

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

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: **Управління розвитком транспортного підприємства**

Виконала: здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Петруня Антон Володимирович

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

Рецензент: ***Луценко Світлана Миколаївна***
к.н. з держ упр., доцент, доцент кафедри педагогіки,
спеціальної освіти та менеджменту
Сумського обласного інституту
післядипломної педагогічної освіти

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь «Магістр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую:
Завідувач кафедри
(посада, ПІБ)
« » 20 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Петруні Антону Володимировичу

1. Тема роботи: Управління розвитком транспортного підприємства
2. База практичного дослідження: ТОВ «ІНРАЙС», м. Запоріжжя

керівник роботи Цebro Яна Ігорівна, к.е.н, доцент
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від « » р. №

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «04» 12 2024 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

праці вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавчо-нормативна база за темою дослідження, статистичні дані Державної служби статистики України, аналітична інформація Міністерства фінансів України, звітність підприємства, власні дослідження автора.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

охарактеризувати теоретичні основи управління розвитком транспортного підприємства;

виявити особливості управління розвитком транспортного підприємства;

визначити основні проблеми і бар'єри у розвитку підприємства;

провести аналіз організаційно-економічної діяльності та системи управління розвитком транспортного підприємства;

запропонувати шляхи удосконалення системи управління розвитком транспортного підприємства;

обґрунтувати економічну доцільність впровадження запропонованих заходів;

сформулювати висновки.

6. Дата видачі завдання:

«8» вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2023 р.	Виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень 2023 р. – січень 2024 р.	Виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	лютий - травень 2024 р.	Виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	червень - серпень 2024 р.	Виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	вересень 2024 р.	Виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	жовтень – листопад 2024 р.	Виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	01-04 грудня 2024 р.	Виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	01-04 грудня 2024 р.	Виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	04 грудня 2024 р.	Виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	05-17 грудня 2024 р.	Виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	18 червня 2024 р.	Виконано

Студент

(підпис)

А.В. Петруня

Керівник роботи

(підпис)

Я.І. Цебро

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

(підпис)

С.М. Лукаш

АНОТАЦІЯ

Петруня А. В. Управління розвитком транспортного підприємства. Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2024. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи Управління розвитком транспортного підприємства. Проведено його аналіз та виявлено особливості даної системи. Запропоновані шляхи удосконалення системи управління розвитком 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 діяльності транспортного підприємства ТОВ «ІНРАЙС» показав ряд недоліків, які потребують вдосконалення. В результаті чого була розроблена стратегія розвитку підприємства на реалізацію стратегічних цілей, зокрема цифровізація діяльності. Для її реалізації 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» та впровадження системи GPS стеження та контролю палива за нормовитратами FMS-T. 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. 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, розвиток, транспортне підприємство, логістика, ефективність діяльності.

SUMMARY

Petrunya A. V. Management of the development of the transport enterprise.

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 LLC "INRICE" 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, development, transport enterprise, logistics, efficiency of activity.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ІНРАЙС»	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика транспортного підприємства	19
2.2. SWOT-аналіз діяльності транспортного підприємства	28
2.3. Аналіз системи управління транспортним підприємством	33
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ІНРАЙС»	40
3.1. Формування стратегії розвитку транспортного підприємства	40
3.2. Використання сучасних інформаційних технологій в управлінні розвитком транспортного підприємства	44
3.3. Обґрунтування ефективності впровадження заходів розвитку транспортного підприємства	54
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	65

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 [8], О.А. Гришко [10], І.О. Іртищева та інші. Вагомий внесок у розвиток теоретико-методичних основ формування системи менеджменту, зокрема транспортних підприємств, зроблено такими дослідниками, як: Б. Андерсон, К.С. Безгін [3], А. Бьорн [2] 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 є дослідження теоретичних та практичних аспектів, обґрунтування практичних рекомендацій щодо у удосконалення системи управління розвитком транспортного підприємства.

Досягнення мети кваліфікаційної роботи обумовило необхідність вирішення наступних завдань дослідження:

- охарактеризувати теоретико-методичні основи управління розвитком транспортного підприємства;
- дослідити організаційно-економічну характеристику ТОВ «ІНРАЙС»;
- провести SWOT-аналіз діяльності транспортного підприємства та аналіз системи управління транспортним підприємством;
- визначити особливості системи управління розвитком транспортного підприємства в сучасних умовах;
- запропонувати шляхи удосконалення системи управління розвитком транспортного підприємства.

Об'єктом дослідження є системи управління розвитком транспортного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення системи управління розвитком 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 управління; системний аналіз для визначення та опису поняттєво-категоріального апарату, структури, обґрунтування сутності, тенденцій, суперечностей, закономірностей і принципів системи управління розвитком транспортного

підприємства; системно-узагальнюючий метод для формулювання висновків за результатами дослідження;

- емпіричні (методи масового збирання емпіричного матеріалу: анкетування, тестування, метод експертної оцінки) для проведення SWOT-аналізу діяльності транспортного підприємства та аналіз системи управління транспортним підприємством;

- 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 підприємства ТОВ «ІНРАЙС» за 2021 - 2023 роки.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що в рамках проведеного дослідження було розроблено стратегію розвитку транспортного підприємства ТОВ «ІНРАЙС» та запропоновано шляхи його розвитку. 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 2-х міжнародних науково-практичних конференціях:

1. Петруня А.В. Система управління якістю товару на підприємстві. *The 1st International scientific and practical conference “Perspectives of contemporary science: theory and practice” (March 4-6, 2024) SPC “Sci-*

conf.com.ua”, Lviv, Ukraine. 2024. p.781-786. URL: <https://sci-conf.com.ua/i-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-perspectives-of-contemporary-science-theory-and-practice-4-6-03-2024-lviv-ukrayina-arhiv/>.

2. Петруня А.В. Особливості стратегічного управління розвитком транспортного підприємства. *Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference «Scientific Research: Modern Innovations and Future Perspectives» (November 25-27, 2024. Montreal, Canada). European Open Science Space*, 2024. p.167-169.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел 27 найменувань. Текст кваліфікаційної роботи викладений на 60 сторінках комп’ютерного тексту, робота містить 21 таблицю, та 5 рисунків, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Швидкі зміни в глобальному середовищі вимагають від підприємств переходу до більш стратегічного підходу до управління. Управління розвитком стає ключовим інструментом для забезпечення довгострокового успіху, оскільки воно дозволяє підприємствам адаптуватися до нових умов, передбачати зміни та формувати власне майбутнє.

Традиційне управління, зосереджене на повсякденних операціях, поступово поступається місцем новому підходу – управлінню розвитком. Сучасні організації розуміють, що для досягнення стійкого успіху необхідно не тільки ефективно функціонувати в поточних умовах, але й активно формувати своє майбутнє. Тому, виникає потреба у радикальній трансформації системи управління. Ця трансформація має бути спрямована на підвищення продуктивності, забезпечення конкурентних переваг та підвищення стійкості не тільки окремого підприємства, а й усієї галузі.

У динамічному бізнес-середовищі управління розвитком є необхідністю для виживання та процвітання підприємства. Це процес постійної адаптації до змін, що відбуваються на ринку, в технологіях та в суспільстві загалом. Розвиток – це гарантія того, що підприємство зможе відповідати новим викликам. Розвиток підприємства – це динамічний процес постійних змін, спрямований на оптимізацію результатів діяльності [1].

Основними ознаками розвитку транспортного підприємства є: удосконалення (модернізація) основної діяльності, яка носить безповоротний характер; націленість на досягнення позитивного результату розвитку діяльності підприємства.

До основних факторів, що впливають на розвиток транспортного підприємства відносять: неминучість змін устрою підприємства під впливом

зовнішніх та внутрішніх умов; зміни, пов'язані з потребами підприємства, суспільства, споживачів; розвиток з метою вдосконалення діяльності підприємства, модернізація існуючих структур і технологій; відповідність сучасним тенденціям стійкого розвитку, яка включає в себе не тільки економічний розвиток, але соціальний і екологічний; визнання важливості екологічної складової і перетворення своєї діяльності для мінімізації впливу на навколишнє середовище; відповідність сучасним тенденціям в галузі розвитку технологій інноваційного вдосконалення.

Розвиток підприємства має великий вплив на його діяльність. Він сприяє:

- створенню ефективного апарату управління. Структури і процеси оптимізуються відповідно до стратегічних цілей, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення і швидко реагувати на зміни;
- впровадженню чітких процедур. Виробничі процеси стають більш прозорими, ефективними і передбачуваними, що зменшує кількість помилок і підвищує якість продукції або послуг;
- формуванню культури інновацій. Співробітники заохочуються до пропозицій нових ідей, що сприяє розвитку підприємства та його адаптації до змін на ринку;
- підвищенню конкурентоспроможності. Завдяки постійному розвитку підприємство може ефективніше конкурувати на ринку, завойовувати нові сегменти і збільшувати свою частку;
- збільшенню прибутковості. Оптимізація процесів, впровадження інновацій і підвищення ефективності роботи приводять до зростання прибутку підприємства;
- підвищення задоволеності клієнтів. Розвиток дозволяє підприємству краще розуміти потреби клієнтів і надавати їм більш якісні продукти або послуги;

- зміцнення позитивного іміджу. Репутація підприємства, яка постійно розвивається і вдосконалюється, підвищується в очах клієнтів, партнерів і інвесторів [3].

Процес управління розвитком транспортного підприємства включає в себе кілька рівнів: управління поточними операціями (функціонуванням) та управління стратегічним розвитком. Кожен рівень має свої специфічні об'єкти управління, завдання та інструментарій. Основні відмінності наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Відмінності між управлінням розвитком і управлінням функціонуванням

Характеристика	Управління функціонуванням	Управління розвитком
Перспектива	Короткострокова	Довгострокова
Фокус	Поточні процеси	Стратегічні цілі
Інструменти	Оптимізація, стандартизація, автоматизація	Інновації, стратегічне планування, розвиток персоналу
Результати	Підвищення ефективності, зниження витрат	Зростання, розвиток, адаптація

Джерело: складено автором на основі [2,6,9,11,17,21]

Управління розвитком транспортного підприємства спрямоване на формування довгострокової стратегії та її реалізацію. Воно включає в себе пошук нових ринків, розробку нових послуг, впровадження інноваційних технологій, розвиток людських ресурсів. Головна мета – збільшити потенціал підприємства, забезпечити його стійкий розвиток та адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища.

Управління ефективністю функціонування підприємства спрямоване підвищити ефективність використання наявних ресурсів шляхом оптимізації всіх процесів, впровадження нових методів організації праці та управління. Це дозволяє досягти кращих результатів у поточному періоді, таких як збільшення обсягів надання послуг, зниження їх собівартості, підвищення якості.

Управління розвитком базується на аналізі поточного стану, визначенні потреб і можливих напрямів розвитку, формулюванні цілей та визначенні засобів та інструментів для їх досягнення, супроводжуючи це коригуванням та контролем і самого процесу управління.

Цей процес управління складається з двох ключових компонентів: самого процесу управління та визначення об'єкта впливу. Для більш детального аналізу напрямків управлінського процесу важливо розуміти, до яких сфер діяльності підприємства вони застосовуються (технології, організація діяльності, матеріально-технічна база чи інформаційна підтримка). Управління розвитком може здійснюватися за допомогою різних підходів, вибір яких залежить від факторів, представлених в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Фактори впливу на управління розвитком підприємства

Фактор	Характеристика
Суб'єкт управління	визначає хто впливає на процес управління, тільки керуюча ланка чи увесь трудовий колектив, в першому випадку – адміністративний підхід, в другому – партисипативний підхід
Орієнтація управління	Залежить від того, на що спрямоване управління – на процес чи на результат. У першому випадку акцент робиться на сам процес без визначення результату, тоді як у другому - ставиться конкретна мета, що дозволяє раціонально обирати інструменти для її досягнення
Інтеграція управління	Передбачає вибір між автономним управлінням, де інновації впроваджуються окремою особою чи групою без загального плану розвитку підприємства, і системним управлінням, яке базується на розробці комплексного проекту і програми його реалізації. У випадку системного управління всі нововведення спрямовані на розвиток підприємства в цілому.
Типи реагування на зміни	Можна обрати випереджувальне управління, яке передбачає прогнозування майбутніх факторів впливу і оперативне реагування на них, або реактивне управління, що зосереджується на прийнятті рішень після появи змін

Джерело: [21]

Ключову роль у виборі підходу відіграють умови навколишнього середовища. Ефективний розвиток підприємства можливий лише за умови правильного вибору підходу до управління (рис. 1.1).

На практиці управління трансформується в організаційно-цілеспрямовану систему, що включає комплекс компонентів (матеріальних, технічних, інформаційних і трудових), які взаємодіють у межах виконання

управлінських функцій. Реалізація цих функцій передбачає послідовність дій і використання відповідних методів.

У процесі управління розвитком приймаються рішення, спрямовані на якісні зміни у виробничому процесі та впровадження нових технологій.

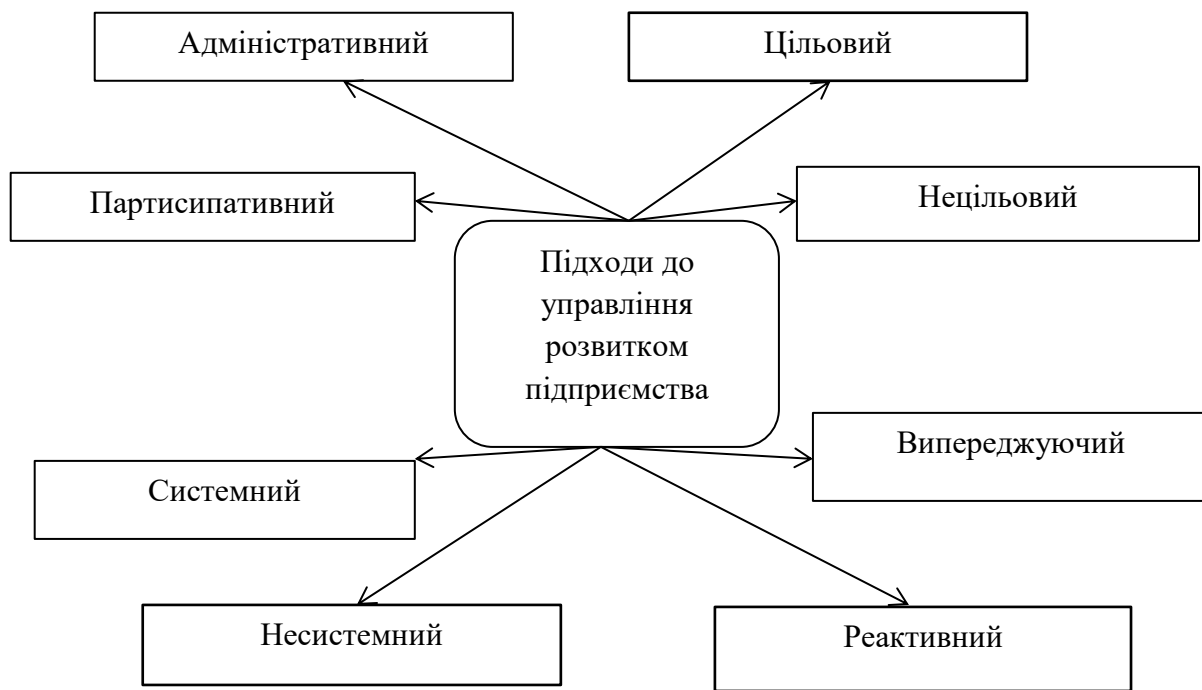


Рисунок 1.1 - Підходи до управління розвитком підприємства
Джерело: [17]

На практиці управління трансформується в організаційно-цілеспрямовану систему, що включає комплекс компонентів (матеріальних, технічних, інформаційних і трудових), які взаємодіють у межах виконання управлінських функцій. Реалізація цих функцій передбачає послідовність дій і використання відповідних методів.

У процесі управління розвитком приймаються рішення, спрямовані на якісні зміни у виробничому процесі та впровадження нових технологій.

Управління розвитком охоплює:

- вибір методів, функцій та інструментів їх реалізації;
- визначення суб'єкта управління (особи чи групи осіб) та їх повноважень;
- обрання підходу до управління розвитком підприємства;

- визначення форм контролю і, за необхідності, коригування управлінського процесу.

Управління розвитком має низку характеристик, які визначаються обраним підходом. При зміні підходу до управління змінюються і структурні елементи механізму управління [5]. Розвиток підприємства є безперервним процесом, що складається з послідовних етапів. Розглянемо їх детальніше в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Етапи управління розвитком підприємства

Етапи	Характеристика
Етап вибору напрямку розвитку	Визначаються пріоритетні напрями розвитку та можливості їх модернізації. На цьому етапі встановлюються бажані показники та терміни їх досягнення
Етап визначення інструментів і методів управління	Відповідно до поставлених цілей підбираються інструменти, функції та елементи для їх реалізації
Етап планування нововведень	Проводиться аналіз можливих варіантів інноваційних рішень, їх порівняння та вибір найбільш ефективного варіанта
Етап адаптації нововведень	Обрана інновація або технологія впроваджується у виробничий процес. На цьому етапі створюються необхідні умови для її реалізації, здійснюється контроль за нововведеннями та їх початковими результатами
Етап контролю і коригування	Передбачає спостереження за функціонуванням та ефективністю, яка в свою чергу залежить від якості процесу управління
Підведення підсумків управлінського процесу	Співвідношення досягнутих результатів з поставленими цілями

Джерело: [22]

Розвиток підприємства може здійснюватися у кількох формах:

1. Еволюційний розвиток: передбачає поступове та послідовне вдосконалення, яке зазвичай починається з моменту створення підприємства і триває без різких змін.

2. Революційний розвиток: характеризується стрімкими, часто несподіваними змінами. Цей вид розвитку має високі ризики, оскільки підприємство може бути не готове до таких трансформацій, що нерідко призводить до негативних наслідків [7].

Управління розвитком транспортного підприємства має свої особливості, зумовлені специфікою галузі, характером послуг, що надаються,

та впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Основні особливості такого управління:

1. Системний підхід. Розвиток транспортного підприємства охоплює як вдосконалення транспортних засобів і інфраструктури, так і підвищення ефективності організації перевезень, оптимізацію логістичних процесів та покращення взаємодії з клієнтами.

2. Висока залежність від зовнішніх факторів. Транспортне підприємство працює в умовах впливу таких зовнішніх факторів, як:

- стан інфраструктури (доріг, залізничних колій, портів, аеропортів тощо);
- зміни в законодавстві та нормативній базі;
- рівень конкуренції в галузі;
- економічна ситуація (паливні ціни, податки);
- екологічні вимоги та стандарти.

3. Необхідність впровадження інновацій. Для підвищення конкурентоспроможності важливо впроваджувати сучасні технології:

- автоматизацію процесів планування маршрутів і управління транспортними засобами;
- використання систем GPS-навігації та моніторингу;
- екологічно чисті транспортні засоби (електротранспорт, гібриди).

4. Організаційна гнучкість. Управління повинно бути достатньо гнучким для реагування на зміни попиту, сезонні коливання та нові виклики (наприклад, стрімке зростання онлайн-замовлень) [13].

5. Залежність від кадрового забезпечення. Успішне функціонування транспортного підприємства значною мірою залежить від кваліфікації водіїв, механіків, диспетчерів та інших працівників. Необхідно постійно інвестувати в їхнє навчання та мотивацію.

6. Економічна ефективність та оптимізація витрат. Управління розвитком транспортного підприємства повинно враховувати необхідність

мінімізації витрат на обслуговування транспорту, паливо, страхування та інші операційні витрати, не знижуючи при цьому якість послуг.

7. Взаємодія з клієнтами. Успішне управління розвитком передбачає покращення клієнтського досвіду:

- забезпечення точності доставки;
- створення зручних сервісів для замовлення послуг;
- зворотний зв'язок з клієнтами.

8. Планування на перспективу. Для сталого розвитку необхідно створювати довгострокові стратегії, які враховують технічний розвиток, екологічні тренди та потреби ринку [13].

Таким чином, управління розвитком транспортного підприємства базується на комплексному підході до вдосконалення всіх аспектів його діяльності з урахуванням специфіки галузі.

Транспортні підприємства стикаються з низкою проблем під час управління розвитком, обумовлених як специфікою галузі, так і загальними викликами сучасного бізнес-середовища. Основні проблеми включають:

1. Нестача фінансових ресурсів. Розвиток вимагає значних інвестицій у оновлення транспортного парку, модернізацію інфраструктури, впровадження інноваційних технологій та розвиток персоналу. Відсутність достатнього фінансування обмежує ці можливості.

2. Зношеність транспортного парку. Багато транспортних підприємств експлуатують застарілу техніку, що призводить до збільшення витрат на обслуговування, зниження ефективності перевезень та погіршення екологічних показників.

3. Регуляторні обмеження та бюрократія. Часті зміни законодавства, складні процедури отримання дозволів, ліцензій і сертифікації створюють перешкоди для оперативного управління і розвитку підприємств.

4. Зростання конкуренції. Інтенсивна конкуренція з боку інших транспортних компаній, а також альтернативних видів транспорту

(наприклад, залізничного чи авіаційного) змушує підприємства знижувати ціни, що впливає на прибутковість.

5. Нестача кваліфікованого персоналу. Ринок праці відчуває дефіцит досвідчених водіїв, механіків, логістів та диспетчерів. Це ускладнює ефективну організацію перевезень і впровадження нових технологій.

6. Залежність від зовнішніх факторів. Транспортні підприємства сильно залежать від таких чинників, як: коливання цін на паливо; стан транспортної інфраструктури (доріг, мостів, терміналів); погодні умови, що впливають на своєчасність доставки.

7. Відсутність інновацій. Недостатнє впровадження сучасних технологій, таких як автоматизація процесів управління, GPS-моніторинг чи електронний документообіг, призводить до низької ефективності операцій.

8. Складнощі у плануванні та прогнозуванні. Динамічність ринку перевезень і непередбачуваність попиту ускладнюють розробку довгострокових стратегій і ефективного планування.

9. Екологічні виклики. Посилення екологічних норм змушує підприємства інвестувати у зниження викидів шкідливих речовин і впровадження екологічно чистого транспорту, що вимагає значних ресурсів.

10. Складнощі в управлінні ланцюгами постачання. Неузгодженість між різними учасниками транспортного процесу, затримки в доставці та проблеми у взаємодії з клієнтами можуть погіршити репутацію підприємства і зменшити його конкурентоспроможність [15].

Для подолання цих проблем транспортні підприємства повинні впроваджувати сучасні управлінські підходи, інвестувати у нові технології, оптимізувати витрати та адаптуватися до змін ринку й законодавства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ІНРАЙС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика транспортного підприємства

У період до початку війни, починаючи з 2000 року, розвиток транспортних перевезень характеризувався нерівномірною динамікою. Це було зумовлено кількома ключовими чинниками. У період 2000–2008 років спостерігалось стабільне промислове зростання, що позитивно впливало на розвиток транспортної галузі. Однак з 2008 року ситуація змінилася через економічний спад, який спричинив зменшення обсягів виробництва. Додатково, у 2014 році розвиток транспортних перевезень зазнав значного впливу внаслідок втрати територій через анексію Криму та окупацію частини Донецької й Луганської областей, що суттєво позначилося на логістичних маршрутах і транспортних можливостях України (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Обсяги перевезення вантажів за видами транспорту України, млн.т.

Рік	Залізничний	Автомобільний	Водний	Авіаційний
2018	267,6	1205,5	5,6	0,1
2019	262,6	1147,0	6,1	0,1
2020	261,3	1232,4	5,6	0,1
2021	313,4	244,0	5,3	0,1
2022	150,0	175,0	4,3	0,01

Джерело: узагальнено автором на основі даних Державної служби статистики [22]

Обсяг вантажних перевезень в Україні за підсумками 2022 року скоротився на 49,8% у порівнянні з 2021 роком – до 317,2 млн т. Перевезення залізничними шляхами за рік становили 150 млн т, що на 52,1% менше у порівнянні з 2021 роком. Обсяги перевезень автомобільним транспортом впали на 22% р./р. – до 175 млн т, повітряним транспортом на 85% – до

0,01млн т. На 61% р./р. впали обсяги перевалки вантажів у портах – до 4,3 млн. т.[23].

У 2022 році бізнес адаптувався та переорієнтувався і почав розвивати нові експортні шляхи. Зокрема, сухопутними коридорами через країни Європи, які можна розділити на два глобальних напрями: західний транспортний коридор на Польщу, Німеччину, Балтійські країни та південний транспортний коридор здебільшого на Румунію.

Нагадаємо, за підсумками 2021 року Україна наростила вантажні перевезення на 3,3% у порівнянні з 2020 роком – до 619,9 млн. т.[22].

У грудні 2020 року Європейська комісія ухвалила «Стратегію сталої та розумної мобільності - європейський транспорт на шляху до майбутнього», а також План дій, що включає 82 ініціативи. Ці ініціативи рекомендовано враховувати Україні при формуванні власного Плану дій із реалізації Національної транспортної стратегії-2030 [23], беручи до уваги поточний контекст.

Стратегія сталої та розумної мобільності базується на трьох основних цілях: забезпечення стійкості, розумності та гнучкості європейської транспортної системи [23].

Отже, ефективне управління транспортними компаніями передбачає комплексний підхід, що враховує всі аспекти діяльності, від галузевих особливостей до законодавчих вимог.

Одним із важливих напрямків розвитку підприємств, який активно підтримується Європейським Союзом, є стимулювання створення та розширення регіональних кластерів, особливо у транспортно-логістичній сфері. Розвиток таких кластерів та їх інтеграція на міжнародному рівні забезпечує значні переваги як для компаній, що входять до їх складу, так і для регіонів їхньої діяльності. У межах ЄС нараховується близько 3000 кластерів, із яких 72 спеціалізуються на транспортно-логістичній діяльності.

Формування ефективних транспортно-логістичних кластерів сприяє досягненню кількох ключових цілей:

- активізація інноваційної діяльності серед учасників кластеру;
- підвищення економічної ефективності шляхом скорочення різних видів витрат;
- зміцнення економічних зв'язків між регіонами, що стимулює співпрацю на основі довіри, згуртованості та інтеграційних принципів ЄС.

Дослідження даної теми було проведено на базі Товариства з обмеженою відповідальністю «ІНРАЙС», зареєстроване в м. Запоріжжя. Основна діяльність підприємства – вантажний автомобільний транспорт. Товариство займається перевезенням різноманітних вантажів: сипучих, рідких, мало- та великогабаритних, техніки, обладнання тощо, за винятком продуктів харчування через відсутність спеціалізованого транспорту для таких перевезень. Крім того, підприємство надає послуги з оренди автотранспорту та інші супутні послуги в сфері транспорту.

Для проведення організаційно-економічного аналізу буде досліджено структуру основних засобів ТОВ «ІНРАЙС» у динаміці за період 2021–2023 років. (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			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
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»

Згідно з даними таблиці 2.1, у 2023 році порівняно з 2021 роком вартість основних засобів зросла на 258,1 тис. грн, що становить 63,9%. Це зумовлено підвищенням вартості транспортних засобів на 222,5 тис. грн

(76,9%), машин та обладнання на 19,9 тис. грн (23,9%), інструментів, приладів і інвентарю на 13,8 тис. грн (61,1%), а також інших основних засобів на 22,6% (1,9 тис. грн). Зростання вартості транспортних засобів та обладнання пояснюється придбанням автомобілів для перевезення вантажів і причепів до них.

У структурі основних засобів за досліджуваний період найбільшу частку займають транспортні засоби, частка яких зросла з 71,7% у 2021 році до 77,3% у 2023 році.

Подальший аналіз передбачає розрахунок та оцінку показників ефективності використання основних засобів підприємства.

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

Показники	Роки			Відхилення 2023 від 2021 рр., (+;-)	
	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.№5 «Примітки до річної фінансової звітності»

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить про погіршення ефективності використання основних засобів підприємства протягом досліджуваного періоду. Фондовіддача зменшилася на 0,581 одиниці, або на 9,5%, тоді як фондомісткість зросла на 0,017 одиниці, або на 10,5%. Це зумовлено тим, що в 2023 році порівняно з 2021 роком виручка від реалізації продукції збільшилася на 1000,3 тис. грн (44,3%), тоді як середньорічна вартість основних фондів зросла на 218,6 тис. грн (59,4%).

Водночас фондоозброєність у 2023 році підвищилася на 23,98 тис. грн/особу (19,6%), оскільки середньооблікова чисельність працівників за цей період збільшилася лише на одну особу, що становить 33,3% у відносному вимірі.

Для більш глибокого аналізу впливу трудових ресурсів на господарську діяльність підприємства розглянемо зміни та ефективність використання працівників ТОВ «ІНРАЙС» у період 2021–2023 років. 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 та складено автором за даними ф.№5 «Примітки до річної фінансової звітності»

Як було зазначено раніше, середньооблікова чисельність працівників товариства в 2023 році порівняно з 2021 роком збільшилася на 1 особу. Це пов'язано з придбанням додаткового автотранспортного засобу та прийняттям на роботу ще одного водія. Протягом 2021–2022 років середньооблікова чисельність працівників залишалася без змін. Кількість відпрацьованих людино-годин зросла на 164 люд.-год., або на 2,7%, але на одного працівника зменшилася на 456 годин (22,9%).

Чистий дохід від реалізації продукції на одного працівника в 2023 році порівняно з 2021 роком зріс на 61,9 тис. грн (8,2%) і на 153,1 грн на одну людино-годину (40,4%).

Приріст середньомісячної оплати праці одного працівника в 2023 році порівняно з 2021 роком склав 2943,8 грн (15,8%), оскільки загальний фонд оплати праці за цей період зріс на 54,4% (на 365,2 тис. грн).

Далі розглянемо та проаналізуємо структуру наданих послуг за їх видами за 2021–2023 роки. (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»

Аналіз структури доходів ТОВ «ІНРАЙС» за 2021-2023 роки чітко демонструє спеціалізацію підприємства на наданні автотранспортних послуг з перевезення вантажів. Цей вид діяльності є домінуючим і становить понад дві третини загального доходу. Інші види діяльності, такі як оренда транспорту та супутні послуги, є додатковими джерелами доходів. Такий профіль діяльності повністю узгоджується з визначеними в статуті підприємства напрямками роботи. Детальний склад автопарку наведено в таблиці 2.5

Станом на початок 2024 року автопарк ТОВ «ІНРАЙС» скоротився на один автомобіль порівняно з попереднім роком. Це пов'язано зі списанням автомобіля марки «ГАЗель» у 2022 році. Решта транспортних засобів залишилися без змін. Детальніші техніко-експлуатаційні показники роботи підприємства за останні три роки наведені в таблиці. 2.6.

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»

Станом на початок 2024 року автопарк ТОВ «ІНРАЙС» скоротився на один автомобіль порівняно з попереднім роком. Це пов'язано зі списанням автомобіля марки «ГАЗель» у 2022 році. Решта транспортних засобів залишилися без змін. Детальніші техніко-експлуатаційні показники роботи підприємства за останні три роки наведені в таблиці. 2.6.

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 простій технічно справному стані, авт-дн.	1569	1689	120
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

Порівняльний аналіз даних таблиці 2.6 виявив позитивні зміни в роботі автопарку ТОВ «ІНРАЙС». Зменшення часу простою автомобілів свідчить

про покращення організації навантажувально-розвантажувальних робіт. Водночас, скорочення середньоспискової чисельності автомобілів без суттєвого впливу на інші показники може вказувати на оптимізацію використання автопарку.

Аналіз даних показує, що загальний пробіг автомобілів з вантажем зменшився на 35,4 тис. км. Однак, незважаючи на зниження загального пробігу, спостерігається позитивна динаміка щодо ефективності використання автопарку. Коефіцієнт використання пробігу зріс на 0,04, що свідчить про більш раціональне використання кожного автомобіля.

Значна частина автопарку підприємства (50%) працює з низькою ефективністю, здійснюючи порожні рейси. Це свідчить про нераціональне використання транспортних засобів та потребу в оптимізації логістичних процесів. Для більш глибокого розуміння ситуації проаналізуємо основні показники діяльності підприємства за 2021-2023 роки. (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%.

Фінансові результати ТОВ «ІНРАЙС» за останні три роки демонструють значну динаміку. У 2021 та 2023 роках компанія була прибутковою, демонструючи високий рівень рентабельності. Однак, 2022 рік став викликом для підприємства через повномасштабну війну в Україні.

Збільшення вартості палива та запчастин, а також зменшення обсягів перевезень призвели до значного зменшення виручки та, як наслідок, до збитків. Компанія зазнала навіть валових збитків через те, що собівартість послуг перевищила виручку. Це свідчить про те, що війна мала значний негативний вплив на діяльність підприємства.

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

Незважаючи на такі складні умови, керівництво підприємства продемонструвало високий рівень адаптації та прийняло ряд ефективних управлінських рішень, що дозволило відновити прибутковість у 2023 році. Це свідчить про високий професіоналізм команди та її здатність працювати в умовах невизначеності.

Однак, поточний стан економіки України залишається складним, що вимагає від керівництва підприємства постійної уваги до ринкових трендів та оперативного реагування на зміни. Ефективний менеджмент всіх бізнес-процесів є ключовим фактором для забезпечення сталого розвитку підприємства в майбутньому.

2.2. SWOT-аналіз діяльності транспортного підприємства

SWOT-аналіз є потужним інструментом для оцінки внутрішнього потенціалу та обмежень підприємства, а також виявлення ймовірних можливостей та загроз зовнішнього середовища. Цей аналіз допомагає підприємствам краще зрозуміти їхню поточну ситуацію та планувати майбутні дії, включаючи розробку стратегій, що відповідають внутрішнім і зовнішнім умовам. Врахування позитивних та негативних факторів дозволяє визначити свої переваги і недоліки, а також виявити можливості для росту та потенційні загрози, які можуть виникнути на ринку. Це важливий інструмент для прийняття обґрунтованих рішень і планування стратегій у бізнесі.

Сьогодні SWOT-аналіз стає важливим інструментом стратегічного планування, що сприяє підвищенню ефективності транспортного підприємства та забезпеченню його стійкого розвитку.

Формування портфеля стратегій підприємства – складний та трудомісткий процес, тому його слід здійснювати в певній логічній послідовності: дослідження макросередовища, розробка його профілю та виявлення небезпек і можливостей; дослідження мікросередовища, розробка його профілю та виявлення як небезпек і можливостей (з боку чинників безпосереднього оточення), так і сильних та слабких сторін (з боку чинників внутрішнього середовища); розробка зведеного профілю маркетингового середовища та матриці SWOT-аналізу.

Нами були досліджені фактори, що впливають на розвиток транспортного підприємства ТОВ «ІНРАЙС» за допомогою проведеного PEST та SWOT-аналізу. Результати представлені в таблицях 2.8 та 2.9.

Для проведення PEST-аналізу був використаний експертний метод з кількісною бальною оцінкою. Далі розглянемо деталізовані результати:

- технологічний аспект зовнішнього середовища має найбільший вплив на діяльність ТОВ «ІНРАЙС», отримавши 44 бали. Серед технологічних факторів найбільш значущим, на думку експертів, є провадження системи GPS (10 балів), а також новітні розробки та технологій економії палива та ресурсів (9 балів);

Таблиця 2.8 – PEST-аналіз транспортного підприємства ТОВ «ІНРАЙС»

Аспект зовнішнього середовища		Аспект зовнішнього середовища	
Політичний (Р)		Економічний (Е)	
Зміни в транспортному законодавстві, екологічних нормах	7	Економічна державна підтримка: бюджетне фінансування програм розвитку; пільгове оподаткування; запровадження пільгових короткострокових та довгострокових послуг; цінове регулювання	7
Обмеження на перевезення у зоні бойових дій	6	Падіння економіки України через війну Курс валют, рівень інфляції	9
Ліцензування транспортної діяльності			
Стабільність політичної системи, міжнародні відносини, торгові угоди, геополітичні процеси.	6	Рівень цін (коливання) цін на паливо	10
Ведення активних бойових дій в Україні	7	Подальше зниження глобального економічного зростання через війну в Україні.	9
Кількісна бальна оцінка	26	Кількісна бальна оцінка	36
Соціальний		Технологічний (Т)	
Демографічна ситуація	5	Нові технології в транспорті (електромобілі, автономні транспортні засоби, дрони)	7
Тенденції на ринку праці в галузі	5	Впровадження системи GPS	10
Культурні особливості різних регіонів, що впливають на логістичні процеси та взаємодію з клієнтами	5	Розвиток цифрової економіки, електронної комерції, що впливають на обсяги та структуру перевезень	7
Призов водіїв на військову службу	9	Державна підтримка наукових розробок	6
Еміграція водіїв, механіків	9	Вплив війни на запровадження нових технологій в галузі та на самому підприємстві	5
Переселення українців, через військові дії РФ (внутрішня міграція та еміграція)	9	Новітні розробки та технологій економії палива та ресурсів	9
Кількісна бальна оцінка	39	Кількісна бальна оцінка	44

Джерело: дослідження автора

- політичний аспект зовнішнього середовища має найменший вплив на діяльність ТОВ «ІНРАЙС», здобувши 26 балів. Найбільш суттєвим політичним фактором, згідно з експертною оцінкою, є ведення активних бойових дій в Україні та зміни в транспортному законодавстві, екологічних нормах (7 балів);

- економічний та соціальний аспекти зовнішнього середовища підприємства отримали майже однакову оцінку – 36 та 39 балів відповідно.

Ці два фактори поділили друге місце за впливом на діяльність ТОВ «ІНРАЙС».

Вплив факторів зовнішнього середовища може змінюватися з часом, тому PEST-аналіз рекомендується проводити регулярно. Результати PEST-аналізу слід використовувати у комплексі з іншими методами аналізу для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

Зважаючи на значний вплив технологічного фактора, рекомендується ТОВ «ІНРАЙС» розробити стратегії, спрямовані на впровадження інноваційних технологій у діяльність. Важливо також враховувати вплив соціальних факторів, таких як міграція населення, на діяльність підприємства. Слід постійно відстежувати зміни в політичній та економічній сферах, щоб своєчасно адаптувати свою стратегію.

В свою чергу, при розробці PEST-аналізу важливо враховувати, що всі аспекти політичного, економічного, соціального та технологічного середовищ взаємопов'язані. Так, наприклад, у зв'язку з військовими діями РФ наразі спостерігається значний відтік населення, як внутрішньо переміщених осіб, так і емігрантів, і це має значний як соціальний, так і економічний вплив, бо міграція населення, призов чоловіків на військову службу призводить до зниження якості та швидкості наданих послуг. Але і технологічний аспект свідчить про те, що вимушене переселення висококваліфікованих кадрів створює технологічні виклики для підприємств, які втрачають досвідчених працівників та фахівців у галузі технологій. В свою чергу втрата людського капіталу може уповільнити впровадження нових технологій і зниження інноваційної активності підприємств.

Щодо політичного аспекту, то донесення інформації про ситуацію в Україні до іноземців та їхніх урядів сприяє розумінню важливості підтримки України. Це може залучити міжнародну допомогу та політичну підтримку, що важливо для стабілізації ситуації. Активна позиція українського уряду на міжнародній арені сприятиме формуванню позитивного іміджу країни та залученню інвестицій для відновлення економіки.

Для виявлення можливостей підприємства, його сильних, слабких сторін, можливостей та загроз, зробимо SWOT – аналіз ТОВ «ІНРАЙС».

SWOT-матриця визначення напрямів розвитку транспортного підприємства ТОВ «ІНРАЙС»

	Зовнішнє середовище	
	<i>Можливості</i> - розширення ринку, зростаючий попит на доставку з інтернет-магазинів (e-commerce); - державні та міжнародні інвестиції; - впровадження екологічно чистих технологій (електромобілі, гібридні вантажівки); - міжнародне співробітництво	<i>Загрози</i> - військові дії, руйнування інфраструктури, блокування регіонів; - інфляція та коливання валютного курсу; - зростання вартості палива та комплектуючих до транспорту; - наявність дешевших послуг від інших перевізників; - зміна регуляторного забезпечення (нові закони та вимоги)
<i>Сильні сторони</i> - розвинена логістична мережа, наявність інфраструктури для перевезень; - географічне розташування: Україна є транзитною зоною між Європою, Азією та Близьким сходом; - можливість швидко адаптуватися до потреб клієнтів, пропонуючи як дрібні, так і великогабаритні перевезення; - надійність підприємства у вчасній доставці; - досвідчені водії та логісти	Поле С і М	Поле С і З
<i>Слабкі сторони</i> - висока залежність від цін на пальне; - застарілий транспорт, що збільшує витрати на ремонт; - відсутність інновацій, недостатня цифровізація; - складна система оформлення вантажів; - високий рівень конкуренції; - дефіцит кваліфікованих фахівців, висока плинність кадрів	Поле С і М	Поле С і З

Джерело: дослідження автора

Для аналізу зовнішнього середовища методом SWOT необхідно відкрити й оцінити можливості і загрози, що впливають на стратегію розвитку підприємств. При оцінці можливостей і загроз використовується метод позиціонування кожної конкретної можливості та загрози на матрицях можливостей (таблиця 2.10) і можливих загроз (таблиця 2.11).

Таблиця 2.10 – Матриця можливостей

Вірогідність використання можливостей	Вплив		
	сильний	помірний	слабкий
<i>висока</i>	Інвестиційно-інноваційна політика	Підвищення кваліфікації кадрів	Динаміка попиту на вантажні перевезення
<i>середня</i>	Вихід на нові сегменти ринку	Державна політика	-
<i>низька</i>	Розвиток переліку послуг	-	-

Джерело: дослідження автора

За даними таблиці, можемо зробити наступні висновки: інвестиції в інновації можуть мати значний вплив на розвиток підприємства. Проте, рівень попиту на такі інвестиції може бути середнім, адже вони потребують значних витрат та не завжди гарантують успіх. Підвищення кваліфікації персоналу може мати помірний вплив на ефективність роботи, але попит на такі програми завжди високий. Попит на вантажні перевезення постійно змінюється, тому важливо звертати увагу на ці тренди. Розуміння динаміки попиту може допомогти підприємству приймати обґрунтовані рішення щодо надання послуг та маркетингу. Вихід на нові сегменти ринку може мати значний вплив на прибутки підприємства, але потребує ретельного дослідження та підготовки. Попит на нові послуги може бути середнім або високим, залежно від специфіки ринку.

Державна політика може мати як позитивний, так і негативний вплив на транспортні підприємства. Важливо стежити за змінами в законодавстві та використовувати доступні програми підтримки. Попит на державну підтримку завжди середній, але конкуренція за ці ресурси може бути високою.

На основі проведеного аналізу бачимо, що підприємству ТОВ «ІНРАЙС» варто сформулювати стратегію розвитку, яка допоможе мінімізувати ризики, ефективно використовувати доступні можливості та посилити конкурентні переваги на ринку.

2.3. Аналіз системи управління транспортним підприємством

ТОВ «ІНРАЙС», як і багато інших українських компаній, використовує функціональну модель управління. Ця модель передбачає розподіл відповідальності між різними функціональними підрозділами (наприклад, транспортний, комерційний, фінансовий) та побудову вертикальної ієрархії управління.

Хоча функціональна модель має свої переваги, такі як чіткий розподіл обов'язків та спрощення контролю, вона може мати певні обмеження в умовах динамічного ринку. Зокрема, така модель може бути недостатньо гнучкою для швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища та сприяти дублюванню функцій. Тому багато компаній, у тому числі і ТОВ «ІНРАЙС», розглядають можливість впровадження більш сучасних моделей управління, які б дозволили підвищити ефективність бізнес-процесів та адаптуватися до нових викликів (рис.2.1).

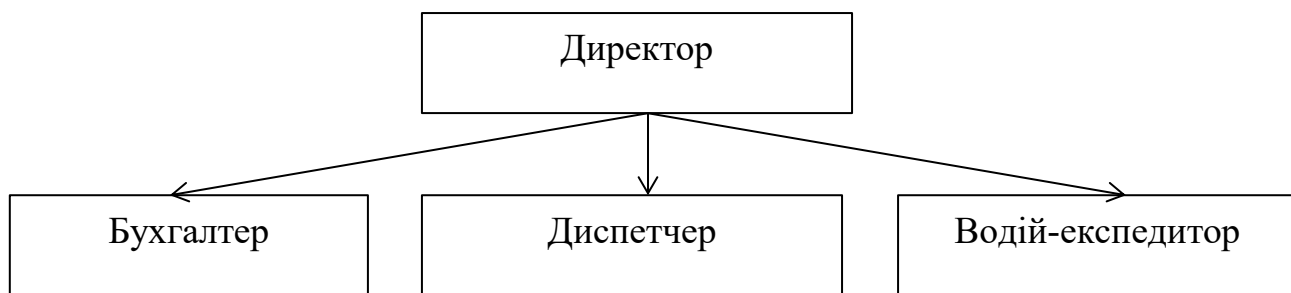


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ІНРАЙС»
Джерело: складено автором

ТОВ «ІНРАЙС» є самостійним суб'єктом господарювання, який має всі права та обов'язки, передбачені законодавством для юридичних осіб. Компанія має власний баланс, рахунки в банках, печатку та інші атрибути юридичної особи.

ТОВ «ІНРАЙС» може від свого імені укласти різноманітні договори, набувати майно, нести зобов'язання та брати участь у цивільному обороті. Компанія також має право створювати дочірні підприємства, які є

юридичними особами, та відкривати філії для здійснення своїх повноважень у різних регіонах.

Для ефективного управління своєю діяльністю ТОВ «ІНРАЙС» розробляє та затверджує відповідні положення, які регламентують роботу підприємства та її структурних підрозділів

Вищим і загальним органом управління Товариством є директор, який здійснює такі функції:

1. Управління діяльністю. Директор керує оперативною діяльністю Товариства, у тому числі укладає договори та контракти.

2. Розпорядження майном. У межах чинного законодавства і статуту директор управляє майном Товариства, укладає різноманітні угоди та інші юридичні акти, відкриває і закриває банківські рахунки, а також розпоряджається ними.

3. Кадрове управління. Директор приймає рішення щодо прийняття та звільнення працівників, визначає умови праці та стимулювання, призначає премії. Він також видає обов'язкові для виконання накази і розпорядження, оформлює довіреності, затверджує структуру, штатний розпис і кошториси витрат.

Діяльність директора ТОВ «ІНРАЙС» тісно взаємодіє з іншими функціональними підрозділами, такими як бухгалтерія, диспетчерська служба та експедитори.

Діяльність директора ТОВ «ІНРАЙС» тісно взаємодіє з іншими функціональними підрозділами, такими як бухгалтерія, диспетчерська служба та експедитори.

Бухгалтер відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності і функціонування транспортного підприємства, виконуючи такі завдання:

1. Бухгалтерський облік. Реєстрація фінансових операцій, складання облікових записів і підготовка фінансової звітності.

2. Фінансовий контроль. Моніторинг витрат і доходів для забезпечення стабільного фінансового стану Товариства.

3. Податковий розрахунок. Розрахунок і своєчасна сплата податків, таких як ПДВ, податок на прибуток та інші обов'язкові платежі.

4. Аналіз фінансів. Аналіз фінансових показників для виявлення тенденцій, ризиків і можливостей підвищення ефективності.

5. Взаємодія з аудиторами та органами контролю. Підготовка необхідної документації для аудитів і співпраця з фінансовими органами.

6. Кадровий облік. Ведення кадрової документації, включаючи облік заробітної плати, відпусток та інших питань, пов'язаних із персоналом.

Диспетчер відповідає за організацію та контроль роботи транспортних засобів, зокрема:

1. Маршрутне планування. Розробка оптимальних маршрутів, враховуючи фактори, як-от трафік, погодні умови і вимоги клієнтів. У деяких випадках маршрути узгоджуються з бухгалтером для забезпечення економічної доцільності.

2. Контроль транспорту. Відстеження руху транспортних засобів за допомогою систем моніторингу для оперативного вирішення затримок чи проблем.

3. Комунікація з водіями. Забезпечення водіїв необхідною інформацією про маршрути, графіки і зміни.

4. Обслуговування клієнтів. Прийом замовлень, надання інформації про послуги і графіки руху.

5. Вирішення екстрених ситуацій. Координація дій у випадках аварій, заторів чи інших проблем для мінімізації їх наслідків.

6. Документація. Ведення звітності про виконані рейси, використання транспорту та інші важливі показники для внутрішнього обліку.

Маршрути перевезення вантажу

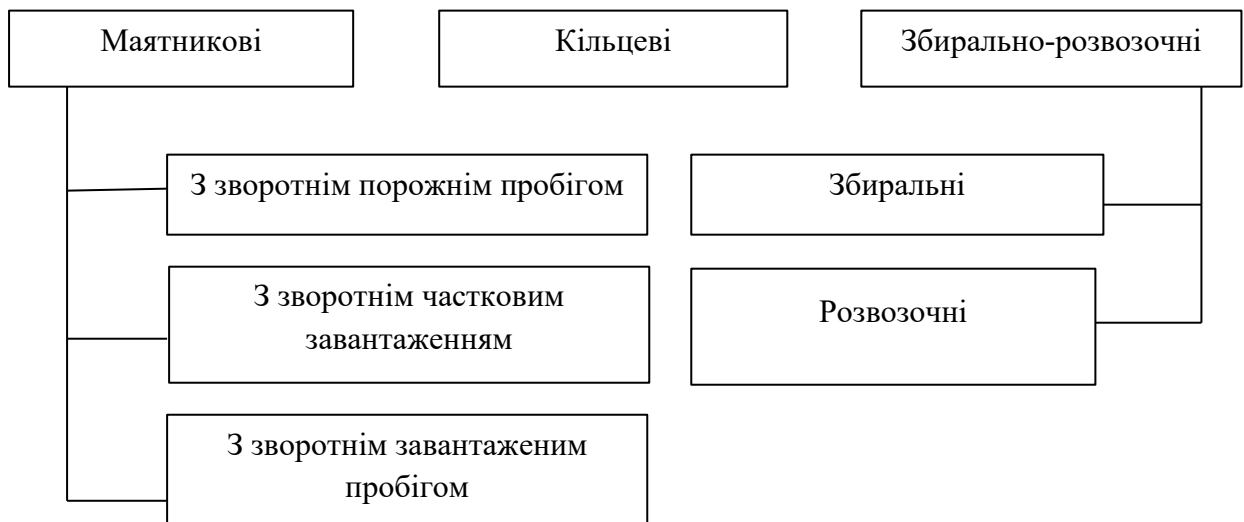


Рисунок 2.2 – Класифікація маршрутів для перевезення вантажів

Джерело: розроблено автором на основі джерела [2]

Робота диспетчера характеризується потребою у високих організаційних навичках, здатності оперативно реагувати на зміни в ситуації та ефективно комунікувати з усіма сторонами, які беруть участь у процесі перевезень.

Водій-експедитор відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного і безперебійного виконання транспортних перевезень. Його діяльність спрямована на досягнення спільних цілей підприємства через тісну взаємодію з клієнтами, водіями та іншими задіяними сторонами. Основні обов'язки експедитора включають:

1. Координація замовлень. Встановлення контакту з клієнтами для прийняття і обробки замовлень, уточнення деталей перевезення та узгодження умов доставки.

2. Контроль за вантажами. Забезпечення постійного відстеження руху та стану вантажів на всіх етапах маршруту з метою гарантування їхньої безпеки і своєчасної доставки.

3. Вирішення проблемних ситуацій. Управління непередбаченими обставинами, такими як затримки, втрати чи пошкодження вантажів, та оперативне знаходження шляхів їх вирішення.

4. Документування та звітність. Ведення повного пакета документації, зокрема товарно-транспортних накладних (ТТН), маршрутних листів тощо, із забезпеченням її точності та своєчасності для подальшого аналізу й звітності.

5. Комунікація. Постійна взаємодія з водіями, диспетчерами та іншими відділами для координації процесів і забезпечення належного виконання завдань.

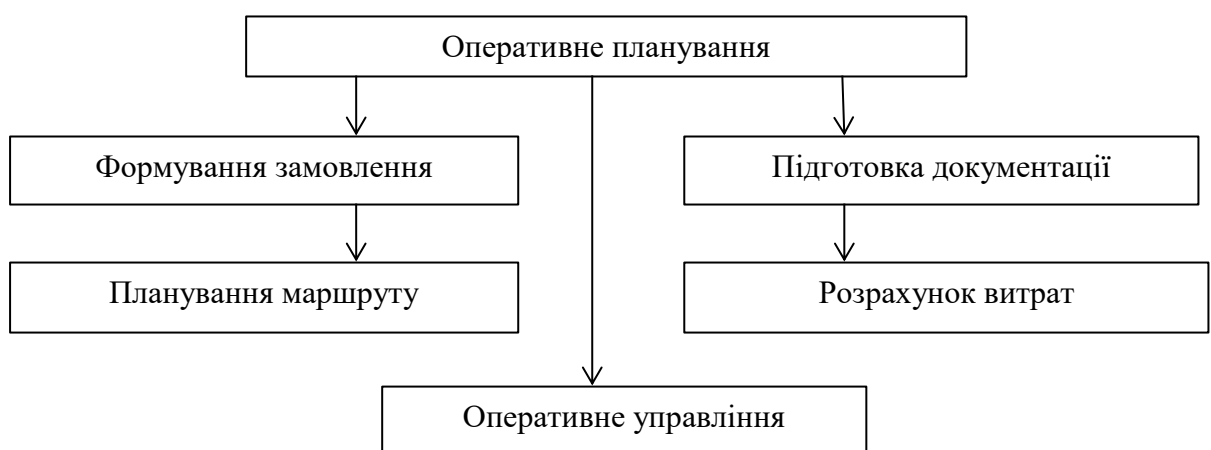
6. Дотримання безпеки та законодавчих вимог. Забезпечення виконання правил безпеки перевезень і відповідності діяльності вимогам транспортного законодавства.

7. Вирішення технічних питань. Взаємодія з технічними службами для усунення будь-яких проблем, пов'язаних із технічним станом транспортних засобів.

Управління вантажними перевезеннями є сукупністю дій і стратегій, спрямованих на забезпечення ефективного перевезення вантажів від пункту відправлення до пункту призначення. Цей процес охоплює кілька послідовних етапів (див. рис.2.3):

1. Визначення цілей.
2. Прогнозування результатів.
3. Планування перевезень.
4. Оперативне управління.
5. Координація учасників процесу.
6. Стимулювання продуктивності.
7. Облік і контроль.

Ефективне управління потребує об'єднання цих функцій у єдиний узгоджений процес, який дозволяє досягти оптимальних результатів.



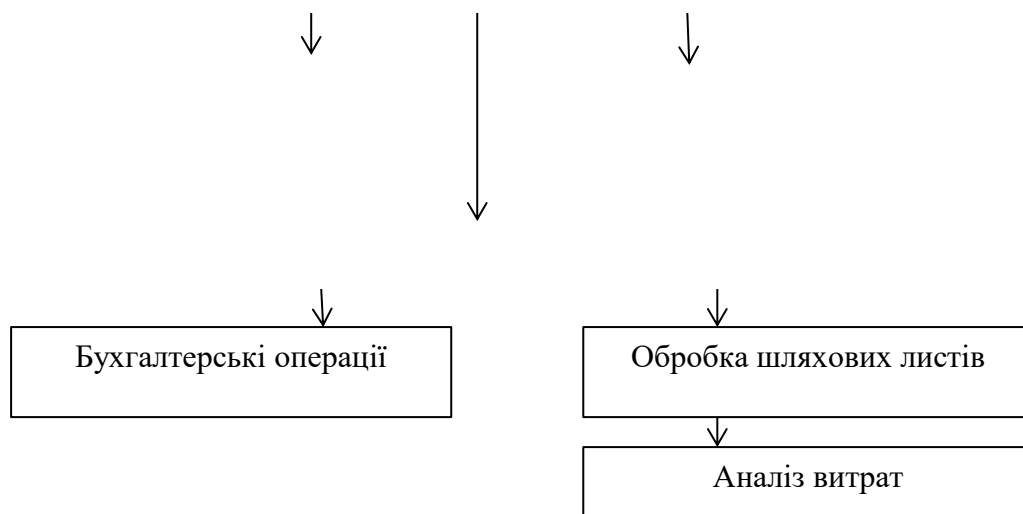


Рисунок 2.3 – Управління вантажними перевезеннями

Джерело: розроблено автором на основі джерела [2]

Управління вантажними перевезеннями також вимагає високої компетенції в таких сферах, як:

- Організаційне планування.
- Логістика.
- Фінансове управління.
- Транспортні операції.

Ефективна організація перевезень дозволяє знизити витрати, покращити якість обслуговування клієнтів і забезпечити задоволення їхніх потреб.

Процес перевезення вантажу охоплює велику кількість учасників, кожен із яких є важливим елементом комплексного транспортного процесу. Технологічний процес перевезення зазвичай формується у вигляді детального опису, що включає:

- правила і обмеження;
- графіки виконання перевезень;
- інші ключові аспекти, необхідні для організації транспортування.

На основі цих документів розробляється технологічна схема

перевезення вантажу, що представлена на рисунку 2.4.



Рисунок 2.4 - Розподіл технологічного процесу перевезення вантажів

Джерело: розроблено автором на основі джерела [2]

Отже, зважаючи на специфіку транспортної галузі, організаційну структуру підприємства та вимоги до його учасників, можна зробити висновок, що ефективність перевезень залежить від:

- взаємодії всіх функціональних структур підприємства;
- злагодженої співпраці між ними.

В умовах економічної кризи та невизначеності постійне вдосконалення системи управління підприємством стає необхідністю. Тільки шляхом оптимізації менеджменту можна забезпечити стійкий розвиток, адаптацію до змін та підвищення конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ІНРАЙС»

3.1. Формування стратегії розвитку транспортного підприємства

Транспортна галузь, як одна з найважливіших для України, відчуває на собі вплив динамічних змін зовнішнього середовища. Для забезпечення конкурентоспроможності транспортні підприємства мають завжди вдосконалювати свої стратегії, адаптуючись до нових технологій, ринкових умов та вимог клієнтів.

Для їх успішного розвитку треба знати не лише загальні принципи стратегічного управління, але й специфічні особливості транспортного сектора. Саме ці відмінності визначають унікальність стратегій розвитку транспортних підприємств (таблиця 3.1):

Таблиця 3.1 – Ключові відмінності транспортних підприємств, які слід враховувати при розробці стратегії розвитку

Характеристика	Пояснення
Галузева специфіка	Перевезення вантажів або пасажирів – це специфічна діяльність, яка потребує особливого підходу до управління. Специфіка роботи транспортних підприємств пов'язана з численними факторами, такими як логістика, інфраструктура, регулювання та іншими
Орієнтація на клієнта	Транспортні підприємства мають постійний контакт з клієнтами. У конкурентному середовищі транспортного ринку задоволення потреб клієнтів є ключовим фактором для збереження існуючих клієнтів та залучення нових
Логістика та маршрутизація	Транспортні підприємства повинні управляти логістичними процесами, включно з вибором оптимальних маршрутів, управлінням запасами та використанням транспортних засобів. Ці аспекти вимагають специфічних стратегій та управлінських рішень
Умови ведення бізнесу	Управлінські рішення в транспортній галузі повинні прийматися з урахуванням вимог регуляторних органів
Інфраструктура та обладнання	Кожен вид транспорту має свої унікальні інфраструктурні вимоги. Наприклад, авіапідприємства потребують розвиненої інфраструктури аеропортів та літаків, а автомобільні підприємства – доріг, транспортних засобів та сервісних центрів. Без ефективного управління інфраструктурою неможливо забезпечити стабільну роботу транспортного підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [11-16]

Згідно з даними таблиці, стратегічне управління розвитком транспортних підприємств має специфічні риси, які відрізняють його від загального стратегічного управління підприємством.

Дослідження тенденцій стратегічного розвитку, проведені українськими науковцями та практиками, дозволяють окреслити перспективні цілі та стратегії розвитку транспортних підприємств у контексті

євроінтеграції. Ці рекомендації відображені у на рисунку 3.1 [8; 11; 12]. Викорстовуючи дану схему керівництво транспортного підприємства зможе обрати правильну стратегію розвитку відповідно до стратегічних цілей.

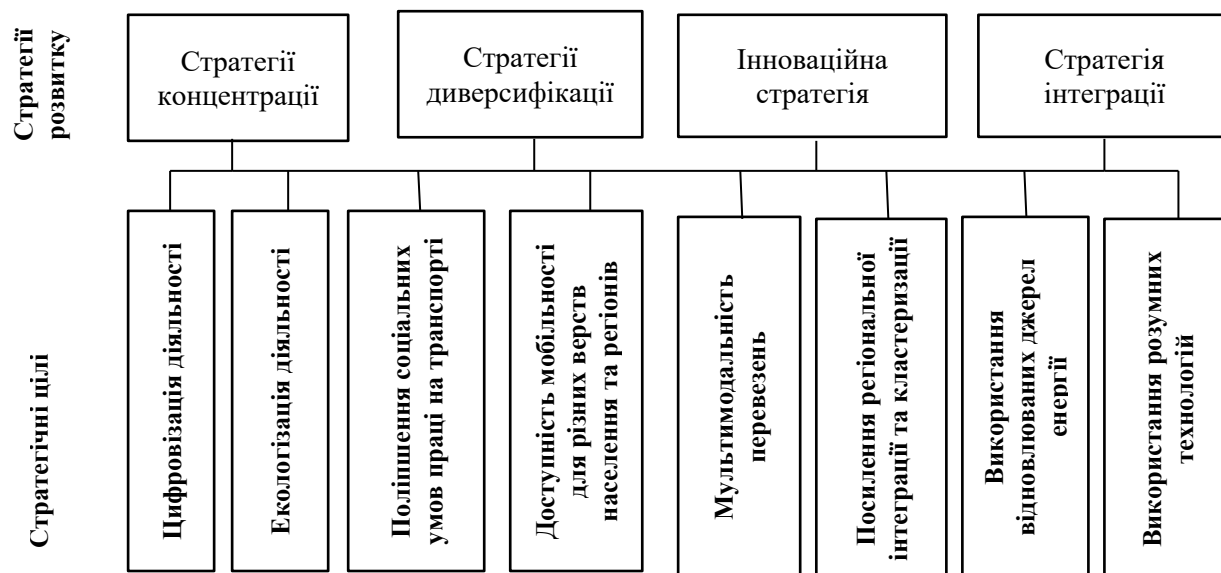


Рисунок 3.1 – Пріоритетні стратегічні цілі та можливі стратегії розвитку транспортного підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [14,24,31]

Таким чином, для транспортних підприємств України на сучасному етапі ключовими стратегічними завданнями є забезпечення сталого розвитку через активне впровадження інноваційних технологій, зокрема цифрових рішень, технологій штучного інтелекту та екологічно орієнтованих підходів. Серед пріоритетів також виділяються вирішення соціальних питань, таких як створення комфортних та безпечних умов праці, забезпечення транспортної доступності для населення, а також інтеграція підприємств у регіональні та міжнародні кластери для підвищення їхньої продуктивності. Особливий акцент слід зробити на розвитку мультимодальних транспортних систем, що дозволить оптимізувати логістичні процеси та підвищити ефективність перевезень.

Досягнення цих цілей забезпечить підвищення конкурентоспроможності українських транспортних підприємств як у період війни, так і у післявоєнний час. Крім того, це сприятиме їх адаптації до вимог європейського економічного простору та інтеграції в нього.

В подальшому слід сформулювати різноманітний портфель стратегій розвитку транспортних підприємств, які б забезпечили їхню адаптацію до мінливих умов європейського ринку та воєнних ризиків.

На основі проведеного дослідження діяльності транспортного підприємства ТОВ «ІНРАЙС», з метою сприяння його розвитку, варто розробити стратегію розвитку, а саме стратегію концентрації, так як враховуючи сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості і загрози, було виявлено, що основною проблемою є недостатній рівень використання інноваційних технологічних та програм. Стратегія концентрації відповідно до цілі цифровізації діяльності для транспортних підприємств передбачає фокусування на впровадженні сучасних цифрових технологій для підвищення ефективності операцій, конкурентоспроможності та зниження витрат.

Стратегічне планування являє собою сукупність дій і рішень, які приймає керівництво у процесі розробки специфічних стратегій, спрямованих на досягнення організацією своїх цілей. Нами були розроблені етапи стратегічного планування розвитку ТОВ «ІНРАЙС» для реалізації стратегічної цілі цифровізація діяльності транспортного підприємства в рамках стратегії концентрації:

1. Аналітичний етап (оцінка поточного стану та підготовка до змін):

Аналіз процесів підприємства: проведення аудиту існуючих бізнес-процесів; оцінка рівня автоматизації та використання інформаційних технологій.

Визначення потреб цифровізації: виявлення ключових процесів, які потребують автоматизації (логістика, управління автопарком, CRM,

фінансовий облік); розуміння вимог клієнтів до цифрових сервісів (онлайн-бронювання, трекінг).

Вибір ключових технологій: CRM-системи для управління клієнтами; системи GPS-моніторингу для оптимізації маршрутів; програмне забезпечення для управління замовленнями та перевезеннями.

Фінансовий аналіз: розрахунок витрат на впровадження цифрових рішень; визначення джерел фінансування (власні кошти, інвестиції, державна підтримка).

2. Етап планування:

Розробка плану цифровізації: формулювання цілей і ключових показників ефективності (KPI); створення детального графіка впровадження технологій (коротко-, середньо- і довгострокові заходи).

Вибір партнерів та постачальників: оцінка технологічних компаній для постачання ПЗ та обладнання; укладання договорів із постачальниками.

Формування команди проекту: створення групи спеціалістів із цифровізації; визначення відповідальних осіб за впровадження.

3. Етап впровадження:

Технічна підготовка: закупівля та встановлення обладнання (сервера, датчики GPS, програмне забезпечення); інтеграція нових технологій із вже існуючими системами підприємства.

Навчання персоналу: проведення навчання для співробітників щодо використання нових систем; ознайомлення персоналу з перевагами цифровізації для підвищення мотивації.

Тестування та адаптація: пілотне впровадження систем; збір зворотного зв'язку та внесення коригувань.

4. Етап інтеграції та оптимізації:

Повномасштабне впровадження: масове розгортання цифрових систем на всіх рівнях підприємства.

Оптимізація процесів: аналіз роботи систем і бізнес-процесів після цифровізації; впровадження додаткових функцій і модулів за необхідністю.

Моніторинг ефективності: регулярний аналіз виконання KPI (зниження витрат, підвищення швидкості виконання замовлень, рівня задоволеності клієнтів); внесення змін у стратегію за потреби.

5. Етап розвитку:

Постійне вдосконалення технологій: впровадження нових інноваційних рішень (AI, Big Data, IoT).

Розширення цифрових послуг для клієнтів: створення мобільних додатків, які забезпечують зручний доступ до послуг; надання клієнтам персоналізованих пропозицій на основі даних.

Інтеграція з екосистемами партнерів: об'єднання з онлайн-платформами для замовлення перевезень; співпраця з державними ініціативами у сфері цифровізації.

Результатами реалізації стратегії концентрації для підприємства ТОВ «ІНРАЙС» будуть:

1. Підвищення ефективності роботи підприємства:
2. Зменшення часу на виконання замовлень.
3. Оптимізація маршрутів і зниження витрат на паливо.
4. Покращення обслуговування клієнтів.
5. Швидкий доступ до послуг через цифрові канали.
6. Прозорість у процесі перевезень через трекінг вантажів.
7. Підвищення конкурентоспроможності.
8. Залучення нових клієнтів і збереження існуючих завдяки сучасним сервісам.
9. Зміцнення репутації на ринку.

3.2. Використання сучасних інформаційних технологій в управлінні розвитком транспортного підприємства

З метою реалізації запропонованої стратегії та подальшого розвитку і підвищення конкурентоспроможності транспортного підприємства ТОВ «ІНРАЙС» пропонується впровадити сучасні технології, зокрема системи

контролю витрат палива, що дозволить не тільки знизити витрати на паливо та підвищити ефективність роботи автопарку, але й запропонувати клієнтам більш конкурентні ціни на перевезення. Вибір оптимальної системи контролю палива залежить від типу транспортних засобів, використовуваного палива та інших факторів.

На сьогодні існує кілька ефективних методів контролю витрат палива на транспортних засобах, кожен з яких має свої особливості, переваги та обмеження. Основні варіанти такі:

1. Встановлення датчика витрати палива в паливну систему. Цей метод забезпечує високу точність контролю (98-99%), проте потребує внесення змін у паливну систему та регулярного обслуговування.

2. Система GPS спостереження та контролю палива за нормовитратами. Оптимально для автомобілів із бензиновими двигунами, де установка датчика рівня палива є економічно недоцільним або технічно складним. Система вимірює пробіг і розраховує витрати за заданими нормами з урахуванням ваги вантажу чи причепа.

3. GPS-моніторинг з інтегрованим датчиком рівня палива. Дає змогу відстежувати динаміку зміни рівня палива в режимі реального часу, незалежно від типу паливного бака.

4. GPS-моніторинг з інтегрованими датчиками рівня та витрати палива: Дає змогу відстежувати зміни рівня палива в баку та вимірювати витрату палива в режимі реального часу, що дозволяє виявити будь-які невідповідності.

5. GPS контроль із підключенням CAN-шини. Передбачає можливість інтеграції додаткових датчиків, таких як ідентифікація водія, контроль відкриття люків, вимірювання температури двигуна тощо, що підвищує загальну дисципліну та ефективність управління.

Для вдосконалення управління транспортно-експедиторськими операціями в ТОВ «ІНРАЙС» запропоновано впровадження системи GPS стеження та контролю палива за нормовитратами FMS-T (виробництво ТОВ

«Омнікомм Технології»). Це обладнання оптимально підходить для контролю витрат палива на автомобілях із бензиновими двигунами, дозволяє точно вимірювати пробіг та розраховувати витрати палива з урахуванням різних параметрів. Застосування цієї системи сприяє зниженню собівартості послуг підприємства та відповідно зменшенню їхньої ціни.

Таблиця 3.2 - Характеристика запропонованого обладнання

Назва	Опис
FMS-T	Система контролю за паливом, комп'ютер, що встановлюється в автомобіль і регулює оптимальну потужність двигуна
Постачальник	ТОВ "Єврозв'язок", 50012, М. Київ, проспект Перемоги, 20
Вартість за одиницю	Від 3680 до 5600 грн
Вартість програмного забезпечення для управління логістичними витратами	3120 грн

Джерело: [15]

Особливості системи FMS-T:

- Висока точність контролю витрат палива. Забезпечується завдяки безперервному вимірюванню об'єму палива в баку із записом усереднених значень кожні дві хвилини.
- Широкий температурний діапазон. Працює в умовах температур від -45°C до +85°C. Система має високий рівень захисту електричних ланцюгів і стійкість до механічних впливів, таких як удари та вібрації.
- Обсяг пам'яті. Здатна зберігати дані про рух автомобіля за два місяці.
- Функція фіксації часу. Реєструє моменти вмикання та вимикання, що допомагає виявити спроби умисного відключення системи.
- Можливість самотестування. Виявляє маніпуляції з паливним датчиком або електричними ланцюгами.
- Безпечний монтаж. Не вимагає втручання в паливну систему.
- Автоматизація звітів. Програмне забезпечення створює зведений звіт про витрати палива за один рейс та журнал заправок/зливів із графічним відображенням витрат палива та тахографічних даних.

Принцип роботи системи FMS-T

1. Установка GPS-терміналу. Кожен автомобіль оснащується GPS-терміналом, який визначає координати, швидкість, висоту над рівнем моря та напрямок руху за сигналами GPS-супутників.
2. Обробка даних. Термінал отримує інформацію від різних систем і датчиків автомобіля, включаючи рівень палива, стан запалювання, активність спецмеханізмів тощо.
3. Передача даних. Зібрана інформація передається на телематичний сервер через GPRS-канали. У разі тимчасової відсутності зв'язку дані зберігаються в пам'яті терміналу та надсилаються після відновлення з'єднання.
4. Користувацький доступ. На сервері створюється обліковий запис підприємства, де налаштовуються користувачі з індивідуальними правами доступу залежно від їхніх функціональних обов'язків.
5. Моніторинг і управління. Система працює цілодобово, забезпечуючи доступ до даних з будь-якого комп'ютера з інтернет-з'єднанням. Користувачі можуть відслідковувати транспорт у режимі реального часу, переглядати історію руху, аналізувати витрати палива, пробіг, швидкість, час стоянок, перевищення швидкості тощо.
6. Звіти та аналіз. Система дозволяє отримувати різні звіти, переглядати дані у вигляді графіків та аналізувати ключові показники для підвищення ефективності роботи транспорту.

Загальна схема роботи системи FMS-T зображена на рисунку 3.2.

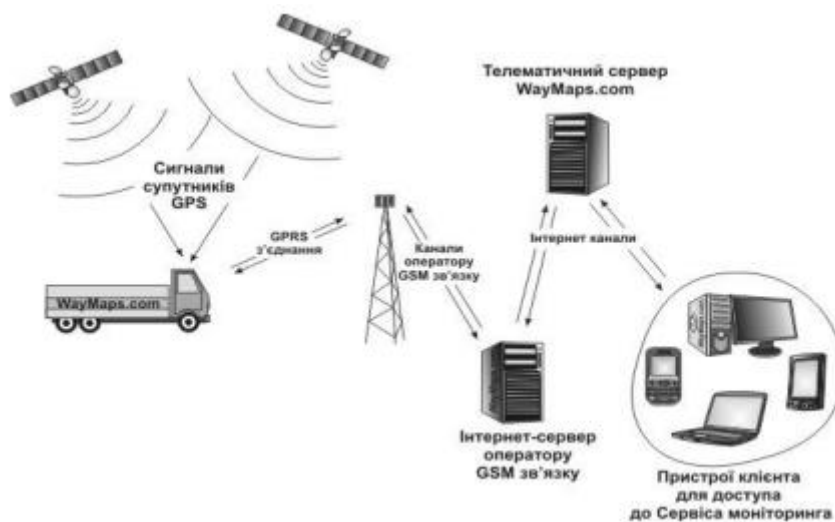


Рисунок 3.2 - Загальна схема функціонування системи FMS-T

Джерело: офіційний сайт ТОВ «Єврозв'язок» [34]

Основні цілі впровадження системи FMS-T

- **Контроль водіїв.** Система GPS-моніторингу FMS-T дозволяє здійснювати суворий контроль за діями водіїв. Це важливий інструмент кадрової політики, який допомагає уникнути недостовірних звітів про пробіг і витрати палива, що можуть призводити до фінансових втрат. Система забезпечує точний облік пробігу та витрат палива, виключаючи можливість махінацій, що підвищує дисципліну серед водіїв.

- **Економія коштів.** Завдяки усуненню неточностей у пробігах і витратах палива, запобіганню перевищенню швидкісного режиму (що зменшує витрати палива та продовжує термін служби автомобіля), а також виключенню несанкціонованих рейсів система сприяє зменшенню витрат підприємства.

- **Підвищення ефективності логістики.** Поліпшення управління транспортними засобами дозволяє оптимізувати маршрути, підвищуючи ефективність їх використання.

- **Статистична звітність.** Система надає доступ до детальних статистичних даних, що є основою для звітності та ефективного планування діяльності підприємства.

- Підвищення безпеки. Забезпечується кращий контроль за транспортними засобами, водіями та вантажами, що знижує ризики під час перевезень.

Для покращення управління транспортними операціями ТОВ «ІНРАЙС» рекомендується впровадження системи GPS-моніторингу та контролю палива за нормовитратами - FMS-T. Це дозволить здійснювати контроль водіїв, економити фінансові ресурси, підвищити ефективність використання автопарку, забезпечити безпеку транспортних засобів, вантажів і водіїв.

Ще одним із способів підвищення ефективності діяльності підприємства ТОВ «ІНРАЙС» запропоновано використання мурашиної логістики. 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. 3.3.



Рисунок 3.3 – Приклад мурашиної логістики
Джерело:[14]

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

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.

Напрями вдосконалення транспортної логістики ТОВ «ІНРАЙС» на основі «мурашиної логістики» представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – 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 3.4.

Таблиця 3.4 – 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.



Рисунок 3.4 – 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.

3.3. Обґрунтування ефективності впровадження заходів розвитку транспортного підприємства

Для обґрунтування доцільності впровадження системи FMS-T проведено розрахунок необхідних інвестицій. Детальний кошторис наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Загальна сума інвестицій, необхідних для впровадження системи FMS-T на підприємстві ТОВ «ІНРАЙС»

Статті витрат	Сума витрат за одиницю обладнання, тис грн.	Всього витрат, тис.грн
Устаткування для вантажних автомобілів	4,56	21,92 (4,56*7 автомобілів)
Датчики рівня палива зі встановленням	3,12	21,84 (3,12*7 автомобілів)
Вартість програмного забезпечення для управління логістичними витратами	6,87	6,87
Всього	14,55	50,63

Джерело: розроблено автором на основі [8]

Для ефективного впровадження системи GPS-моніторингу та контролю витрат палива відповідно до норм, доцільно призначити відповідальним за цей процес керівника ремонтно-технічної служби.

Поточні витрати на впровадження системи GPS-моніторингу та контролю палива за нормовитратами FMS-T на ТОВ «ІНРАЙС» становитимуть 9,7 тис. грн.(див.таблицю 3.6).

Таким чином, загальні витрати на впровадження цієї системи складатимуть $(50,63 + 9,7)$ 60,33 тис. грн. Для оцінки економічної доцільності запропонованого проекту буде проведено аналіз його сценаріїв.

Таблиця 3.6 - Поточні витрати на впровадження системи GPS-моніторингу та контролю палива за нормовитратами FMS-T на ТОВ «ІНРАЙС»

Стаття витрат	Сума витрат, тис. грн
Витрати на щомісячне обслуговування в рік	4,3
Витрати на щомісячне обслуговування в рік з контролем палива	4,0
Витрати на додатку заробітну плату керівника ремонтнотехнічної служби, що буде відповідати за впровадження запропонованої системи	1,4
Всього	9,7

Джерело: розраховано автором на основі інформації [24]

Такий підхід дозволяє врахувати вплив можливих змін у ключових параметрах проекту в трьох сценаріях: оптимістичному, реалістичному та песимістичному (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 - Розрахунок ефекту від впровадження системи FMS-T на ТОВ «ІНРАЙС»

Показник	Проект впровадження системи FMS-T		
	Оптимістичний прогноз	Реалістичний прогноз	Песимістичний прогноз
Зміна чистого доходу (виручки) від реалізації послуг, %	1,7	0,85	0,43
Абсолютне значення чистого доходу (виручки) від реалізації послуг, тис. грн.	2496,04	1248,02	631,35

Джерело: розраховано автором

Як показано в таблиці 3.7, впровадження системи FMS-T на ТОВ «ІНРАЙС» дозволяє досягти загальногосподарського ефекту, вираженого у зростанні прогнозного чистого доходу (виручки) від реалізації послуг. За песимістичним сценарієм бухгалтерією підприємства передбачено збільшення доходу на 0,43%. За реалістичним сценарієм зростання очікується на 0,85%, а за оптимістичним – на 1,7%. Фінансові результати проекту для кожного сценарію наведені в таблиці 3.8

Таблиця 3.8 - Фінансові результати проекту впровадження системи FMS-T за різних сценаріїв реалізації на ТОВ «ІНРАЙС», тис. грн

Показник	Проект впровадження системи FMS-T		
	Оптимістичний прогноз	Реалістичний прогноз	Песимістичний прогноз
Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн	2496,04	1248,02	631,35
Собівартість послуг вантажних перевезень, тис.грн	935,91	935,91	935,91
Чистий прибуток, тис. грн.	1271,35	247,98	-257,69
Рентабельність реалізації, %	50,9	19,9	-

Джерело: розраховано автором

На основі проведеного аналізу ефективності впровадження системи FMS-T можна зробити висновок, що проєкт виявляється прибутковим у перший рік реалізації лише за умов оптимістичного та реалістичного сценаріїв розвитку.

Розглянемо економічні вигоди та ефективність впровадження системи контролю палива FMS-T на ТОВ «ІНРАЙС».

1. Економія пального. Економія досягається завдяки усуненню розбіжностей між фактичними даними спідометра автомобіля та реальним пробігом, який фіксує система GPS-моніторингу FMS-T:

- постійний контроль пробігу транспортних засобів виключає додаткові витрати палива, пов'язані з махінаціями водіїв, які намагаються «вплинути» на показники спідометра.
- виявлення та усунення відхилень між фактичними та нормативними характеристиками транспортних засобів, зокрема через некоректно налаштовані спідометри або зношені шини.

Система моніторингу FMS-T надає точну інформацію про час, місце, обсяг заправок і зливів палива, а також витрати палива під час руху. Контроль рівня пального дозволяє виявляти випадки фальсифікації чеків або нецільового використання паливних карток.

2. Економія на амортизаційних витратах автопарку
Завдяки раціональній організації роботи водіїв:

- система FMS-T оптимізує маршрути, формує шляхові завдання, аналізує маршрути за тривалий період, порівнює планові та фактичні маршрути.
- ефективна транспортна логістика зменшує затримки доставки вантажів, мінімізує фінансові втрати та зберігає клієнтів.

3. Економія через правильне транспортування продукції
Досягається шляхом:

- моніторингу швидкості руху, дотримання водіями заданих маршрутів.
- використання спеціалізованих датчиків, таких як: датчики відкриття дверей вантажних відсіків, які фіксують відкриття контейнерів, унеможлиблюючи несанкціонований доступ; датчики температури та вологості, що забезпечують контроль у рефрижераторах.

4. Додаткова економія

- підвищення продуктивності праці водіїв, завдяки ефективній системі мотивації та дисципліни персоналу.
- поліпшення управління через отримання точної інформації про місцезнаходження транспорту, пробіг, витрати палива, виконання маршрутів тощо.

Отже, для вдосконалення управління транспортними операціями керівництву ТОВ «ІНРАЙС» рекомендується впровадити систему FMS-T, що забезпечить контроль водіїв, економію фінансових ресурсів, підвищення ефективності використання транспортних засобів, покращення логістики, а також підвищення безпеки транспорту, водіїв і вантажів.

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.

3.3 метою аналізу факторів впливу на розвиток транспортного підприємства ТОВ «ІНРАЙС» був проведений SWOT- та PEST-аналіз. В результаті було визначено, що технологічний аспект зовнішнього середовища має найбільший вплив на діяльність ТОВ «ІНРАЙС», отримавши 44 бали. Серед технологічних факторів найбільш значущим, на думку експертів, є провадження системи GPS (10 балів), а також новітні розробки та технологій економії палива та ресурсів. Було визначено, що для подальшого розвитку транспортного підприємства потрібно сформулювати стратегію. Тому нами була розроблена та запропонована до впровадження стратегія концентрації відповідно до цілі цифровізації діяльності для транспортних підприємств, яка передбачає фокусування на впровадженні сучасних цифрових технологій для підвищення ефективності операцій, конкурентоспроможності та зниження витрат.

4. Проведений аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування транспортного підприємства ТОВ «ІНРАЙС» дав змогу визначити специфічні особливості транспортного сектора, які і визначають унікальність стратегією розвитку. Серед них: галузева специфіка, орієнтація на клієнта, логістика та маршрутизація, умови ведення бізнесу, інфраструктура та обладнання.

5. З метою реалізації запропонованої стратегії та подальшого розвитку і підвищення конкурентоспроможності транспортного підприємства ТОВ «ІНРАЙС» пропонується впровадити сучасні технології, зокрема системи контролю витрат палива, що дозволить не тільки знизити витрати на паливо та підвищити ефективність роботи автопарку, але й запропонувати клієнтам більш конкурентні ціни на перевезення. Для вдосконалення управління транспортно-експедиторськими операціями в ТОВ «ІНРАЙС» запропоновано впровадження системи GPS стеження та контролю палива за нормовитратами FMS-T, а також систему «Мурашиної логістики». Це дозволить не лише

заощадити час та ресурси на складання маршрутів, але й покращити ефективність логістичних процесів у цілому. Завдяки автоматизованому плануванню та моніторингу маршрутів і контролю палива підприємство зможе більш ефективно використовувати свій транспорт, зменшити витрати 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.

6. Розрахунок економічної доцільності впровадження запропонованих заходів свідчить, що рентабельність від впровадження системи FMS-T за оптимістичним сценарієм становить 50 %, а за реалістичним 20%, тобто проект виявляється прибутковим у перший рік реалізації лише за умов оптимістичного та реалістичного сценаріїв розвитку.

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. Дикань В.Л., Заєць Г.П. Управлінський менеджмент у концепції сталого розвитку організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук. праць*. Харків: УкрДУЗТ. 2018. № 62. С. 9-19.
8. Державна служба статистики. URL: <https://www.google.com/search?client=opera&q=державна+статистика+україни&sourceid=opera&ie=UTF-8&oe=UTF-8>.
9. 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.
10. Загорський В.С. Концептуальні основи формування системи управління сталим розвитком еколого-економічних систем: монографія. Львів: ЛРІДУНАДУ, 2018. 336 с.

11. 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 Черняховського*. 2018. № 3(64). С. 61–64.
12. Ситник Н. І. (2019). Управління персоналом: Навч. посіб. Фірма «ІНККОС», 2019. 472 с.
13. Каличева Н.Є., Маслова В.О. Удосконалення транспортного обслуговування як фактор забезпечення товарних характеристик продукції. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, № 69, 2020, 128-134.
14. 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.
15. Крикавський Є. В., Чорнописька Н. В. (2009). Логістичні системи: навчальний посібник. Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2009. 264 с.
16. Кудрявцев В. М. Механізм як складова системи управління стійким економічним розвитком транспортного підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. Вип. 41, 2023. С. 165-179.
17. 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 Черняховського*. 2020. № 1(68). С. 92–97.
18. 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. Петруня А.В., Цебро Я.І. Система управління якістю товару на підприємстві. *The 1st International scientific and practical conference “Perspectives of contemporary science: theory and practice” (March 4-6, 2024) SPC “Sci- conf.com.ua”, Lviv, Ukraine. 2024. p.781-786. URL: <https://sci-conf.com.ua/i-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-perspectives-of-contemporary-science-theory-and-practice-4-6-03-2024-lviv-ukrayina-arhiv/>.*

19. Петруня А.В., Цебро Я.І. Особливості стратегічного управління розвитком транспортного підприємства. *Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference «Scientific Research: Modern Innovations and Future Perspectives» (November 25-27, 2024. Montreal, Canada). European Open Science Space, 2024. p.167-169.*

20. 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.*

21. 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*

22. 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.*

23. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р. Законодавство України: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p#Text> (дата звернення: 30.05.2023).

24. Побережна З.М., Трухан О.Л. Формування системи стратегічного управління транспортним підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості № 81-82, серія Менеджмент і маркетинг. 2023. С.306-313.*

25. 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.

26. Ткаченко В. Управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*, 2022, (43). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-55>.

27. 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