

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

АКСЮК Олександр Валерійович

УДК 658.7:656.1

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Удосконалення управління транспортними перевезеннями в умовах
ФОП «Хоменко В. В.»

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело.

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:

БЕЗДІТКО Олена Євгенівна

Кандидат економічних наук, доцент

Житомир – 2024

АНОТАЦІЯ

Аксюк О. В. Удосконалення управління транспортними перевезеннями в умовах ФОП «Хоменко В. В.». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, Житомир, 2024.

Обґрунтовано теоретичні та методологічні аспекти удосконалення управління транспортними перевезеннями підприємства. Здійснено аналіз організаційно-економічної, фінансово-господарської діяльності підприємства. Запропоновано напрями удосконалення управління транспортними перевезеннями на досліджуваному підприємстві.

Ключові слова: транспорт, управління транспортними перевезеннями, стратегія, інтегральний показник, ризикозахищеність.

SUMMARY

Aksuk O.V. Improving transport management in the conditions of the sole proprietorship «Khomenko V. V.». - Manuscript.

Qualification work for obtaining the Master's degree in the specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2024.

Theoretical and methodological aspects of improving the management of transport transportation of the enterprise are substantiated. An analysis of the organizational, economic, financial and business activities of the enterprise is carried out. Directions for improving the management of transport transportation at the studied enterprise are proposed.

Key words: transport, transport management, strategy, integral indicator, risk protection.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність та роль транспортних перевезень в Україні	7
1.2. Характеристика основних видів транспортних послуг	9
1.3. Методи підвищення ефективності транспортної логістики підприємства.....	11
Висновки до Розділу 1.....	11
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ ФОП «ХОМЕНКО В. В.».....	15
2.1. Аналіз організаційно-економічної структури підприємства	15
2.2. Оцінка фінансового стану підприємства.....	17
2.3. Оцінка системи управління транспортними перевезеннями підприємства.....	21
Висновки до Розділу 2.....	22
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ В УМОВАХ ФОП «ХОМЕНКО В. В.».....	24
3.1. Діджиталізація в системі управління транспортними перевезеннями підприємства.....	24
3.2. Управління ризикозахищеністю транспортних перевезень підприємства.....	26
Висновки до Розділу 3.....	30
ВИСНОВКИ	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	32
ДОДАТКИ	36

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективне управління транспортними перевезеннями є критично важливим для забезпечення своєчасної доставки товарів і послуг, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства та його здатність задовольняти вимоги споживачів. В умовах глобалізації та високої конкуренції, оптимізація транспортних процесів стає необхідною для зниження витрат, підвищення продуктивності та збереження екологічних стандартів.

Інноваційні технології, такі як автоматизація управління транспортом, GPS-трекінг і великі дані, відкривають нові можливості для зменшення витрат і підвищення ефективності логістичних операцій. Водночас, зростаюча складність та різноманіття логістичних процесів вимагають вдосконалення методів управління, щоб ефективно вирішувати завдання оптимізації перевезень, забезпечення безпеки та мінімізації ризиків.

Дослідження є надзвичайно актуальним для підприємств, які прагнуть підвищити свою ефективність, знижуючи витрати і водночас поліпшуючи рівень обслуговування клієнтів.

Аналіз останніх досліджень. Питанням, пов'язаним з управлінням транспортними перевезеннями присвячені наукові праці багатьох українських та зарубіжних вчених таких, як Д. Бабина, С. Бойченко, І. Галак, Б. Гречин, М. Григорак, В. Давиденко, О. Іванченко, К. Лейда, О. Мних, В. Фролов, А. Яковлева. Окремі аспекти транспортного управління аналізували такі відомі економісти, як: Є. Зайцев, Р. Кісіль, Ю. Сухіна, В. Лукинський, О. Садиков та ін.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження кваліфікаційної роботи є розкриття теоретичних аспектів, а також розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління транспортними перевезеннями ФОП «Хоменко В. В.»

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно вирішити

наступні завдання:

- дослідити сутність та значення поняття транспортних перевезень;
- охарактеризувати основні види транспортних послуг;
- здійснити аналіз організаційно-економічної та фінансової характеристики ФОП «Хоменко В. В.»;
- здійснити оцінку системи управління транспортними перевезеннями підприємства;
- запропонувати використання цифрових технологій управління транспортними перевезеннями ФОП «Хоменко В. В.»;
- розробити стратегію ризикозахищеності транспортних перевезень підприємства.

Об’єкт і предмет дослідження. *Об’єктом* дослідження є процес удосконалення управління транспортними перевезеннями ФОП «Хоменко В. В.». *Предметом* кваліфікаційної роботи є сукупність теоретичних, методичних та практичних положень щодо удосконалення управління транспортними перевезеннями ФОП «Хоменко В. В.».

Методи дослідження. Для виявлення проблем, що стримують підвищення управління транспортними перевезеннями підприємства, та визначення напрямків його перспективного розвитку використано методи аналізу та синтезу, прийоми аналогії, співставлення, індукції і дедукції – з метою уточнення понятійного апарату та формулювання висновків. Оцінка поточного стану і тенденцій розвитку ФОП «Хоменко В. В.» проведена за допомогою статистико-економічного методу, зокрема його прийомів: графічного аналізу, порівняння, факторного аналізу, кореляційно-регресійного аналізу тощо. Рівень економічної безпеки підприємства та стратегія його ризикозахищеності були оцінені та обґрунтовані за допомогою SWOT-аналізу та матричного підходу.

Інформаційними джерелами дослідження були законодавчі та нормативні акти України з питань управління транспортними перевезеннями

підприємств та методики її оцінки, довідково-нормативні матеріали і наукова література за темою дослідження, звітність ФОП «Хоменко В. В.» за 2021-2023 рр., результати власних досліджень, а також інформаційні ресурси світової комп'ютерної інформаційної мережі Internet.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення управління транспортними перевезеннями ФОП «Хоменко В. В.», на основі розробленої автором стратегії формування ризикозахищеності.

Особистий внесок здобувача. Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації, що містяться в роботі, отримані автором самостійно на основі аналізу та узагальнення теоретичного й практичного матеріалів.

Публікації.

1. Бездітко О. Є., Аксюк О. В. Перспективи розвитку «Зеленої логістики в Україні». *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів, 13 лист. 2024. Житомир, 2024. С. 78-81.
2. Аксюк О. Системне управління транспортними перевезеннями підприємства. *Студентські наукові читання – 2024*: матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт Поліського нац. ун-ту, 28 лист. 2024. Житомир: 2024. С.
3. Аксюк О. Організація перевезень вантажів в Україні. *Студентські наукові читання – 2024*: збірник наукових праць за результатами науково-практичної конференції науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених НІІ менеджменту, бізнесу і права, 12 груд. 2024. Житомир, 2024. С.

Обсяг і структура дипломної роботи. Основний текст викладений на 28 сторінках комп'ютерного тексту. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань), додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО- МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ

УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ

ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та роль транспортних перевезень в Україні

Транспорт є однією з ключових галузей економіки, яка забезпечує перевезення для населення та господарства, а також виступає важливою складовою інфраструктури. Він слугує матеріально-технічною основою для розвитку територіального поділу праці, впливаючи на динаміку та ефективність соціально-економічного зростання регіонів і країни загалом. У сучасних умовах значення транспортних послуг постійно зростає, адже вони охоплюють усі сфери суспільного життя. Якість і ефективність цих послуг безпосередньо впливають на темпи розвитку суспільства.

Основним завданням транспортних підприємств є аналіз, вивчення та задоволення потреб суспільства у різних видах транспортних послуг. Нові економічні реалії розширили поняття "транспортна послуга". Тепер це стосується не лише перевезення вантажів чи пасажирів, але й будь-яких операцій, які пов'язані з підготовкою та організацією процесу перевезень.

До послуг транспорту відносять: перевозку пасажирів і вантажів; зберігання вантажів, завантажувально-розвантажувальні роботи; підготовку перевізних засобів; обслуговування на умовах оренди або прокату; перегон (доставку) нових та відремонтованих транспортних засобів; транспортно-експедиційні послуги та інші послуги.

Транспорт є сполучною ланкою між виробниками і споживачами товарів та послуг. Він забезпечує обмін товарами і переміщення людей, що робить його критично важливим для функціонування ринку і ринкових відносин. Як ринковий об'єкт, транспорт реалізує свої послуги з перевезення вантажів і

пасажирів. Виробництво продукції вважається завершеним лише тоді, коли товар доставлено до споживача.

У сучасних умовах транспортні витрати складають значну частину собівартості продукції — від 15-20% до 40% і більше. Недооцінка значення транспорту може мати негативний вплив на соціально-економічний розвиток країни [5, с.188].

Транспорт належить до сфери матеріального виробництва, оскільки продовжує виробничий процес через переміщення товарів і їх доставку споживачам. Працівники транспортної галузі, як вантажного, так і пасажирського секторів, беруть участь у створенні суспільного продукту і національного доходу, формуючи додаткову вартість, яка сприяє накопиченню.

Суспільний продукт включає товари, що мають споживчу вартість не лише у вигляді матеріальних об'єктів, а й у вигляді виробничої діяльності. Таким чином, транспорт не відрізняється від інших галузей економіки, а має спільні риси, характерні для всіх сфер виробництва. Класифікація транспортних послуг представлена на рис. 1.1.

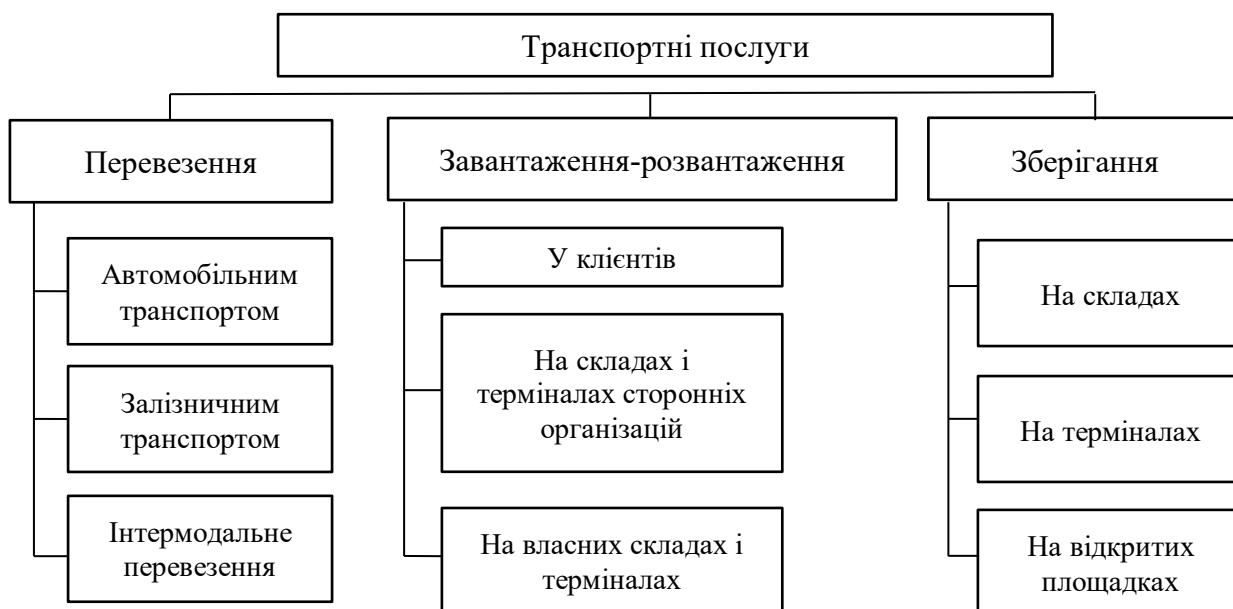


Рис. 1.1. Класифікація транспортних послуг

Джерело: згруповано на основі [3, с. 192].

Рівень розвитку транспортної системи країни є однією з ключових ознак її технологічного прогресу та рівня цивілізованості. Історично потреба у перевезеннях виникла разом із розвитком суспільства та переходом від натурального господарства до поділу праці. У сучасних умовах інтеграції в європейську та світову економіку значення високорозвиненої транспортної системи стає ще більшим, адже вона слугує основою для успішного входження України в глобальне співтовариство та забезпечення гідного місця серед розвинених країн світу.

1.2. Характеристика основних видів транспортних послуг

Усі варіанти транспортного забезпечення логістики базуються на системі транспортних послуг. Транспортні послуги можна визначити як будь-яку діяльність, яку виконують транспортні оператори для клієнтів на платній основі.

Транспортна система України включає такі основні види транспорту: наземний (залізничний, автомобільний, трубопровідний (зокрема нафто-, газо- та продуктопроводи); водний (морський і річковий); повітряний (авіаційний). Далі коротко розглянемо їхні загальні характеристики та особливості [11, с. 54].

Залізничний транспорт вирізняється такими основними особливостями, як високий технічний потенціал, розгалужена мережа залізниць, відносно низька собівартість перевезень, універсальність, регулярність, надійність, безпека та екологічність. Водночас це складна функціонально-організаційна система, яка включає безліч компонентів: локомотивне й вагонне господарство, пасажирське та матеріально-технічне забезпечення, колійне господарство, системи зв'язку, автоматику, телемеханіку, енергетику, інформаційні технології, захисні лісосмуги, служби водопостачання, а також будівельно-монтажні роботи та цивільні споруди.

Автомобільний транспорт відіграє значну роль на транспортному ринку країни завдяки своїм перевагам над іншими видами транспорту: висока маневреність; здатність здійснювати перевезення без додаткових перевантажень і пересадок; швидкість доставки та збереження вантажу; універсальність у транспортуванні різних типів вантажів; широкі можливості за дальністю перевезень і системами сполучення.

Цей вид транспорту активно використовується у всіх сферах економіки, забезпечуючи місцеві, міжміські та міжнародні перевезення промислових, сільськогосподарських, торговельних і будівельних вантажів. Він тісно інтегрований із залізничним, авіаційним, морським та річковим транспортом, виступаючи одним із найпоширеніших засобів перевезень на короткі відстані. Крім того, автомобільний транспорт широко застосовується для доставки вантажів на далекі відстані, особливо якщо потрібна оперативність або транспортування специфічних вантажів, таких як швидкопсувні продукти чи вантажі, незручні для інших видів транспорту.

Трубопровідний транспорт має унікальну особливість, яка відрізняє його від інших видів транспорту: він не повністю відповідає традиційному визначенню «транспорт». У цьому виді транспорту рухомий склад і спеціалізовані шляхи сполучення об'єднані в єдину систему, що називається «трубопроводом».

Морський транспорт охоплює підприємства, що займаються перевезенням пасажирів, вантажів, багажу та пошти, а також порти, пристані, судна, судноремонтні заводи, морські шляхи сполучення. До його складу входять також підприємства зв'язку, промислові, торговельні, будівельні та постачальницькі організації, навчальні заклади, заклади охорони здоров'я, фізичної культури, науково-дослідні та проектно-конструкторські установи, а також інші організації, незалежно від форми власності, які забезпечують функціонування морського транспорту.

Річковий транспорт, подібно до морського, має низку переваг над наземним транспортом. Серед них - наявність природних водних шляхів,

можливість використання течії, здатність одночасно перевозити великі обсяги вантажів і значну кількість пасажирів. Крім того, утримання водних шляхів потребує значно менших капіталовкладень, а перевезення вантажів цим видом транспорту є економічно вигіднішим.

Особливості повітряного транспорту: гнучкість, безпека, інтернаціоналізація, висока вартість, економічність. Однак, в умовах воєнного стану в Україні повітряний транспорт втрачає свою актуальність через низку причин. По-перше, повітряний простір країни закритий для польотів із міркувань безпеки. По-друге, ризики, пов'язані з можливими обстрілами чи іншими військовими діями, унеможливають стабільне та безпечне функціонування авіації. По-третє, пріоритет у перевезеннях надається наземним видам транспорту, які краще пристосовані до умов воєнного часу, зокрема для доставки гуманітарної допомоги, військових вантажів і евакуації. Усе це суттєво обмежує використання авіаційного транспорту в країні.

1.3. Методи оцінки ефективності транспортної логістики підприємства

Процес перевезення товарів передбачає взаємодію численних учасників транспортної системи і вимагає комплексного підходу, заснованого на узгодженій технології, яка базується на нормативних документах або інженерних рішеннях, що регулюють перевезення. Як вартісні, так і натуральні показники можуть відображати зміни як в окремих системах перевезень, виробництва, зберігання та споживання, так і в загальному контексті. Важливим аспектом є критерій ефективності доставки товарів, який визначається залежно від конкретних умов перевезення та цілей завдання.

Для вирішення задач, пов'язаних з організацією раціональної взаємодії між процесами виробництва, матеріально-технічного постачання та

споживання і транспортними процесами, необхідно розглядати комплексні інтегровані транспортно-технологічні системи. Такий підхід дозволяє досягти вищої загальної ефективності порівняно з сумарною ефективністю окремих компонентів.

Оцінка економічної ефективності управління транспортним процесом включає як локальні, так і комплексні показники, що можуть бути натуральними або економічними, а також враховуються показники позатранспортного ефекту [13, с. 314]. Локальні критерії використовуються для порівняння варіантів перевезень, якщо вони відрізняються лише за одним параметром. Комплексні показники необхідні при вивченні заходів, що змінюють кілька характеристик транспортного процесу одночасно, що дозволяє комплексно оцінити ефективність та вплив на загальну транспортну систему [13, с. 315].

Серед ряду критеріїв, які враховуються при розв'язанні завдань організації перевезень, особливий інтерес викликають:

- точність доставки вантажу в узгоджений термін;
- тривалість доставки товарів;
- витрати на перевезення вантажу;
- продуктивність транспортних засобів;
- продуктивність механізмів для навантаження та розвантаження;
- енергоефективність транспортно-технологічних операцій;
- енергомісткість перевезень;
- питома трудомісткість комплексу транспортно-технологічних операцій;
- собівартість перевезень;
- прибуток від перевезень [14, с.354].

Оцінка ефективності транспортної логістики підприємства допомагає визначити, наскільки раціонально використовуються ресурси та чи відповідає транспортна система бізнес-цілям компанії. Основними методами оцінки є:

1. Економічний аналіз - аналіз витрат на транспортування, порівняння доходів і витрат, оцінка економії на масштабах.
2. Оцінка показників ефективності (KPI) - транспортні витрати на одиницю продукції, швидкість доставки, коефіцієнт використання вантажопідйомності, точність доставки.
3. Аналіз операційної ефективності – маршрутизація, час простою транспорту, середня відстань перевезень.
4. Оцінка якості обслуговування - рівень задоволеності клієнтів, відсоток повернень або пошкоджень вантажів, гнучкість логістики.
5. Комплексні показники - коефіцієнт загальної ефективності логістики, витрати на транспортування як відсоток від загального доходу, індекс ефективності ланцюга поставок.
6. Екологічна оцінка - викиди CO₂ на одиницю вантажу, енергоефективність, використання екологічно чистого транспорту.
7. Моделювання та прогнозування - імітаційне моделювання, SWOT-аналіз [5, с. 86].

Використання цих методів дозволяє підприємствам оцінювати ефективність транспортної логістики, визначати зони для вдосконалення та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Висновки до Розділу 1

1. Транспорт є незамінною складовою економіки, що забезпечує ефективне функціонування суспільства та економіки в цілому. Він не лише надає послуги з перевезення вантажів і пасажирів, але й виконує важливі функції з організації, зберігання, обслуговування та логістики, що значно розширює його роль у сучасній економіці.
2. У сучасних умовах транспортні витрати складають значну частину собівартості продукції — від 15-20% до 40% і більше. Недооцінка

значення транспорту може мати негативний вплив на соціально-економічний розвиток країни.

3. Транспортна система України включає такі основні види транспорту: наземний (залізничний, автомобільний, трубопровідний (зокрема нафто-, газо- та продуктопроводи); водний (морський і річковий); повітряний (авіаційний). Далі коротко розглянемо їхні загальні характеристики та особливості.

4. Оцінка економічної ефективності управління транспортним процесом є складним і багатогранним завданням, яке включає як локальні, так і комплексні показники. Важливими критеріями є точність доставки, витрати на перевезення, продуктивність транспортних засобів та механізмів, енергоефективність і собівартість перевезень. Використання цих критеріїв дозволяє комплексно оцінити ефективність транспортних операцій і їх вплив на загальну транспортну систему, що є необхідним для оптимізації управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ ФОП «ХОМЕНКО В.В.»

2.1. Аналіз організаційно-економічної структури підприємства

ФОП «Хоменко В. В.» засноване 05 липня 2010 р. Юридична адреса компанії: Україна, 65069, Одеська область, Одеса, Люстдорфська Дорога, 5, Код ЄДРПОУ 2989200778. Головною метою створення даної організації є заробіток шляхом реалізації певних видів діяльності, передбачених статутом. Основним видом діяльності підприємницької організації є перевезення вантажним автомобільним транспортом, технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів, роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів, іншими видами роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах.

Місія компанії полягає в забезпеченні вантажних перевезень відповідно до міжнародних стандартів якості для кожного клієнта. Основною метою ФОП «Хоменко В.В.» є досягнення лідерських позицій у сфері транспортних послуг.

ФОП «Хоменко В. В.» має організаційну структуру, побудовану на засадах індивідуального підприємництва, що притаманно малому бізнесу. Вона характеризується високим рівнем централізації управління, де власник особисто виконує всі основні адміністративні функції. Такий підхід забезпечує оперативність і гнучкість у прийнятті рішень завдяки відсутності багаторівневої ієрархії, яка могла б уповільнювати управлінські процеси.

Така структура є ефективною для малого бізнесу і має свої переваги: гнучкість у прийнятті рішень, мінімальні витрати на управління, особистий контроль, близькість до клієнта. Для збереження конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності ФОП «Хоменко В. В.» може впроваджувати делегування, автоматизувати процеси, розвивати партнерські

зв'язки, розширювати діяльність. Таким чином, організаційна структура є адаптивною для нинішнього масштабу діяльності, але потребує вдосконалення для подальшого розвитку та зростання.

Розрахунок структури собівартості транспортних послуг ФОП «Хоменко В. В.» є важливим етапом аналізу діяльності підприємства, що надає транспортні послуги. Цей процес дозволяє визначити основні складові витрат, оцінити їх частку у загальній собівартості та виявити можливості для оптимізації витрат. Собівартість є ключовим показником, який впливає на цінову політику компанії, рівень її конкурентоспроможності та фінансову стабільність.

Аналіз структури собівартості є особливо важливим у сфері транспортної логістики, де витрати формуються з урахуванням багатьох факторів, таких як паливо, амортизація транспортних засобів, заробітна плата працівників, технічне обслуговування, адміністративні витрати та інші (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Структура собівартості транспортних послуг ФОП «Хоменко В. В.»

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021р., (+/-)
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	
Оренда та амортизування	246587,26	21,8	259911,59	21,8	262436,80	21,5	15849,54
Електро та теплоенергетика	175963,15	15,5	188376,29	15,8	197745,08	16,2	21781,93
Паливо і пасивно-мастильні матеріали	426895,94	36,7	448287,88	37,6	467503,71	38,3	40607,77
Ремонт і технічне обслуговування	119853,05	10,6	127571,28	10,7	135492,63	11,1	15639,58
Зв'язок і оргтехніка	45287,37	3,9	58420,50	4,9	64693,72	5,3	19406,35
Закупівля запчастин	118657,56	10,4	109687,46	9,2	92768,36	7,6	-25889,2
Разом	1133244,0	100	1192255,0	100	1220636,3 0	100	85395,97

Джерело: фінансова звітність підприємства за 2021-2023рр.

Дані, представлені в табл. 2.1, підтверджують важливу роль витрат на паливо та паливно-мастильні матеріали що становить 38,3%. Також варто відзначити високі витрати на оренду та амортизування 21,5 % і витрати на електро- та теплоенергію, які складають 16,2%, Решта видатків є менш значущими в загальній структурі і майже не впливають на собівартість послуг у галузі транспорту.

Послуги транспортування та логістики, які надає ФОП «Хоменко В.В.», відіграють ключову роль у забезпеченні руху товарів і послуг у межах ринкової системи. Основні аспекти їхньої діяльності включають: підтримання ефективності логістичного ланцюжка; транспортування товарів від виробника до споживача, що сприяє своєчасній доставці продукції на ринок; розширення ринків збуту на значні відстані, охоплюючи як національні, так і міжнародні ринки, що відкриває нові можливості для бізнес-росту; зменшення витрат на доставку, що підвищує конкурентоспроможність продукції; забезпечення доступу споживачів до широкого асортименту товарів і послуг, навіть якщо виробництво знаходиться далеко.

Загалом, транспортні послуги ФОП «Хоменко В.В.», суттєво впливають на ефективність ринкових процесів, сприяють руху товарів і послуг, а також стимулюють економічний розвиток підприємств.

2.2. Оцінка фінансового стану підприємства

Основні засоби є фундаментальними елементами у господарській діяльності підприємств, забезпечуючи основу для їхньої ефективної роботи та розвитку. Вони становлять матеріальні активи, які активно використовуються у процесі виробництва товарів або надання послуг. Основні засоби виконують кілька важливих функцій: забезпечення стабільної роботи підприємства, довгострокова інвестиція, формування вартості продукції, ефективність та продуктивність, роль у стратегічному плануванні.

Основні засоби є важливим інструментом для оптимізації діяльності підприємства, такого як ФОП «Хоменко В.В.». Завдяки можливості амортизації їх вартості протягом тривалого часу, підприємство може суттєво знизити витрати на виробництво або надання послуг, рівномірно розподіляючи фінансове навантаження на кілька років.

Ефективне використання основних засобів сприяє підвищенню продуктивності праці та поліпшенню якості продукції або послуг. Це, у свою чергу, зміцнює позиції компанії на ринку. Крім того, основні засоби відкривають можливості для розширення бізнесу, впровадження нових продуктів чи послуг і виходу на нові ринки, що стимулює розвиток і зростання компанії.

Додатково основні засоби можуть слугувати забезпеченням для отримання фінансової підтримки від банків чи інших кредиторів. Їх наявність підвищує кредитоспроможність підприємства, що створює умови для залучення інвестицій і реалізації масштабних проектів (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Вартість основних фондів ФОП «Хоменко В.В.»

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021р., (+/-в.п.)	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%		
Основні фонди, усього	4125,8	100,0	4587,1	100,0	5227,2	100,0	126,7	-
Будинки, та передавальні пристрої, споруди	789,9	19,2	874,5	19,2	909,0	17,5	115,2	-1,7
Транспортні засоби, машини та обладнання	2724,7	66,4	2970,6	64,8	3351,0	64,3	122,8	-2,31
Інвентар	75,8	1,7	87,5	1,8	90,3	1,6	119,2	-0,10
Малоцінні оборотні матеріальні активи (тара)	289,7	7,1	328,7	7,3	331,5	6,4	114,2	-0,71
Інші засоби	2457	5,7	3258	7,1	5466	10,2	222,3	+4,80

Джерело: фінансова звітність підприємства за 2021-2023рр.

Дані табл. 2.2 свідчать про суттєві зміни в русі та структурі основних активів, зокрема транспортних засобів, машин і обладнання. Зокрема, приріст становить 22,8%, тоді як відхилення — 2,31 відсоткових пункти.

Аналіз показує, що первісна вартість активів, які ФОП «Хоменко В.В.», є значною, але їхній загальний рівень зношеності складає лише 40,7%. Це переважно зумовлено амортизацією застарілих складських приміщень. Водночас рівень зношеності інвентарю (меблів), що використовується компанією, становить лише 6,7%, а малоцінні оборотні активи, такі як тара, зовсім не зазнають зносу.

Фінансовий стан підприємства визначається наявністю фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення стабільної виробничої та комерційної діяльності, раціональним і ефективним їх розподілом і використанням, якістю фінансових взаємовідносин із іншими суб'єктами господарювання, а також рівнем платоспроможності та фінансової стабільності (Рис. 2.1.).

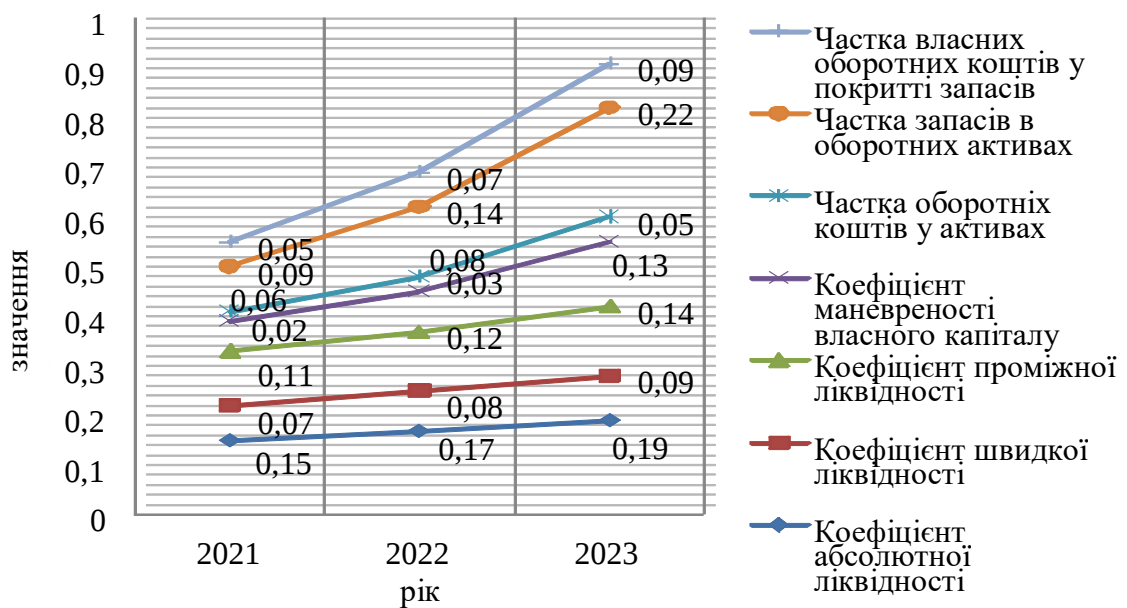


Рис. 2.1. Рівень ліквідності ФОП «Хоменко В.В.» в 2021-2023рр.

Джерело: фінансова звітність підприємства за 2021-2023рр.

Аналізуючи показники ліквідності, можна зробити висновок про рівень захищеності звичайного кредитора, який розглядає можливість інвестування

в підприємство. Іншими словами, стан ліквідності активів відображає рівень інвестиційних ризиків у досліджуваному періоді.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 році становив 0,15, що менше за нормативне значення 0,19. Це свідчить про недостатню забезпеченість підприємства коштами, які могли б бути використані для погашення короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт покриття дорівнював 0,6, що нижче нормативного значення 2, але демонструє наявність достатніх оборотних засобів для часткового покриття боргів. Однак це також вказує на необхідність поліпшення фінансової стабільності для забезпечення повного покриття зобов'язань.

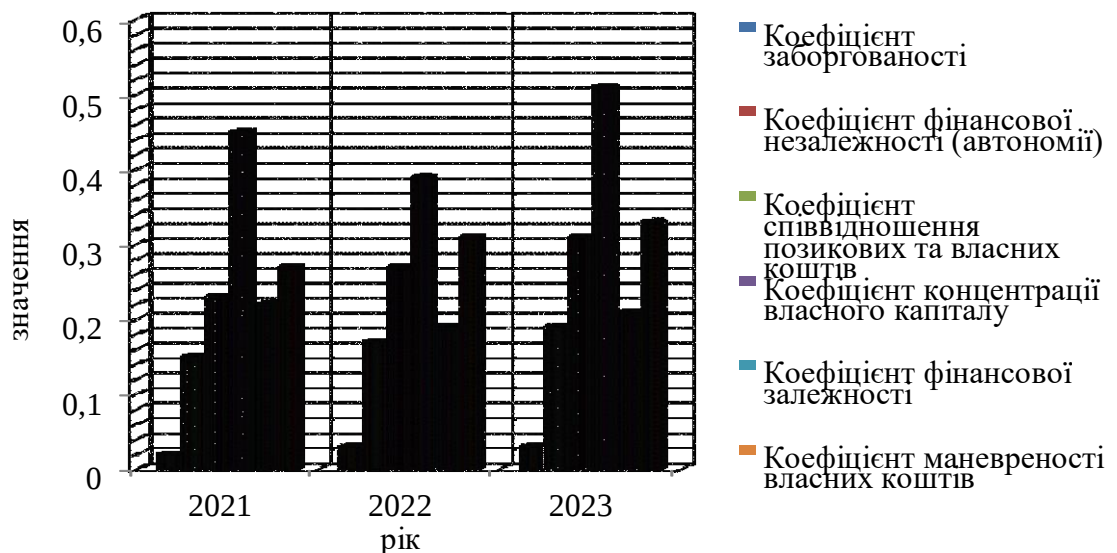


Рис. 2.2. Показники фінансової стійкості ФОП «Хоменко В.В.» в 2021-2023рр.

Джерело: фінансова звітність підприємства за 2021-2023рр.

У 2023 році коефіцієнт фінансової незалежності становить 0,19, що означає, що на кожні 0,19 грн заборгованості припадає 1 грн власного капіталу. Коефіцієнт фінансової залежності дорівнює 0,21, і його зростання в динаміці свідчить про збільшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства, що, у свою чергу, призводить до зниження фінансової незалежності.

Коефіцієнт маневреності у 2023 році становить 0,33 і відображає, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності. Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів складає 0,31. Зміни цього показника свідчать про посилення або зменшення залежності підприємства від кредиторів, що, відповідно, впливає на його фінансову стійкість, оборотність активів складає 0,22%.

2.3. Оцінка системи управління транспортними перевезеннями підприємства

Кожне ухвалене рішення вимагає створення докладного стратегічного плану управління ризиками транспортних перевезень, який можна здійснити за допомогою SWOT-аналізу, що дає змогу поєднувати переваги і недоліки підприємства в ринковому середовищі.

Серед найбільш значимих показників безпеки діяльності транспортних перевезень можна виділити: стан транспортного засобу; регулярність технічного обслуговування; оснащення системи безпеки; компетентність і підготовка персоналу; планування маршрутів; документальне забезпечення; безпека вантажу; зростання майна підприємства; зростання оборотних активів; зростання поточних зобов'язань; зростання обсягу позичених фінансових ресурсів.

Отже, спираючись на визначені показники та їх значення за аналізований період згідно зі звітністю підприємства ФОП «Хоменко В. В.» (Додаток А), сформовано матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.3).

Розподіл показників у матриці здійснюється на основі аналізу позитивних і негативних сторін. Для завершальної оцінки кожному з визначених показників SWOT-аналізу присвоюється 1 бал. Підрахунок загальної кількості балів за всіма аспектами дозволяє зробити висновок про незначну перевагу позитивних факторів над негативними. Наприклад, у

співвідношенні 8:4 (або вдвічі більше), що вказує на перспективи розвитку галузі з домінуванням позитивних тенденцій.

Таблиця 2.3

Матриця SWOT-аналізу безпеки діяльності ФОП «Хоменко В.В.»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1) стан транспортного засобу (на 34,1 %); 2) регулярність технічного обслуговування (на 61,5 %); 3) оснащення системи безпеки (на 1–7 %); 4) компетентність і підготовка персоналу (на 10,6–17,8 %); 5) документальне забезпечення (на 24,3 %).	1) безпека вантажу (на 28,1 %); 2) планування маршрутів (на 22,8 %).
Можливості (O)	Загрози (T)
1) зростання майна підприємства (на 25,0 %); 2) зростання оборотних активів (на 55,3 %); 3) зростання власного капіталу (на 25,1 %).	1) зростання поточних зобов'язань (на 37,6 %); 2) збільшення обсягу позичених фінансових ресурсів (на 24,8 %).

Джерело: власні дослідження.

Матриця SWOT-аналізу для ФОП «Хоменко В. В.» показує комплексний підхід до оцінки безпеки діяльності підприємства, включаючи сильні та слабкі сторони, можливості й загрози. Наведені показники вказують на основні аспекти, які потребують уваги для підвищення ефективності та безпеки діяльності.

Висновки до Розділу 2.

1. Основним видом діяльності ФОП «Хоменко В. В.» є перевезення вантажним автомобільним транспортом, технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів, роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів, іншими видами роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах.

2. Первісна вартість активів, які ФОП «Хоменко В. В.», є значною, але їхній загальний рівень зношеності складає лише 40,7%. Це переважно зумовлено амортизацією застарілих складських приміщень. Водночас рівень

зношеності інвентарю (меблів), що використовується компанією, становить лише 6,7%, а малоцінні оборотні активи, такі як тара, зовсім не зазнають зносу.

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 році 0,15, що менше за нормативне значення 0,19. Це свідчить про недостатню забезпеченість підприємства коштами, які могли б бути використані для погашення короткострокових зобов'язань. У 2023 році коефіцієнт фінансової незалежності становить 0,19, що означає, що на кожні 0,19 грн заборгованості припадає 1 грн власного капіталу. Коефіцієнт фінансової залежності дорівнює 0,21, і його зростання в динаміці свідчить про збільшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства, що, у свою чергу, призводить до зниження фінансової незалежності.

4. Матриця SWOT-аналізу для ФОП «Хоменко В. В.» показує комплексний підхід до оцінки безпеки діяльності підприємства, включаючи сильні та слабкі сторони, можливості й загрози.

РОЗДІЛ 3
ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
ТРАНСПОРТНИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ В УМОВАХ ФОП
«ХОМЕНКО В. В.»

3.1. Діджиталізація в системі управління транспортними перевезеннями підприємства

Впровадження новітніх технологій та сучасних методів у логістику транспортних перевезень стає одним із ключових напрямків адаптації до актуальних умов в Україні. Використання інновацій сприяє економії ресурсів, зокрема палива, знижує ризики та дозволяє оптимізувати логістичні процеси, що є важливими для учасників ринку. Одним із пріоритетних завдань залишається залучення та утримання клієнтів, і впровадження сучасних технологічних рішень здатне підвищити якість обслуговування, прискорити доставку та підвищити ефективність управління ланцюгами постачання.

Впровадження інноваційних технологій у логістику транспортних перевезень відкриває широкі можливості для підвищення ефективності всього процесу. Зокрема, використання автоматизованих систем управління транспортом (TMS), GPS-трекінгу та аналітики великих даних дає змогу краще контролювати перевезення, оптимізувати маршрути, швидше реагувати на затримки або непередбачені ситуації. Це дозволяє знизити витрати на пальне, технічне обслуговування, мінімізувати простой транспорту, а також поліпшити екологічні показники завдяки економії ресурсів.

Інтеграція штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання допомагає прогнозувати попит, ефективніше розподіляти вантажі та оптимізувати графіки.

Таблиця 3.1.

Використання цифрових технологій управління транспортних перевезень ФОП «Хоменко В.В.»

Цифрова технологія	Характеристика	Застосування
Supply Chain Management (SCM)	Інтегрує всі процеси, від планування та закупівель до виробництва і розподілу товарів.	Забезпечує централізоване управління всіма етапами ланцюга постачання, що дозволяє оптимізувати запаси, знижувати витрати на транспортування, підвищувати швидкість обробки замовлень та скорочувати час доставки.
Warehouse Management System (WMS)	Автоматизує і оптимізують операції на складі, такі як прийом, зберігання, відвантаження та інвентаризація товарів	Допомагають уникати помилок у складуванні, забезпечують швидкий доступ до інформації про запаси і дозволяють точніше керувати товарними запасами.
Штучний інтелект	Використовуються для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів і управління складними процесами.	Допомагає в аналізі великих обсягів даних, що дозволяє ефективніше планувати виробництво, знижувати ризики дефіциту чи надлишку товарів, оптимізувати маршрути доставки.
Інтернет речей (IoT)	дозволяє підключати різні пристрої до Інтернету для передачі даних у реальному часі.	Контролює умови транспортування (температуру, вологість, місцезнаходження) в реальному часі, що важливо для товарів з особливими умовами зберігання, дозволяє відстежувати стан транспорту, ефективність використання ресурсів та здійснювати превентивне обслуговування.
Хмарні технології	Дозволяє обробляти і зберігати великі обсяги даних, забезпечуючи доступ до них з будь-якої точки світу.	Підтримує функції віддаленого управління ланцюгом постачання, доступ до даних в реальному часі, спрощують обмін інформацією з партнерами і постачальниками.
Transport Management System (TSM)	Допомагає управляти процесами транспортування, включаючи планування, вибір перевізника, відстеження вантажу.	Дозволяє оптимізувати процеси доставки, мінімізуючи витрати на транспортування.
Big Data	Дозволяє обробляти великі обсяги даних для аналізу і прийняття рішень.	Завдяки аналітичним даним компанії можуть передбачати поведінку клієнтів, оптимізувати маршрути, контролювати товарні запаси та підвищувати рівень обслуговування клієнтів.
Технології блокчейн	Забезпечує прозорість та надійність даних, надаючи можливість відстежувати історію кожної операції у ланцюгу постачання.	Для уникнення підробок, забезпечення прозорості в міжнародній торгівлі, скорочення часу на виконання контрактів.

Джерело: власні дослідження.

Використання IoT (Інтернету речей) у логістиці дає можливість в режимі реального часу відстежувати стан товарів, що особливо актуально для продуктів із коротким терміном придатності, або для небезпечних вантажів, що потребують особливих умов перевезення.

Крім того, цифровізація процесів дозволяє зменшити кількість паперової роботи та людських помилок, спрощує облік і звітність. Використання блокчейн-технологій для управління ланцюгами постачання підвищує прозорість, забезпечує надійний облік усіх етапів перевезення та зменшує можливість шахрайства. Це також сприяє зміцненню довіри між партнерами, адже всі дані можна перевірити та відстежити.

У сучасних умовах впровадження інноваційних рішень стає не просто конкурентною перевагою, а необхідністю для логістичних компаній, що прагнуть ефективно працювати на ринку, забезпечувати високу якість послуг та відповідати зростаючим вимогам клієнтів.

3.2. Управління ризикозахищеністю транспортних перевезень підприємства

Для оцінки рівня ризиковості підприємства, яке займається транспортними перевезеннями доцільно використовувати систему індивідуальних показників або інтегральний показник. Хоча аналіз окремих показників може дати корисну інформацію, він не завжди гарантує однозначні висновки, що може ускладнити ухвалення ефективних управлінських рішень.

Інтегральний показник дозволяє врахувати взаємозв'язок між різними видами ризиків. Завдяки цьому підходу стає можливим більш точно визначити потенційні збитки та сформулювати стратегічні напрями для їх мінімізації. Комплексний підхід до оцінки ризиків забезпечує краще розуміння загальної картини, що є особливо важливим для транспортних підприємств, які працюють у динамічних і часто непередбачуваних умовах.

Використання інтегрального показника в поєднанні з періодичним аналізом індивідуальних ризиків може стати оптимальним рішенням. Це дозволить не тільки ефективніше управляти ризиками, а й оперативно реагувати на зміни у внутрішньому чи зовнішньому середовищі підприємства.

Усі складові загального ризику об'єднують в інтегральний показник за допомогою методу відхилень, який є добре відомим і широко застосовуваним у практиці:

$$Pr = \sum_{i=1}^n (1 - \delta_i) \times B_i \times p_i \quad (3.1)$$

де Pr – інтегральний показник ризику діяльності підприємства;

n – кількість складових загального ризику;

δ – відносна оцінка i -тої складової загального ризику;

B_i – вага i -тої складової загального ризику;

p_i – ймовірність настання ризику.

Особливістю такого розрахунку є використання найкращих граничних значень складових загального ризику як бази. Зокрема, для обчислення відхилень застосовується найкраще максимальне значення складової ризику ($P_{\max}$): $\delta = P_i / P_{\max}$. Водночас для відносної оцінки кожної i -тої складової $\delta = P_{\min} / P_i$, використовується найкраще мінімальне значення.

У процесі оцінки загального ризику для кожної його складової необхідно враховувати вагу – B_i (при цьому $\sum B_i = 1$) та ймовірність – p_i (при $0 \leq p_i \leq 1$). Множення ваги на ймовірність дозволяє отримати зважену оцінку, яка відображає внесок кожної складової в загальний рівень ризику.

Отримані дані дозволяють визначити допустимий рівень ризику, яким можна ефективно управляти за допомогою таких підходів, як уникнення, прийняття, запобігання або зниження ризику. У практиці раціональним є застосування різноманітних інструментів управління, оскільки саме комплексний підхід забезпечує максимальну ефективність заходів. Зважаючи на результати інтегральної оцінки рівня ризику, рекомендується

використовувати інструменти уникнення для управління ціновими та ринковими ризиками, тоді як погодні ризики доцільніше приймати як неминучий фактор.

Таблиця 3.2

Інтегральний показник ризику для ФОП «Хоменко В.В.»

Вид ризику	Відносна оцінка ризику (δ)	Ймовірність ризику (p_i)	Вага ризику (B_i)	Показник ризику (P_p)
Ціновий – за зміною рівня цін	0,80	0,04	0,1028	0,0387
Транспортний – за приростом рівня аварійності	0,59	0,09	0,1071	0,0159
Виробничий ризик – за приростом собівартості	0,76	0,96	0,1296	0,0156
Ринковий – за приростом валового прибутку	0,43	0,09	0,1035	0,0399
Інтегральний показник (P_p)	x	x		0,1103

Джерело: власні дослідження.

Комбінація параметрів оцінки ризиків і тенденцій розвитку транспортних підприємств на одній площині дає змогу сформувати матрицю стратегій управління ризиками (рис. 3.1).

Виходячи з раніше отриманих результатів оцінки сукупного ризику та рівня безпеки (25 % за даними SWOT-аналізу), підприємство розташовується у другому квадранті матриці.

Квадранти 1, 2 та 3 матриці стратегій ризикозахищеності позначають безпечну позицію підприємства, що відповідають умовам стратегії м'якого управління ризиками. Квадранти 4, 5 та 6 відображають ситуацію з критично допустимим рівнем ризику і передбачають стратегію помірнього управління ризиками. Квадранти 7, 8 та 9 вказують на стан недопустимого ризику, де повинна застосовуватись стратегія жорсткого управління ризиками. Найнижчий рівень ризикозахищеності характерний для підприємств, що знаходяться в квадранті 9, який відрізняється кризовими параметрами.

Ця стратегія передбачає ефективне використання доступних ресурсів підприємства, зосереджуючись на модернізації виробничих процесів, активному розширенні напрямків діяльності та збільшенні обсягів

виробництва. Вона спрямована на максимально ефективне використання наявного потенціалу та залучення додаткових ресурсів для подальшого розвитку.

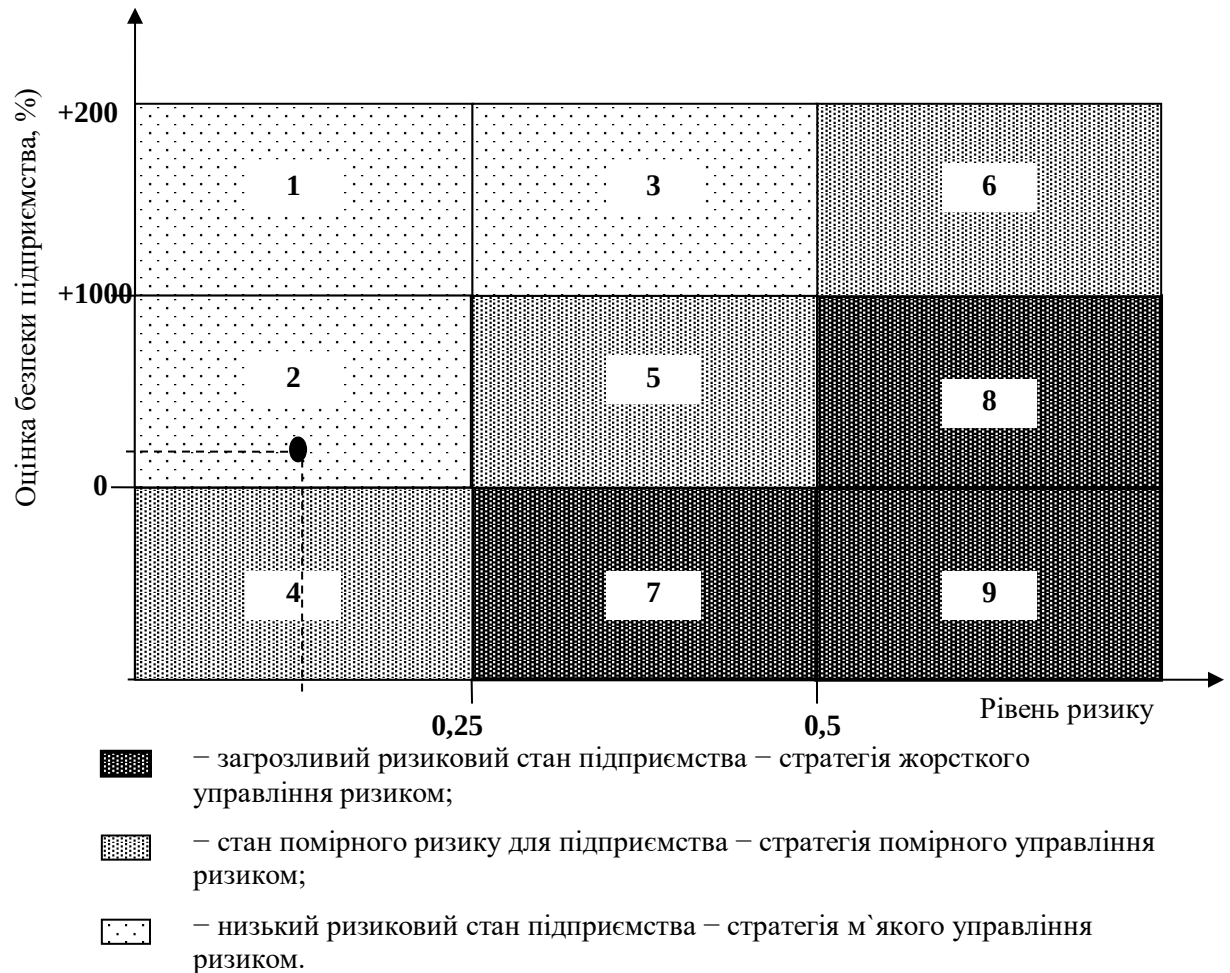


Рис. 3.1. Матриця стратегій ризикозахищеності транспортних перевезень підприємства

Джерело: власні дослідження.

Стратегія м'якого управління ризиком у зоні безпеки підприємства базується на міцних і стабільних позиціях, напрацьованих у попередні періоди. Завдяки збалансованій структурі капіталу, стабільному рівню прибутків та високій діловій репутації, підприємство має можливість ефективно управляти незначними ризиками та, за умови посиленого контролю, приймати ризики середнього рівня (до 0,5 к.п.).

Висновки до Розділу 3

1. Впровадження інноваційних технологій у логістику транспортних перевезень значно підвищує ефективність процесу. Використання автоматизованих систем управління, GPS-трекінгу та аналітики великих даних дозволяє оптимізувати маршрути, зменшити витрати, знизити технічні проблеми та поліпшити екологічні показники. Це сприяє більш ефективному управлінню перевезеннями та зменшенню ресурсних витрат.

2. Для оцінки рівня ризику підприємства доцільно застосовувати інтегральний показник, при розрахунку якого в якості бази використовують найкраще максимальне значення складової загального ризику, а найкраще мінімальне значення служить основою для відносної оцінки кожної складової ризику з урахуванням її ваги та ймовірності.

3. Оцінка сукупного ризику та рівня безпеки підприємства здійснена за допомогою багатофакторної матриці управління ризиками показує, що ФОП «Хоменко В. В.» розташовується у другому квадранті, що відповідає низькому рівню ризику (до 0,25 к. п.) та умовам стратегії м'якого управління ризиком. Така стратегія дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси підприємства, орієнтуючись на модернізацію виробництва, активне розширення діяльності та обсягів виробництва, а також залучення додаткових ресурсів для розвитку.

ВИСНОВКИ

1. Транспорт є ключовою складовою суспільного виробництва, яка відіграє важливу роль у забезпеченні потреб населення та господарської діяльності у перевезеннях. Його розвиток і вдосконалення здійснюються з урахуванням загальнодержавних пріоритетів і стратегій, що базуються на досягненнях науково-технічного прогресу. Важливим аспектом є інтеграція сучасних технологій, оптимізація транспортних процесів та забезпечення екологічної безпеки, що підтримується як державними програмами, так і взаємодією з приватним сектором. Транспортна галузь сприяє підвищенню економічної стабільності та конкурентоспроможності країни, відповідаючи на виклики глобалізації та зміни ринкових умов.

2. В результаті проведеного дослідження аналіз структури собівартості показав важливу роль витрат на паливо та паливно-мастильні матеріали що становить 38,3%, витрати на оренду та амортизування 21,5 % і витрати на електро- та теплоенергію 16,2%. Первісна вартість активів, які є значною, але їхній загальний рівень зношеності складає лише 40,7%. Це переважно зумовлено амортизацією застарілих складських приміщень. Водночас рівень зношеності інвентарю (меблів), що використовується компанією, становить лише 6,7%, а малоцінні оборотні активи, такі як тара, зовсім не зазнають зносу.

3. Необхідною умовою є розробка стратегії ризикозахищеності транспортних перевезень, яка включає оцінку сукупного ризику та рівня безпеки діяльності за допомогою багатофакторної SWOT-матриці. Аналіз показав, що підприємство розташовується у другому квадранті матриці, що свідчить про низький рівень ризику (до 0,25 к.п.) і відповідає стратегії м'якого управління ризиком. Ця стратегія дозволяє підприємствам ефективно використовувати доступні ресурси, сприяє модернізації виробництва, активному розширенню сфер діяльності та обсягів виробництва, а також залученню додаткових ресурсів для подальшого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барнет Б. Дизайн-мислення. Спроектуй своє життя. Київ: Наш формат, 2018. 223 с.
2. Бездітко О. Є., Кравчук І. І., Лавриненко С. О. Стратегія формування і управління логістичними ланцюгами поставок на підприємстві. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49) с. 252-258.
3. Безугла Л. С., Юрченко Н. І., Ільченко Т. В., Пальчик І. М., Воловик Д. В. Логістика: навч. посіб. Дніпро: Пороги, 2021. 252 с.
4. Білорус Т. В. Практикум з менеджменту: навч. посіб. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. 185 с.
5. Бойченко С., Яковлева А., Лейда К., Іванченко О., Фролов В. Екологістика, рециклінг і утилізація транспорту: навч. посіб. Центр навчальної літератури. 2019. 266 с.
6. Вассерман Н. Дилеми засновника бізнесу. Як попередити помилки й уникнути їх під час створення стартапу: підручник. Харків. Віват, 2018. 479 с.
7. Войтко С. В. Управління проектами та стартапами в індустрії: підручник. Київ. КПІ ім. Ігоря Сікорського: Політехніка, 2019. 199 с.
8. Воскобоєва, О. В., Голобородько А. Ю. Класифікація інформаційних логістичних потоків процесно-системного підходу управління підприємством в умовах цифровізації економічних процесів. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 47–53. URL: <http://journals.dut.edu.ua/ind/article/view/2>.
9. Гавриш О. А. Менеджмент стартап проектів: підручник. Київ. КПІ ім. Ігоря Сікорського: Політехніка, 2019. 337 с.
10. Галак І. І., Бабина Д. А. Перспективи використання реверсивної логістики в агропромисловому комплексі: екологічний аспект. *Вісник Національного транспортного університету. Сер. Економічні науки*. 2020. Вип. 2(47). С. 59-69.

11. Галкін А. С., Левада В. П., Давідіч Ю. А. Міжнародні перевезення: теорія та практика: Навч. посіб. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова 2018. 182 с.
12. Голік В. В. Стратегічний набір як ефективний інструмент забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*, 2018. № 2. С. 15-24.
13. Григорак М. Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність: монографія. Київ: Сік Груп Україна, 2017. 513 с.
14. Давиденко В. В. Інтеграція реверсивної логістики в діяльність підприємств. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. матеріалів I Міжнар. наук.-практ. конф.*, 23 квіт. 2020 р. Київ. С. 202–206.
15. Доненко В. І., Водолазкіна К. О., Дубровін В. І. Сучасні методи мотивації та управління командою розробки ІТ-стартапу: монографія. Нац. ун-т «Запоріж. політехніка». Запоріжжя: НУ «ЗП», 2019. 84 с.
16. Жигайло Н. І., Кохан М. О., Данилевич Н. М. Психологія бізнесу та управління: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2019. 306 с.
17. Коваленко О. Е., Брюханова Н. О., Корольова Н. В. Методика професійного навчання: дидактичне проектування: підручник для студентів інженерно-педагогічних спеціальностей. Харків: УПА, 2019. 204 с.
18. Ковшова І. О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 1. С. 53-62.
19. Кравчук І. І., Бездітко О. Є. Інноваційні методи управління логістикою: тренди набуття освітніх компетентностей. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів: збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів*, 5 груд. 2023. Житомир, 2023. С. 39-41.
20. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. Менеджмент: навч.

посіб. Харків: Друкарня «Мадрид», 2019. 231 с.

21. Криворучко О. М. Поняття «логістичний сервіс» і «логістичне обслуговування». *Економіка транспортного комплексу*. 2019. Вип. 33. С. 31–44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2019_33_4 (Дата звернення: 12.11.2024).

22. Кузьмін О.Є. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навч. посіб. Львів: Львівська політехніка, 2020. 208 с.

23. Кустріч Л. О. Логістичні інновації як основа управління підприємством. *Економіка та держава*. 2020. № 2. С. 10–14. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4503&i=1> (Дата звернення: 12.11.2024).

24. Лузан іЮ. Я. Організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку агропромислового виробництва України: Монографія. К.: Ін-т аграр. економіки, 2020. 470 с.

25. Лункіна Т. І. Забезпечення економічно стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств на основі інтенсифікації виробництва: Монографія. Миколаїв, 2018. 196 с.

26. Мазнів Г. Є. Проектування технологій та розрахунок витрат на вирощування сільськогосподарських культур: Навч. посіб. Х.: Міськдрук, 2014. 257 с.

27. Мафтин Л. Психологія освітнього менеджменту: навч.-метод. посіб. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю.Федьковича, 2021. 296 с.

28. Менеджмент: навчальний посібник / І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович, С. О. Лавриненко та ін.: за ред. І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович. Житомир: Поліський національний університет, 2024. 384 с.

29. Мних О. Б., Гречин Б. Д. Стратегічна роль екології в розвитку підприємства в умовах поглиблення екологічної кризи в Україні. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ “Економічна думка”, 2016. Том 23. № 2. С. 108-118.

30. Нежинська О. О. Лідерство та керівництво: психологічний дискурс: монографія. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 263 с.

31. Нова політика ЄС з «циркулярної» економіки: можливості для України. ГО «Діксі Груп», 2020 р. 16 с.
32. Основи менеджменту: теорія і практика / за ред. Мошек Г.Є. навч. посіб. Ліра- К. 2021. 528 с.
33. Охріменко І. В. Витрати та собівартість сільськогосподарської продукції в регулюванні економічних відносин сільськогосподарських підприємств: Монографія К.: Ін-т аграр. економіки, 2019. 360 с.
34. Пономаренко С. В. Форми і методи регулювання розвитку сільського господарства: світовий досвід. *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління*, 2021. № 4. С. 48-52.
35. Розумний транспорт і логістика для міст: навчальний посібник / [авт. колектив: О.О. Лобашов, М.В. Ольхова, А.С. Галкін та ін.] Житомир : «Житомирська політехніка», 2021. С. 144—145.
36. Руда М. В., Мирка Я. В. Циркулярні бізнес-моделі в Україні. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. № 1. С. 107- 121.
37. Савенко І. І., Седіков Д. В. Логістичний менеджмент, як інструмент оптимізації логістичних витрат. *Економіка харчової промисловості*. 2020. Т.12. Вип. 3. С. 42-50. doi: 10.15673/fie.v12i3.1815.
38. Саттон Р. Криза зростання. Як не погоджуватися на маленькі результати в бізнесі. Київ : Наш формат, 2020. 411 с.
39. Brown T., Katz B. Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation. New York : HarperBusiness, 2019, 476 p.
40. Management mechanism as an independent element of the food industry enterprise innovative activity expenditures management system / Kseniia Kovtunenکو, Yurii Kovtunenکو, Liubov Shatskova, Marianna Yatsenko //Journal of Hygienic Engineering and Design Volume 28. 2019. p. 73-80.

Додатки

Додаток А

Вихідні дані для SWOT-аналізу транспортних перевезень ФОП «Хоменко В. В.»

Показник	2020	2021	2022	2023	Відхилення
безпека вантажу	24,9	34,7	32,5	25,3	0,72910663
стан транспортного засобу	2207	2178	2551	2921	1,34113866
регулярність технічного обслуговування	729975	801995	904352	1295321	1,61512354
планування маршрутів	644437	697670	790972	1077068	1,54380724
оснащення системи безпеки;	x	0,016057	-0,00611	0,070618	4,39793037
зростання (зменшення) майна підприємства, тис. грн	1665986	2012443	1888752	2082171	1,24981302
зростання (зменшення) оборотних активів, тис. грн	698542	980997	917905	1085097	1,55337403
зростання (зменшення) поточних зобов'язань, тис. грн	364704	498047	502396	501746	1,37576226
зростання (зменшення) власного капіталу, тис. грн	1022721	1059614	1059867	1279011	1,2505962
скорочення (збільшення) періодів обороту оборотних активів;	1,044998	0,817531	0,985235	1,193738	1,14233473
тривалість періоду обороту оборотних активів, днів	344,4983	440,3505	365,3951	301,5738	0,87540016
чистий прибуток, тис. грн	81721	99554	173419	167406	2,0485065
сукупні витрати, тис. грн	768628	869943	973511	1315084	1,7109499
компетентність та підготовка персоналу	0,106321	0,114437	0,178138	0,127297	1,19729193
документальне забезпечення	0,419296	0,487466	0,485985	0,521137	1,24288513
платоспроможність	1,915367	1,969688	1,827055	2,162642	1,12910062
рентабельність балансу	0,049053	0,049469	0,091817	0,0804	1,63905037
позичені фінансові ресурси	643265	952829	828885	803160	1,24856785