання.

4. Взаємодія з клієнтами: приймають замовлення від клієнтів, надають інформацію про доступні послуги та розклад руху транспортних засобів.

5. Вирішення екстрених ситуацій: диспетчер відповідає за координацію дій у разі екстрених ситуацій, таких як аварії чи затори, забезпечуючи ефективне вирішення проблем.

6. Документація та звітність: ведуть відповідну документацію про рух транспортних засобів, виконані рейси та інші важливі дані, необхідні для внутрішнього управління та звітності.

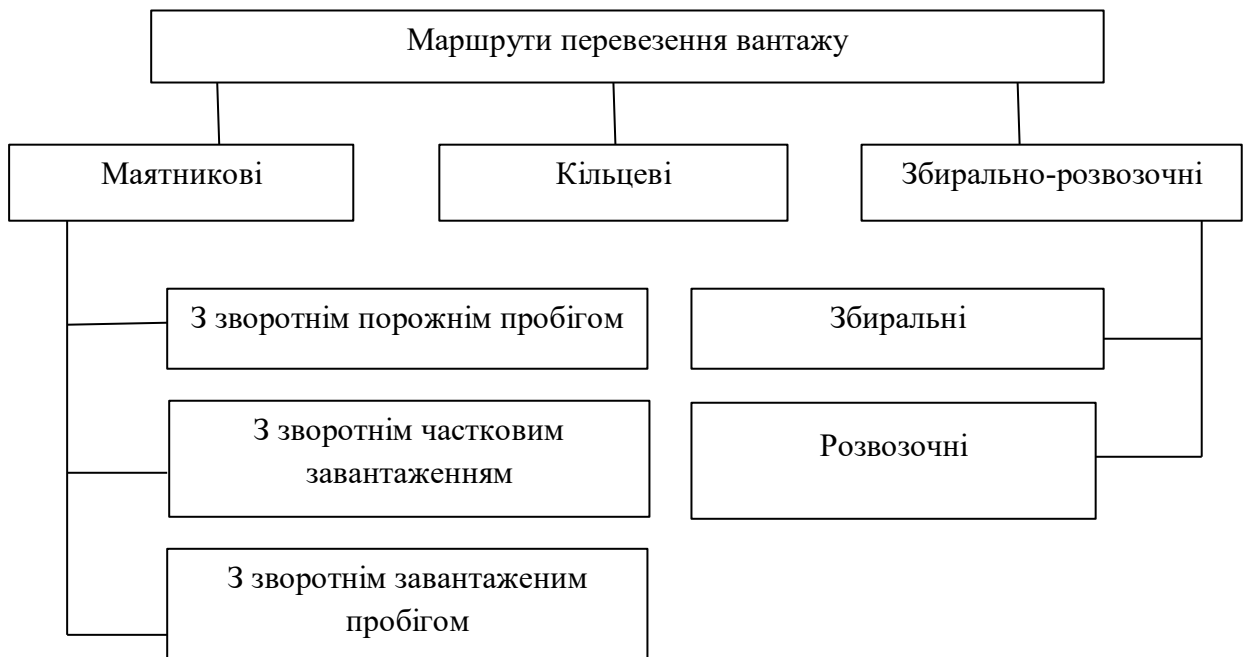


Рисунок 2.2 – Класифікація маршрутів для перевезення вантажів

Джерело: розроблено автором на основі джерела [2]

Робота диспетчера вимагає високого рівня організаційних навичок, вміння швидко реагувати на зміни в ситуації та ефективно керувати комунікаціями з різними сторонами, що залучені до процесу перевезень.

Водій-експедитор виконує ключову роль у забезпеченні ефективності та успішності перевезень на транспортному підприємстві, взаємодіючи з клієнтами, водіями та іншими сторонами для досягнення цілей. Обов'язки експедитора включають:

1. Координація замовлень: взаємодіють з клієнтами для прийому та обробки замовлень, уточнення деталей та встановлення умов доставки.

2. Контроль за вантажами: експедитор відстежує рух та стан вантажів протягом всього маршруту, забезпечуючи їхню безпеку та своєчасну доставку.

3. Вирішення проблем: вони ведуть управління будь-якими затримками, втратами чи пошкодженнями вантажів та шукають шляхи для їхнього вирішення.

4. Документація та звітність: експедитор веде необхідну документацію про вантажі (ТТН, маршрутний лист та ін.), забезпечуючи точність та своєчасність інформації для звітності та аналізу.

5. Комунікація: підтримують зв'язок з водіями, диспетчерами та іншими відділами підприємства для забезпечення координації та ефективного виконання завдань.

6. Дотримання вимог безпеки та законодавства: експедитор відповідає за дотримання вимог щодо безпеки перевезень та законодавства у сфері транспорту.

7. Вирішення технічних питань: вони взаємодіють з технічними службами для вирішення будь-яких технічних проблем з транспортними засобами.

Управління вантажними перевезеннями - це комплекс дій та стратегій, спрямованих на організацію та контроль перевезення вантажів від місця відправлення до місця призначення. Організація процесів управління характеризується певною послідовністю дій: вибір мети, прогнозування, планування, оперативне управління, координація, стимулювання, облік і контроль.

Для продуктивного управління ці функції повинні поєднуватися в цілеспрямований єдиний процес. Узагальнена схема управління вантажними перевезеннями представлена на рисунку 2.3. Управління вантажними перевезеннями вимагає компетентності в організаційному плануванні,

логістиці, фінансах та транспорті. Ефективне управління сприяє зниженню витрат, підвищенню якості обслуговування та задоволенню потреб клієнтів.



Рисунок 2.3 – Управління вантажними перевезеннями

Джерело: розроблено автором на основі джерела [2]

У ході перевезення вантажу існує велика кількість учасників транспортного процесу, які розглядаються комплексно. При здійсненні перевезення технологічний процес звичайно представляють у вигляді описань процесу перевезень, правил та обмежень, графіків, тощо. На основі цих документів наводять технологічний процес перевезення вантажу, що поданий на рисунку 2.4.



Рис. 2.4 - Розподіл технологічного процесу перевезення вантажів

Джерело: розроблено автором на основі джерела [2]

Отже, враховуючи представлену організаційну структуру, вимоги до учасників діяльності підприємства, специфіку транспортної галузі, важливість взаємодії та злагодженої співпраці функціональних структур підприємства вважаємо, що постійне вдосконалення системи менеджменту є реаліями сьогодення в умовах кризи та невизначеності.

2.3. Особливості системи менеджменту транспортного підприємства в сучасних умовах

Система менеджменту транспортного підприємства - це комплекс процесів, методів і інструментів, спрямованих на досягнення мети підприємства шляхом ефективного використання ресурсів і оптимізації усіх функціональних діяльностей.

Роль і значущість бізнес-процесів у господарській діяльності транспортних підприємств важко переоцінити. Бізнес-процеси є основними

структурними компонентами, які визначають та організовують робочі процеси підприємства з метою досягнення стратегічних цілей.

Бізнес-процес – це метод досягнення конкретної мети в організації. Основна ідея полягає в тому, що бізнес-процес визначає, яким чином функції організації взаємодіють між собою для досягнення цілей підприємства або надання послуг клієнтам. Такі процеси можуть включати в себе різні види ресурсів та операцій, а також можуть бути реалізовані в межах організаційної структури підприємства. Бізнес-процес визначається як ключова діяльність компанії, яка перетворює вхідні ресурси у вихідні продукти або послуги, що мають цінність для клієнта.

Ідентифікація бізнес-процесів є важливим кроком у вдосконаленні діяльності транспортного підприємства. Встановлення кордонів бізнес-процесів дозволяє чітко визначити їхні вхідні та вихідні параметри, що сприяє кращому контролю та управлінню ними. Першинні та вторинні виходи відображають основні та додаткові результати процесу, що допомагає краще розуміти, як ці процеси впливають на роботу підприємства [4].

Виявлення змін у зовнішньому середовищі та швидка адаптація до них є важливими аспектами управління транспортним підприємством. Опис і моделювання бізнес-процесів допомагають у цьому, надаючи зрозумілу картину процесів та їхніх взаємозв'язків. Це дозволяє підприємству ефективно виявляти можливості для вдосконалення та впроваджувати стратегії з метою досягнення спільної мети [7].

Оцінка ефективності власних бізнес-процесів та їх порівняння з конкурентами допомагає транспортним підприємствам вибрати оптимальний шлях адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Бізнес-процеси є ключовим елементом будь-якого підприємства, незалежно від його сфери діяльності.

Автором запропоновано розглядати поняття «бізнес-процес транспортного підприємства» як сукупність цілеспрямованих операцій, організованих у часі та просторі, з метою трансформації різноманітних

ресурсів (фінансових, людських, матеріальних, технічних, інформаційних тощо) у вигляд транспортних послуг. «Входами» цих процесів є потреби споживачів у перевезеннях та їх вимоги до транспортної послуги. «Виходами» є рівень задоволеності вимог споживачів та досягнення цілей підприємства.

Дослідження та аналіз бізнес-процесів допомагають підприємствам зрозуміти, як їхні дії впливають на клієнтів і на їхні власні фінансові показники. Такий підхід дозволяє вдосконалювати процеси та досягати більшої ефективності в діяльності [19].

Ці характеристики відображають сутність та ключові аспекти бізнес-процесів транспортного підприємства:

1. Об'єднують операції та дії на підприємстві, спрямовані на перетворення вхідних потоків (інформаційних, матеріальних) у вихідні послуги, що мають цінність для клієнта.

2. Включають послідовність дій, спрямованих на досягнення певної мети або завдання підприємства.

3. Кінцевою метою бізнес-процесів є створення продуктів чи послуг, які мають цінність для клієнта та задовольняють його потреби.

4. Функціонування всіх бізнес-процесів необхідне для досягнення стратегічних цілей та успіху підприємства.

5. Спрямовані на досягнення конкретної мети або завдання, що забезпечує їх ефективність та успішність.

6. Результати кожного бізнес-процесу повинні бути вимірювані та оцінювані для забезпечення покращення та оптимізації.

7. Взаємодія та інтеграція бізнес-процесів сприяє виникненню ефекту синергії, який дозволяє досягати більшого результату, ніж проста сума окремих дій.

8. Результати одних бізнес-процесів виступають в якості входів для наступних, утворюючи ланцюгову залежність та забезпечуючи неперервний цикл діяльності підприємства.

Бізнес-процеси транспортного підприємства охоплюють різноманітні види діяльності, спрямовані на створення та надання транспортних послуг. Ці процеси визначаються чіткими рамками часу та мають початок та кінець у певних підрозділах чи на самому підприємстві.

Наприклад, процес розробки нової послуги передбачає послідовність дій, починаючи від аналізу потреб клієнтів та ринкових умов і завершуючи впровадженням нової послуги на ринку. Процес ремонту транспортних засобів включає приймання замовлення, діагностику, виконання ремонтних робіт та повернення транспортного засобу клієнту.

Також до бізнес-процесів транспортного підприємства можуть входити процеси впровадження рекламних заходів для просування послуг на ринку та процеси обробки та складування вантажів, що передбачають приймання, обробку, зберігання та відвантаження товарів. Ці бізнес-процеси є ключовими складовими діяльності транспортного підприємства і спрямовані на забезпечення якості та ефективності надання транспортних послуг для клієнтів (рис. 1.3).

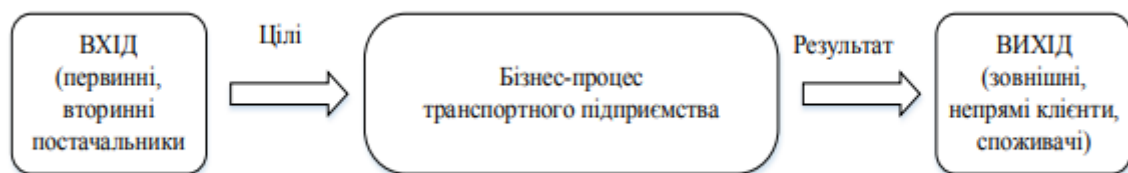


Рис. 2.5. Елементи бізнес-процесу транспортного підприємства

Джерело: [3]

Планування, реалізація, моніторинг, контроль та удосконалення бізнес-процесів є важливими етапами управління транспортним підприємством. Аналіз всіх аспектів управління, включаючи стратегічне планування, фінансовий аналіз, маркетингові дослідження, оптимізацію процесів та управління ризиками, є ключовим для прийняття оптимальних бізнес-рішень.

Відповідна комбінація цих аспектів дозволяє управлінським командам отримати повний обсяг інформації та зрозуміти ситуацію в компанії, на ринку та в зовнішньому середовищі.

Під час аналізу різних аспектів управління, керівництво може оцінювати різні сценарії та їх можливі наслідки, враховуючи поточні обставини та майбутні тенденції. Цей процес допомагає уникнути ризиків, виявити можливості для розвитку та визначити стратегії для досягнення поставлених цілей. Оптимальні бізнес-рішення в конкретних умовах передбачають збалансований підхід, який враховує поточні потреби підприємства, ресурси, конкурентне середовище та стратегічні цілі компанії. Вони також можуть включати широкий спектр заходів, від стратегічного перегляду до тактичних корекцій управлінських процесів

Ефективне управління транспортно-логістичною системою є критично важливим для сучасних підприємств у змінних умовах господарювання. Збалансована і ефективна транспортно-логістична система допомагає підприємствам вирішувати складні завдання, такі як ефективний рух матеріальних потоків, зменшення витрат та ризиків, високі вимоги клієнтів і конкурентні тиск.

Структурування бізнес-процесів з визначеним функціоналом на кожному етапі, відповідальними особами та узгодженістю взаємопов'язаних дій дозволяє забезпечити оптимальне функціонування транспортно-логістичної системи. Це означає чітке розуміння кожного етапу виробничого процесу, визначення ролі та обов'язків кожного учасника, а також забезпечення зв'язку між різними функціональними підрозділами для досягнення спільної мети.

Завдяки структурованому управлінню бізнес-процесами та транспортно-логістичною системою підприємство може ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, забезпечуючи швидку адаптацію та оптимальне використання ресурсів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Враховуючи попередньо проведений аналіз системи менеджменту транспортного підприємства ТОВ «ІНРАЙС» було виявлено ряд недоліків, які потребують вдосконалення. Тому вважаємо, що розробка та впровадження організаційно-методичних заходів може суттєво підвищити ефективність транспортної логістики та забезпечити оптимальний рівень обслуговування клієнтів (див. рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Етапи визначення проблем логістичної діяльності ТОВ «ІНРАЙС»

Джерело: розроблено автором

Початковий детальний аналіз є ключовим етапом у вдосконаленні транспортної логістики підприємства. Ідентифікація слабких місць і проблемних областей важлива для того, щоб ефективно визначити стратегії вдосконалення. Оскільки підприємство обслуговує різні регіони з великою протяжністю маршрутів, важливо враховувати різноманітні фактори, такі як

відстань, транспортні зв'язки, інфраструктура та можливі проблеми на дорогах.

Після аналізу слід визначити стратегії вдосконалення. Це може включати удосконалення управління запасами для зменшення зайвих витрат, оптимізацію маршрутизації для скорочення часу доставки, покращення вантажних операцій та вдосконалення служби доставки.

Організаційно-методичні заходи та вирішення проблем логістичної діяльності також можуть бути важливими кроками у процесі вдосконалення транспортної логістики вашого підприємства. Важливо мати чіткий план дій і виконувати його систематично для досягнення успіху.

Застосування інформаційних технологій та діджиталізація процесів можуть допомогти значно підвищити ефективність логістичної діяльності підприємства. Це включає в себе не лише автоматизацію та оптимізацію процесів, але й можливість відстеження результатів у реальному часі, аналізу даних та швидкої реакції на виявлені відхилення.

У відповідь на це питання склалась мурашина логістика. Імітація поведінки мурах для пошуку оптимальних маршрутів може бути корисною в контексті складних транспортних систем з великою кількістю факторів, які треба враховувати. Такий підхід може допомогти в пошуку оптимальних маршрутів з урахуванням різних обмежень та умов, що можуть змінюватися.

Однак, перед впровадженням будь-якої нової технології чи методології важливо провести детальний аналіз, експерименти та тестування, щоб переконатися в їхній ефективності та придатності для вашого конкретного бізнесу

Приклад мурашиного алгоритму наведено на рис. 3.2.

Мурашиний алгоритм може бути особливо ефективним для динамічної оптимізації розподілених процесів у нестационарних системах, таких як маршрутизація в логістиці. У нестационарних системах умови можуть

змінюватися з часом, наприклад, через зміни у трафіку, стані доріг, погодні умови тощо. Мурашиний алгоритм, імітуючи поведінку мурах, здатний адаптуватися до таких змін і швидко знаходити нові оптимальні маршрути.



Рисунок 3.2 – Приклад мурашиної логістики
Джерело:[14]

Однією з ключових переваг мурашиного алгоритму є його здатність до пошуку оптимального рішення у складних, змінних середовищах. Він може ефективно враховувати багато факторів, таких як час доставки, витрати на паливо, дорожні умови та інші обмеження, що робить його відмінним інструментом для маршрутизації в логістиці.

Проте важливо враховувати, що мурашиний алгоритм може мати обмеження у складних сценаріях або у великих системах, де кількість факторів та варіантів маршрутів є великою. Також він може вимагати значних обчислювальних ресурсів для виконання в реальному часі. Тому перед впровадженням мурашиного алгоритму важливо провести тестування та аналіз його ефективності у конкретній ситуації.

В умовах військового стану мурашиний алгоритм може бути особливо корисним для оптимізації логістичних процесів. В екстремальних ситуаціях, коли існуюча логістична система може бути порушена або неефективна, важливо мати інструменти, які дозволяють швидко адаптуватися до нових умов і забезпечувати постачання потрібних ресурсів.

Завдання, які можуть бути вирішені за допомогою мурашиного алгоритму в умовах військового стану, включають:

1. Визначення оптимального маршруту - мурашиний алгоритм може допомогти знаходити найкоротший та найбільш безпечний маршрут для доставки потрібних ресурсів до місця призначення.

2. Розрахунок оптимального графіку руху транспорту - в умовах військових дій важливо максимально ефективно використовувати наявний транспорт, і мурашиний алгоритм може допомогти визначити оптимальний графік руху для максимізації продуктивності.

3. Визначення оптимального обсягу постачання - аналізуючи потреби та умови, мурашиний алгоритм може допомогти визначити оптимальний обсяг постачання, що дозволить забезпечити необхідні ресурси без перевантаження або недообслуговування.

Сьогодні на ринку існують різноманітні сервіси оптимізації маршрутів, але програмне забезпечення «Мурашина логістика» має свої унікальні переваги, які можуть зробити його привабливим для багатьох користувачів:

- простий та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, який дозволяє користувачам легко розуміти та використовувати програму без додаткового навчання;
- можливість використання програми будь-яким користувачем комп'ютера робить її доступною для широкого кола людей, незалежно від їхнього рівня технічних навичок;
- інтеграція з бухгалтерськими системами дозволяє автоматизувати процеси обліку та звітності, що значно спрощує бізнес-процеси для клієнтів.

Всі ці переваги дозволяють програмі «Мурашина логістика» вирізнятися на ринку та забезпечують зручність та ефективність використання для користувачів.

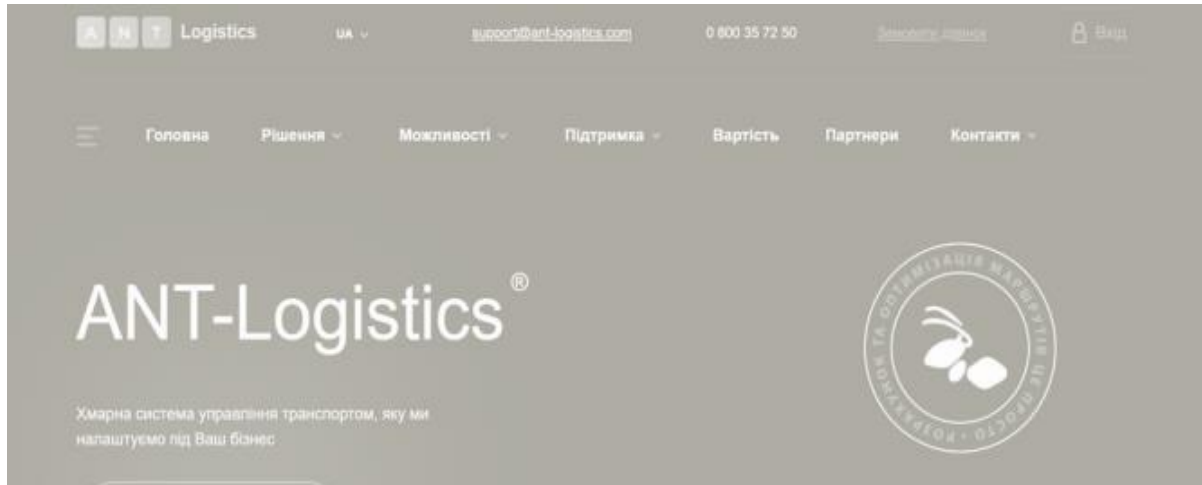


Рисунок 3.3 – Інтерфейс програми «мурашина логістика»

Джерело: [8]

Напрями вдосконалення транспортної логістики ТОВ «ІНРАЙС» на основі «мурашиної логістики» представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Напрями вдосконалення транспортної логістики ТОВ «ІНРАЙС»

Напрямок	Дії	Характеристика
Управління запасами	Раціональне планування та контроль запасів товарів.	Забезпечує оптимальне використання складських приміщень, зниження витрат на утримання запасів та уникнення браку або затримок у постачанні.
Маршрутизація	Визначення оптимальних маршрутів доставки	Дозволяє зменшити витрати на паливо, скоротити час доставки та підвищити ефективність використання транспортних засобів
Управління транспортними засобами	Ефективне планування та контроль за використанням автопарку	Ремонт та обслуговування транспортних засобів дозволяє підтримувати їх у готовності до роботи та забезпечувати безперебійну доставку

Джерело: розроблено автором

Вартість впровадження програми реалізації комплексу заходів щодо вдосконалення транспортної логістики в ТОВ «ІНРАЙС» представлена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Вартість впровадження програми «мурашина логістика»

Назва пакету послуг	Вартість пакету за місяць, грн	Характеристики
базовий	1200	від 1 машини на маршруті; необмежено точок в маршруті; мобільний додаток; відслідковування через GPS; імпорту/експорту файлів інтеграції: CRM, SMS; обмін даними; прогноз заторів; online підтримка
розширений	1800	від 6 машин/маршрутів; необмежено точок в маршруті мобільний додаток; відслідковування через GPS; імпорту/експорту файлів; інтеграції: CRM, SMS; API для обміну даними; прогноз заторів; графічні DashBoards; контроль температури; події та сповіщення; контроль доставки; пріоритет в доопрацюваннях; виділений оператор підтримки
корпоративний	індивідуально для кожного контрагента	увесь функціонал пакету – розширений: індивідуальний тарифний план, персональна підтримка

Джерело: [8]

За результатами проведеного дослідження було визначено, що підприємство має фінансові ресурси для розвитку. Як видно з таблиці вартість такого програмного забезпечення невисока, тому впровадження даного програмного продукту вважаємо доцільним. Це дасть змогу зробити розрахунок оптимальних маршрутів та провести контроль за виконанням маршрутів. Приклад роботи програми «мурашина логістика» представлено на рисунку 3.4.



Рис. 3.5 – Приклад роботи програми «мурашина логістика»

Джерело: [8]

Порівняно з ручним складанням маршрутів, використання сервісу складання транспортних маршрутів, такого як «Мурашина логістика», дійсно може відчутно заощадити час і спростити процес для користувача. Навіть для тих, хто не має спеціальних навичок чи глибокого знання місцевості, впровадження такого програмного забезпечення може стати ефективним інструментом для оптимізації логістичних процесів.

Впровадження «Мурашиної логістики» в ТОВ «ІНРАЙС» дозволить не лише заощадити час та ресурси на складання маршрутів, але й покращити ефективність логістичних процесів у цілому. Завдяки автоматизованому плануванню та моніторингу маршрутів компанія може більш ефективно використовувати свій транспорт, зменшити затрати на паливо та час доставки, а також забезпечити кращий рівень обслуговування для своїх клієнтів. Все це є важливим елементом стратегії розвитку підприємства і сприяють зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

Впровадження комплексу заходів для покращення транспортної логістики ТОВ «ІНРАЙС» з орієнтацією на інформаційне забезпечення «Мурашиною логістикою» може дійсно сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства.

В результаті досліджень було визначено, що впровадження інформаційного забезпечення «мурашина логістика» сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, а саме функціонування підприємства в мінливих умовах зовнішнього середовища, застосування SMART-принципів своєї роботи, рис. 3.6.

Запропонована стратегія, спрямована на зростання кількості постійних контрактів і мінімізацію логістичних витрат з використанням програмного забезпечення «Мурашина логістика», має чітко визначені цілі та спрямована на задоволення потреб різних учасників логістичного ланцюга.

Ця стратегія дозволить підприємству ТОВ «ІНРАЙС» досягти збільшення кількості постійних контрактів, зростання доходів та мінімізації

логістичних витрат, що сприятиме його стійкому розвитку та успіху на ринку.

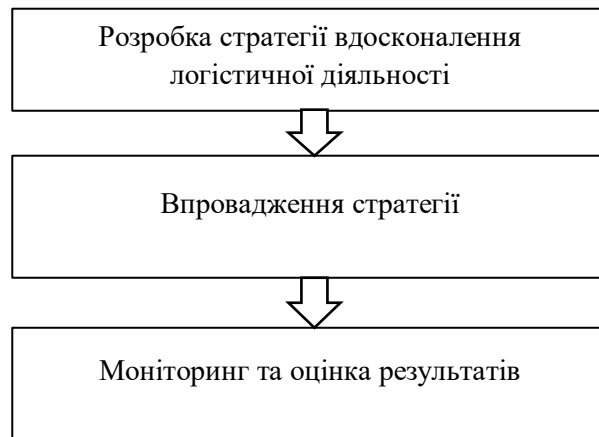


Рисунок 3.6 – Етапи розробки стратегії ТОВ «ІНРАЙС»
Джерело: розроблено автором

Отже, саме підприємство повинно самостійно вибрати стратегію діяльності, що найбільше відповідає його потребам та меті діяльності. Це може включати такі заходи, як навчання персоналу, впровадження нових технологій та інфраструктури, а також зміни в організаційній структурі.

Важливо постійно проводити моніторинг та оцінку результатів, щоб вчасно виявляти недоліки та можливості для покращення. Це дозволить підприємству вводити корективи та забезпечувати постійне покращення транспортної логістики.

Тому головною метою запропонованих заходів є забезпечення ефективного та оптимізованого руху товарів та послуг, зниження витрат та підвищення задоволеності клієнтів. Шлях до досягнення цих цілей може бути довготривалим та вимагати постійного зусилля, але це важливий етап для розвитку та зростання підприємства.

ВИСНОВКИ

В ході проведеного нами дослідження була досягнена мета та розв'язані поставлені завдання, що дало змогу зробити наступні висновки.

1. Система управління логістичними процесами визначається головним чином цільовими установками підприємства. Ці установки можуть включати оптимізацію витрат на поставки, мінімізацію запасів, забезпечення доставки вчасно та інші аспекти, які допомагають досягти бажаного рівня обслуговування за найменшими витратами. Координація діяльності всіх підрозділів, зайнятих у закупівлі та збуті продукції, є ключовим елементом ефективного управління логістикою. Це означає, що відділи закупівель, виробництва, складу, транспорту та збуту повинні працювати в тісній співпраці, щоб забезпечити оптимальний баланс між вимогами клієнтів і внутрішніми можливостями підприємства. Ці аспекти допомагають підприємству забезпечити оптимальний рівень обслуговування з мінімальними загальними витратами, що є ключовим завданням управління логістикою.

2. Об'єктом дослідження було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «ІНРАЙС», яке має юридичну адресу в м. Запоріжжя. Головний напрямок діяльності - вантажний автомобільний транспорт. Організація здійснює перевезення всіх видів вантажів - сипучі, рідкі, мало- та великогабаритні, техніку, обладнання та ін., окрім продуктів харчування, так як не має спеціалізованого автотранспорту для такого виду вантажів. Також організація здійснює надання автотранспорту в оренду та інші допоміжні послуги в сфері транспорту.

В результаті проведеного дослідження, було визначено, що в 2021 р. та 2023 р. ТОВ «ІНРАЙС» було прибутковим та рентабельним, а от в 2022 р. – збитковим. Свої корективи в діяльність товариства внесла війна в Україні, але завдяки правильним управлінським рішенням керівництва

організація змогла отримати позитивний результат діяльності. Поруч з тим, в даний час економіка країни знаходиться в кризовому стані і керівництву треба гнучко та швидко реагувати на зміни, тобто здійснювати ефективний менеджмент всіх процесів.

3. Однією з основних проблем, які мають вирішувати транспортні підприємства України на сьогодні, є пошук нових напрямів підвищення ефективності їх функціонування шляхом впровадження механізмів управління адекватних ринковим умовам. Ефективність та якість управлінських рішень на підприємстві знаходиться в прямій залежності від обраного керівництвом виду управління. ТОВ «ІНРАЙС» використовує функціонально-орієнтовану модель, яка побудована на вертикальній ієрархії управління, ґрунтуючись на функціональних зв'язках між персоналом підприємства.

4. Система менеджменту транспортного підприємства - це комплекс процесів, методів і інструментів, спрямованих на досягнення мети підприємства шляхом ефективного використання ресурсів і оптимізації усіх функціональних діяльностей.

Роль і значущість бізнес-процесів у господарській діяльності транспортних підприємств важко переоцінити. Бізнес-процеси є основними структурними компонентами, які визначають та організовують робочі процеси підприємства з метою досягнення стратегічних цілей.

Автором запропоновано розглядати поняття «бізнес-процес транспортного підприємства» як сукупність цілеспрямованих операцій, організованих у часі та просторі, з метою трансформації різноманітних ресурсів (фінансових, людських, матеріальних, технічних, інформаційних тощо) у вигляд транспортних послуг. «Входами» цих процесів є потреби споживачів у перевезеннях та їх вимоги до транспортної послуги. «Виходами» є рівень задоволеності вимог споживачів та досягнення цілей підприємства. Завдяки структурованому управлінню бізнес-процесами та

транспортно-логістичною системою підприємство може ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, забезпечуючи швидку адаптацію та оптимальне використання ресурсів.

5. В результаті дослідження було виявлено ряд недоліків, які потребують вдосконалення, а саме застосування інформаційних технологій та діджиталізація процесів, які можуть допомогти значно підвищити ефективність логістичної діяльності підприємства. Це включає в себе не лише автоматизацію та оптимізацію процесів, але й можливість відстеження результатів у реальному часі, аналізу даних та швидкої реакції на виявлені відхилення.

У відповідь на це питання склалась мурашина логістика. Імітація поведінки мурах для пошуку оптимальних маршрутів, яка може бути корисною в контексті складних транспортних систем з великою кількістю факторів, які треба враховувати. Такий підхід може допомогти в пошуку оптимальних маршрутів з урахуванням різних обмежень та умов, що можуть змінюватися.

Впровадження «Мурашиної логістики» в ТОВ «ІНРАЙС» дозволить не лише заощадити час та ресурси на складання маршрутів, але й покращити ефективність логістичних процесів у цілому. Завдяки автоматизованому плануванню та моніторингу маршрутів компанія може більш ефективно використовувати свій транспортний флот, зменшити затрати на паливо та час доставки, а також забезпечити кращий рівень обслуговування для своїх клієнтів. Все це є важливим елементом стратегії розвитку підприємства і сприяють зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. (2018). Управління персоналом : Підручник. К. Центр учбової літератури, 2018. 468 с.
2. Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., Бурачек І.В. (2021) Менеджмент. Підручник. Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
3. Бойко О.В., Двудіт З.П. Сталій розвиток транспортної системи України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. № 23(18). С. 94-103.
4. Воловельська І. В., Маслова В. О. Дослідження факторів, що впливають на поведінку споживачів в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №61. С.117-123.
5. Гоменюк М. О. Розвиток логістики на основі впровадження процесів діджиталізації. *Ефективна економіка : електронне наукове фахове видання*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7628> (дата звернення: 12.02.2024р.).
6. Грицишина А. В. Облік і аналіз логістичної діяльності підприємств кондитерської промисловості : дис. ... д-ра філософії : 071. Західноукраїнський національний університет Міністерства освіти і науки України, Тернопіль, 2020. 242 с.
7. ДиканьВ.Л., ЗаєцьГ.П. Управлінський менеджмент у концепції сталого розвитку організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук. праць*. Харків: УкрДУЗТ. 2018. № 62. С. 9-19.
8. Довгунь О. С., Стасюк К. З. Автоматизація логістики: сучасні рішення та перспективи. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Економіка*. Ужгород, 2017. Вип. 2 (50). С. 187–191.
9. Загорський В.С. Концептуальні основи формування системи управління сталим розвитком еколого-економічних систем: монографія. Львів: ЛРІДУНАДУ, 2018. 336 с.
10. Закалад М. А., Утюшев М. К., Бобров С. В. Підходи до автоматизації процесів логістичного забезпечення Збройних Сил України.

Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського. 2018. № 3(64). С. 61–64.

11. Ситник Н. І. (2019). Управління персоналом: Навч. посіб. Фірма «ІНКОС», 2019. 472 с.

12. Каличева Н.Є., Маслова В.О. Удосконалення транспортного обслуговування як фактор забезпечення товарних характеристик продукції. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, № 69, 2020, 128-134.

13. Колесников С. О., Володченко В. В. Сучасні напрями розвитку інновацій та інформаційних технологій в логістичній системі промислових підприємств України. *Економічний вісник Донбасу*. Київ–Старобільськ, 2020. № 1(59). С. 49–56.

14. Крикавський Є. В., Чернописька Н. В. (2009). Логістичні системи: навчальний посібник. Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2009. 264 с.

15. Кудрявцев В. М. Механізм як складова системи управління стійким економічним розвитком транспортного підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. Вип. 41, 2023. С. 165-179.

16. Леонтович С. П. Завдання з автоматизації основних процесів логістики на різних рівнях управління. Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського. 2020. № 1(68). С. 92–97.

17. Осипова Є.Л. Управління транспортними підприємствами на засадах реінжинірингу бізнес-процесів. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності. – Державний університет інфраструктури та технологій МОН України, Київ, 2021.

18. Пісоцька Віталіна, Цебро Яна. Удосконалення системи менеджменту автотранспортного підприємства. *Інновації в науці: сучасний*

вимір: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих дослідників (4 квітня 2024 року, м. Суми). Суми: ФОП Цьома С.П., 2024. С.168-170.

19. Полякова О. М., Шраменко О. В. Сучасні тенденції розвитку транспортнологістичної інфраструктури в Україні і світі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 58. С. 126-134.

20. Прокудін Георгій, Чупайленко Олексій, Лебідь Ірина, Козлов Аркадій. Методи підвищення ефективності управління автотранспортним підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 2, No. 2, 2023, pp. 100-109. doi: 10.46299/j.isjmef.20230202.11

21. Птиця Н., Мельник О. Застосування принципів логістичного управління при організації діяльності транспортного підприємства. *Сучасні технології в машинобудуванні і транспорті*. Том 1 №20 (2023). С. 123-134.

22. Смерічевська С. В. Стратегічні тренди розвитку ланцюгів поставок нового покоління в епоху цифровізації економіки. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції 22 квітня 2021 року. Київ, 2021. 288 с. С. 282–283.

23. Шептура, О.О., Дядик, Л.С. Задачі управління транспортним забезпеченням підприємства. *Штучний інтелект*. 2012. № 4. С. 387-391.

24. Щербина В. В. Проблеми та завдання розвитку портової логістики України. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті* : зб. наук. праць. Одеса, 2019. № 2(67). С. 89–101.

ДОДАТКИ