

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ І.І.Рекуненко

_____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Управління проектами»
на тему: «Впровадження проектного підходу до формування стратегії
розвитку бізнесу у сфері вантажоперевезень»

Здобувача групи УП.м-31

Гапченка Павла Петровича

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

(підпис)

Гапченко П.П.

Керівник зав. кафедри управління
імені Олега Балацького,
д.е.н., професор Ігор РЕКУНЕНКО

(підпис)

Суми – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

_____” _____ 20____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Управління проектами»

Здобувача групи УП.м-31_Гапченка Павла Петровича

1. Тема роботи: Впровадження проєктного підходу до формування стратегії розвитку бізнесу у сфері вантажоперевезень
затверджена наказом по СумДУ №1209-VI від «25» листопада 2024 р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи 03.12.2024
3. Мета кваліфікаційної роботи: полягає у формуванні стратегії розвитку бізнесу вантажних перевезень на основі проєктного підходу.
4. Об'єкт дослідження: система управління приватними вантажоперевезеннями з впровадженням проєктного підходу.
5. Предмет дослідження: взаємозв'язок основних аспектів ефективності управління вантажними перевезеннями та процесу формування напрямків його розвитку.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах Законів України, Постанов Кабінету Міністрів України, установчих документів ФОП.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВАНТАЖНИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ	11.11.2024
II	ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ВАНТАЖНОГО ПЕРЕВЕЗЕННЯ	18.11.2024
III	ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ З ПЕРЕВЕЗЕНЬ	29.11.2024

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент повинен проаналізувати особливості економічної діяльності транспортного підприємства та структуру системи управління процесами перевезень.

У розділі 2 студент повинен дослідити основні показники ефективності управління приватними вантажоперевозками та проаналізувати систему управління процесами перевезень.

У розділі 3 студент повинен розробити шляхи впровадження проєктного підходу для стратегічного розвитку бізнесу з перевезень та оцінити його доцільність.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання 30.09.2024

Керівник кваліфікаційної роботи
зав. кафедри управління
імені Олега Балацького,
д.е.н., професор Ігор РЕКУНЕНКО

(підпис)

Завдання до виконання одержав Гапченко П.П.

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Структура та обсяг дипломної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 33 найменування. Загальний обсяг роботи становить 47 сторінок, у тому числі 5 таблиць, 3 рисунки, список використаних джерел 3 сторінки.

Актуальність. Проектний підхід є ефективним інструментом стратегічного розвитку бізнесу, який дозволяє організаціям впроваджувати інновації, адаптуватися до змін середовища та досягати довгострокових цілей. Основа якого полягає в структурованому управлінні конкретними ініціативами чи завданнями у вигляді проектів.

Мета роботи. Мета кваліфікаційної роботи полягає у формуванні стратегії розвитку бізнесу вантажних перевезень на основі проектного підходу. *Предметом дослідження* є взаємозв'язок основних аспектів ефективності управління вантажними перевезеннями та процесу формування напрямків його розвитку.

Об'єкт дослідження: система управління приватними вантажоперевезеннями з впровадженням проектного підходу.

Методи дослідження. У відповідності до мети, об'єкту та предмету дослідження найбільш доречним, буде використання таких методів як: аналіз, спостереження та експерименту (відтворення результатів спостереження з метою розуміння доцільності їх впровадження). Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає у використанні отриманих результатів і запропонованих методів для вдосконалення роботи ФОП. Проблематика дослідження була представлена на конференції - *Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання, 2024р.*

Отримані результати. У роботі досліджено основні показники ефективності управління приватними вантажоперевезеннями, проаналізовано систему управління процесами перевезень та розроблені шляхи впровадження проектного підходу для стратегічного розвитку бізнесу з перевезень.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ ВАНТАЖОПЕРЕВЕЗЕННЯМИ, ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД, СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, ВАНТАЖНІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ .

ЗМІСТ

	С
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВАНТАЖНИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ.....	8
1.1. Особливості економічної діяльності транспортного підприємства.....	8
1.2. Структура системи управління процесами перевезень.....	14
1.3. Концептуальні основи організації і управління перевезеннями.....	18
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ВАНТАЖНОГО ПЕРЕВЕЗЕННЯ.....	27
2.1. Система управління приватними вантажоперевезеннями.....	27
2.2. Ефективність управління приватними вантажоперевезеннями..	33
2.3. Проектний підхід як основа стратегічного розвитку бізнесу....	34
РОЗДІЛ 3 ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ З ПЕРЕВЕЗЕНЬ.....	36
3.1. Напрямки удосконалення управління приватними вантажоперевезеннями.....	36
3.2. Формування стратегії розвитку бізнесу вантажних перевезень на основі проєктного підходу.....	41
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48

ВСТУП

Економічна діяльність транспортного підприємства характеризується складною взаємодією між витратами, доходами, тарифним регулюванням та інфраструктурними обмеженнями. Ефективне управління дозволяє мінімізувати витрати, максимізувати дохід і реагувати на зовнішні виклики, зокрема технологічні та регуляторні зміни. Бізнес перевезень має свої унікальні особливості, які відрізняють його від інших галузей. Основні аспекти цього виду діяльності включають специфіку ринку, залежність від зовнішніх факторів, значні капіталовкладення та високі операційні ризики.

Проектний підхід є ефективним інструментом стратегічного розвитку бізнесу, який дозволяє організаціям впроваджувати інновації, адаптуватися до змін середовища та досягати довгострокових цілей. Його основа полягає в структурованому управлінні конкретними ініціативами чи завданнями у вигляді проєктів.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у формуванні стратегії розвитку бізнесу вантажних перевезень на основі проєктного підходу.

Предметом дослідження є взаємозв'язок основних аспектів ефективності управління вантажними перевезеннями та процесу формування напрямків його розвитку.

Об'єкт дослідження: система управління приватними вантажоперевезеннями з впровадженням проєктного підходу.

У відповідності до мети, об'єкту та предмету дослідження найбільш доречним, буде використання таких методів як: аналіз, спостереження та експерименту (відтворення результатів спостереження з метою розуміння доцільності їх впровадження). Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає у використанні отриманих результатів і запропонованих методів для вдосконалення роботи ФОП. Проблематика дослідження була представлена на конференції - Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання, 2024р.

РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВАНТАЖНИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ

1.1. Особливості економічної діяльності транспортного підприємства

Економічна діяльність транспортного підприємства має свої специфічні риси, які зумовлені характером транспортних послуг та операцій. Основні особливості економічної діяльності транспортних підприємств полягають у наступному:

1. Виробничий процес як надання послуг:

- нематеріальний характер послуг, тобто транспортні послуги не створюють фізичного продукту, а полягають у переміщенні товарів або людей. Цей процес одночасно є виробництвом і споживанням послуг;

- високий рівень залежності від інфраструктури, тобто транспортні підприємства залежать від інфраструктури (дороги, залізниці, порти, аеропорти), що вимагає значних капіталовкладень для забезпечення функціонування.

2. Висока капіталомісткість:

- витрати на техніку і обладнання, а саме транспортні підприємства потребують значних інвестицій у придбання транспортних засобів (вантажівки, потяги, літаки, кораблі тощо) та їх обслуговування;

- вартість інфраструктури - у випадку залізничного чи авіаційного транспорту, підприємства можуть бути відповідальними за будівництво або утримання певної інфраструктури (ремонт залізниць, злітно-посадкових смуг тощо).

3. Високі змінні витрати:

- паливо і енергоносії, тобто паливо є однією з основних статей витрат транспортних підприємств, а ціни на нього є дуже волатильними.

- обслуговування та ремонт, тобто витрати на підтримку технічного стану транспортних засобів є важливим компонентом змінних витрат, оскільки це забезпечує безпеку і надійність перевезень.

4. Сезонність попиту:

- залежність від сезону, тобто попит на транспортні послуги може суттєво змінюватися залежно від сезону, наприклад, зростає в період свят чи під час пікових сезонів для перевезення вантажів (сільськогосподарська продукція, туризм);

- коливання попиту на ринку, тобто коливання економічної активності, зростання чи спад у певних секторах економіки (будівництво, імпорту/експорт) можуть впливати на обсяги перевезень і прибутковість транспортних компаній.

5. Тарифне регулювання:

- конкуренція та регулювання - на деяких ринках тарифи на транспортні послуги регулюються державою, що може обмежувати можливості підприємств впливати на ціни і водночас існує висока конкуренція між приватними перевізниками, що тисне на зниження тарифів;

- міжнародні стандарти і договори, адже у міжнародних перевезеннях тарифи часто залежать від міжнародних угод, податкових пільг та митних зборів, що вимагає гнучкого підходу до управління тарифною політикою.

6. Висока залежність від зовнішніх факторів:

- економічні фактори - коливання цін на паливо, зміни валютного курсу, митні бар'єри або санкції можуть суттєво впливати на економічну діяльність транспортного підприємства;

- політичні та регуляторні зміни - зміни в законодавстві, зокрема щодо охорони довкілля, технічних вимог до транспортних засобів або міжнародних торгових відносин, можуть впливати на діяльність транспортних компаній.

- техногенні та природні катастрофи - погодні умови, стихійні лиха, блокування транспортних шляхів впливають на виконання планів перевезень та збільшують витрати.

7. Технологічні інновації:

- автоматизація процесів - впровадження систем управління транспортом (TMS), GPS-трекінгу та інших ІТ-рішень покращує контроль за логістикою, оптимізує маршрути і зменшує витрати;

- екологічні стандарти - підприємства дедалі частіше стикаються з необхідністю переходу на екологічно чисті види транспорту або підвищенням стандартів щодо викидів шкідливих речовин.

8. Кадровий склад і трудові ресурси:

- кваліфікація працівників - важливим елементом економічної діяльності є управління персоналом, зокрема водіями, технічним персоналом і логістами, які мають бути висококваліфікованими;

- безпека праці - особлива увага приділяється безпеці на робочих місцях, оскільки транспортні операції часто пов'язані з підвищеними ризиками.

9. Логістичні рішення:

- оптимізація маршрутів - ефективне планування і вибір маршрутів дозволяє знизити витрати на паливо та скоротити час доставки, що підвищує конкурентоспроможність компанії;

- міжмодальні перевезення - у випадку великих перевізників, оптимальне поєднання різних видів транспорту (залізничний, автомобільний, морський) може значно скоротити витрати та підвищити ефективність.

10. Фінансові аспекти:

- лізинг та кредити - для придбання нових транспортних засобів або техніки підприємства часто використовують лізинг або кредити, що створює додаткові фінансові зобов'язання;

- кеш-флоу - управління грошовими потоками є важливим для транспортних підприємств через довгий цикл отримання доходів (особливо при міжнародних перевезеннях).

Економічна діяльність транспортного підприємства характеризується складною взаємодією між витратами, доходами, тарифним регулюванням та інфраструктурними обмеженнями. Ефективне управління дозволяє мінімізувати витрати, максимізувати дохід і реагувати на зовнішні виклики, зокрема технологічні та регуляторні зміни (Логош, 2023).

Окрім того бізнес перевезень має свої унікальні особливості, які відрізняють його від інших галузей. Основні аспекти цього виду діяльності

включають специфіку ринку, залежність від зовнішніх факторів, значні капіталовкладення та високі операційні ризики (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Ключові особливості бізнесу перевезень

№	Особливість	Склад та сутність
1	2	3
1	Залежність від інфраструктури	1. Необхідність розвиненої інфраструктури. 2. Доступ до інфраструктури.
2	Капіталомісткість	1. Великі інвестиції в техніку 2. Амортизація
3	Конкуренція та ціноутворення	1. Високий рівень конкуренції 2. Низькі маржі 3. Цінова чутливість
4	Вплив зовнішніх факторів	1. Ціни на паливо 2. Зміни у законодавстві 3. Природні умови та ризики
5	Логістика та управління ланцюгами постачання	1. Оптимізація маршрутів 2. Міжмодальні перевезення
6	Сезонність	1. Коливання попиту 2. Підготовка до пікових навантажень
7	Технології	1. Цифрові рішення 2. Технології в транспорті
8	Міжнародні перевезення	1. Митні бар'єри і торговельні угоди 2. Угоди та стандарти
9	Екологічна відповідальність	1. Зростаюча роль екології 2. Зелені інновації
10	Управління ризиками	1. Страхування вантажів 2. Управління персоналом

Джерело: узагальнено автором (Колбасов, 2021; Шайдюк, 2019; Гусак, 2023; Задерака, 2023)

Розглянемо більш детально основні складові.

1. Залежність від інфраструктури:

- необхідність розвиненої інфраструктури, тобто для ефективної роботи перевізного бізнесу потрібна якісна інфраструктура - дороги, залізничні колії, аеропорти, порти, логістичні центри;
- доступ до інфраструктури - у багатьох країнах доступ до певної інфраструктури, як наприклад, аеропортів чи морських портів, регулюється або

обмежується, що може створювати перешкоди або додаткові витрати для перевізників.

2. Капіталомісткість:

- великі інвестиції в техніку: автопарки, літаки, кораблі, вантажні автомобілі потребують значних капіталовкладень, а також регулярного технічного обслуговування;
- амортизація: швидка амортизація транспорту вимагає постійного оновлення автопарку або техніки, що є додатковим фінансовим навантаженням на бізнес.

3. Конкуренція та ціноутворення:

- високий рівень конкуренції: на ринку перевезень діє безліч гравців - як локальних, так і міжнародних, конкуренція може бути особливо жорсткою в сегментах вантажних автомобільних перевезень і авіаперевезень;
- низькі маржі: у багатьох випадках бізнес перевезень працює з низькими маржами, що вимагає ефективного управління витратами;
- цінова чутливість: клієнти часто орієнтуються на ціну, що змушує компанії знижувати тарифи, особливо під час економічних криз або низького попиту.

4. Вплив зовнішніх факторів (Артеменко, 2023):

- ціни на паливо: вартість палива є однією з основних витрат у транспортному бізнесі, коливання цін на нафту можуть суттєво впливати на рентабельність перевезень;
- зміни у законодавстві: регуляторні зміни, наприклад, посилення екологічних стандартів, можуть збільшити операційні витрати перевізників або вимагати модернізації транспорту;
- природні умови та ризики: погодні умови, природні катастрофи або інші непередбачувані ситуації можуть створювати затримки та додаткові витрати.

5. Логістика та управління ланцюгами постачання (Смірнова, 2021):

- оптимізація маршрутів: ефективне планування маршрутів є ключовим для зниження витрат на паливо та часу перевезення, сучасні перевізники використовують системи управління транспортом (TMS) та GPS-трекінг для оптимізації маршрутів;

- міжмодальні перевезення: перевезення вантажів за участі кількох видів транспорту (наприклад, автомобільного, залізничного і морського) дозволяє ефективніше використовувати ресурси.

6. Сезонність:

- коливання попиту: у транспортному бізнесі часто виникає сезонність, наприклад, попит на пасажирські перевезення зростає під час свят і канікул, а на вантажні перевезення - у сезон сільськогосподарських або новорічних перевезень;

- підготовка до пікових навантажень: бізнес перевезень повинен бути готовим до періодів підвищеного попиту, що вимагає резервів транспортних засобів та додаткових робочих сил.

7. Технології:

- цифрові рішення: сучасні технології, такі як електронні платіжні системи, системи управління ланцюгами постачання та автоматизація процесів, підвищують ефективність бізнесу перевезень;

- технології в транспорті: впровадження екологічно чистих технологій (електротранспорт, гібридні двигуни) та використання нових матеріалів для зменшення витрат на паливо і технічне обслуговування стають важливими факторами для конкурентоспроможності.

8. Міжнародні перевезення (Вовченко, 2024):

- митні бар'єри і торгівельні угоди: для компаній, що займаються міжнародними перевезеннями, важливо враховувати законодавчі та митні бар'єри, які впливають на терміни і вартість доставки;

- угоди та стандарти: для міжнародних перевізників важливо дотримуватися міжнародних стандартів і правил, які можуть регулювати як тарифи, так і процедури перевезень.

9. Екологічна відповідальність:

- зростаюча роль екології: збільшуються вимоги щодо екологічної відповідальності транспортних компаній, впровадження стандартів щодо

зниження викидів CO₂ та використання чистих видів палива стає актуальним трендом;

- зелені інновації, бізнес перевезень активно впроваджує "зелені" технології, такі як електромобілі та альтернативні види палива для зниження вуглецевого сліду.

10. Управління ризиками:

- страхування вантажів, важливим аспектом є страхування вантажів, особливо при міжнародних перевезеннях, для мінімізації фінансових втрат у разі пошкодження або втрати товару;

- управління персоналом: бізнес перевезень потребує висококваліфікованих водіїв і технічного персоналу, куомпанії часто зіштовхуються з проблемами підбору та утримання кваліфікованих кадрів, що може впливати на якість послуг (Шевчук, 2017).

Бізнес перевезень характеризується високими капітальними витратами, значною конкуренцією і чутливістю до зовнішніх факторів, таких як ціни на паливо і зміни в законодавстві. Ефективне управління, інноваційні технології, оптимізація процесів та врахування екологічних стандартів є ключовими факторами для успішного розвитку цього бізнесу.

1.2. Структура системи управління процесами перевезень

Структура системи управління процесами перевезень складається з кількох основних елементів, які взаємодіють для забезпечення ефективного і надійного транспортування вантажів (табл.1.2). Ось ключові складові цієї системи:

1. Планування перевезень:

- диспетчерська служба: відповідає за планування маршрутів, координацію транспорту та контроль за виконанням графіків перевезень;

- служба логістики: займається організацією логістичних операцій, вибором оптимальних маршрутів та видів транспорту;

- складування та управління запасами: включає управління складуванням товарів перед транспортуванням, організацію їх переміщення та контролю за наявністю товарів.

2. Транспортні операції:

- перевізники: включають компанії або власників транспортних засобів, які виконують фактичне перевезення вантажів (автомобільний, залізничний, морський або авіаційний транспорт);

- водії та екіпажі: працівники, що безпосередньо управляють транспортом і відповідають за його технічний стан і безпечне транспортування;

- технічна служба: займається обслуговуванням транспортних засобів, їх ремонтом та підготовкою до рейсів.

3. Інформаційні та технологічні рішення:

- системи GPS-відстеження: дозволяють в реальному часі відслідковувати місцезнаходження транспортних засобів та вантажів, що сприяє ефективному управлінню процесами перевезень;

- транспортні інформаційні системи (TMS): автоматизовані рішення для планування, виконання та моніторингу перевезень. TMS інтегрує дані про замовлення, маршрути, вартість перевезень та доступність транспорту;

- системи управління складом (WMS): використовуються для управління запасами та процесами на складах, що включають приймання, зберігання, відвантаження товарів.

4. Контроль і управління ризиками:

- служба безпеки: відповідає за безпеку вантажів під час транспортування, запобігання крадіжкам та пошкодженням;

- страхові компанії: забезпечують страхування вантажів і транспорту для захисту від фінансових втрат;

- оцінка ризиків: здійснюється аналіз можливих ризиків, таких як погодні умови, аварії або затримки на митниці, для мінімізації негативних наслідків.

5. Фінансове управління:

- бюджетування та витратний облік: включає контроль за витратами на транспортування, паливо, оплату праці та технічне обслуговування;

- управління контрактами: забезпечення взаємодії з партнерами-перевізниками та постачальниками через укладення і контроль виконання контрактів;

- ціноутворення: розробка тарифів на транспортні послуги, враховуючи витрати та конкурентне середовище.

6. Адміністративне управління:

- координація процесів: включає взаємодію між різними відділами, такими як диспетчерська служба, фінансові відділи та відділи планування;

- кадрова служба: управляє персоналом, відповідальним за транспортування, забезпечує навчання, підвищення кваліфікації та мотивацію працівників;

- документообіг: оформлення необхідних транспортних документів, таких як накладні, сертифікати відповідності та митні декларації.

7. Митне оформлення та юридичний супровід:

- митні брокери: відповідають за оформлення документів та проходження митних процедур при міжнародних перевезеннях;

- юридичний відділ: займається питаннями ліцензування, дотриманням транспортного законодавства, а також вирішенням юридичних спорів.

8. Моніторинг ефективності:

- ключові показники ефективності (KPI): регулярно аналізуються такі показники, як швидкість доставки, витрати на транспортування, рівень задоволеності клієнтів та кількість затримок;

- аналіз продуктивності: використовується для виявлення проблемних ділянок у процесі перевезень та оптимізації операцій.

Таблиця 1.2 – Системи управління процесами перевезень

№	Елемент системи	Склад системи
1	2	3
1	Планування перевезень	<ol style="list-style-type: none"> 1. Диспетчерська служба. 2. Служба логістики. 3. Складування та управління запасами.
2	Транспортні операції	<ul style="list-style-type: none"> • Перевізники. • Водії та екіпажі. • Технічна служба.
3	Інформаційні та технологічні рішення	<ul style="list-style-type: none"> • Системи GPS-відстеження. • Транспортні інформаційні системи (TMS). • Системи управління складом (WMS).
4	Контроль і управління ризиками	<ul style="list-style-type: none"> • Служба безпеки. • Страхові компанії. • Оцінка ризиків.
5	Фінансове управління	<ul style="list-style-type: none"> • Бюджетування та витратний облік. • Управління контрактами. • Ціноутворення.
6	Адміністративне управління	<ul style="list-style-type: none"> • Координація процесів. • Кадрова служба. • Документообіг.
7	Митне оформлення та юридичний супровід	<ul style="list-style-type: none"> • Митні брокери. • Юридичний відділ.
8	Моніторинг ефективності	<ul style="list-style-type: none"> • Ключові показники ефективності (KPI). • Аналіз продуктивності.

Джерело: узагальнено автором (Мельниченко, 2000; Мороз, 2015; Кириченко, 2015)

Ця структура є основою для забезпечення безперервності перевезень, оптимізації витрат і підвищення якості транспортних послуг.

1.3. Концептуальні основи організації і управління перевезеннями

Управління перевезенням вантажів є складним процесом, який передбачає координацію багатьох логістичних елементів для забезпечення ефективного транспортування товарів. Особливості управління вантажними перевезеннями розглянуто в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Особливості управління вантажними перевезеннями

№пп	Назви особливості	Структурні елементи
1	2	3
1	Планування перевезень	<ul style="list-style-type: none"> – Маршрутизація – Транспортні засоби – Часові рамки
2	Контроль за вантажами	<ul style="list-style-type: none"> – Відстеження вантажів – Безпека вантажу
3	Документація та митне оформлення	<ul style="list-style-type: none"> – Транспортні документи – Митне оформлення
4	Вибір виду транспорту	<ul style="list-style-type: none"> – Наземний транспорт – Морські перевезення – Авіаперевезення – Залізничний транспорт
5	Логістичні операції	<ul style="list-style-type: none"> – Складування та обробка вантажів – Координація ланцюга поставок
6	Взаємодія з клієнтами та партнерами	<ul style="list-style-type: none"> – Комунікація – Вирішення конфліктів
7	Управління ризиками	<ul style="list-style-type: none"> – Оцінка ризиків – Страхування вантажів
8	Технологічні інновації	<ul style="list-style-type: none"> – Автоматизація процесів – Використання блокчейн-технологій
9	Екологічна відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> – Енергоефективність – Мінімізація шкідливих викидів

Джерело: узагальнено автором (Охота, 2014; Соколова, 2014; Ромах; Романов, 2022; Бірюк, 2020)

Розглянемо детальніше структурні елементи.

1. Планування перевезень:

1. Маршрутизація. Важливим етапом є вибір оптимального маршруту для перевезення вантажу, з урахуванням таких факторів, як дорожні умови, транспортні затори, митні перевірки та інші затримки.

2. Транспортні засоби. Вибір відповідного транспортного засобу залежить від типу вантажу, його ваги, обсягу та специфічних умов (наприклад, необхідність дотримання температурного режиму для швидкопсувних товарів).

3. Часові рамки. Управління перевезенням включає планування термінів доставки та координацію між вантажовідправником і вантажоотримувачем.

2. Контроль за вантажами:

1. Відстеження вантажів. За допомогою сучасних технологій (GPS-системи, програми для відстеження) можливо контролювати місцезнаходження вантажу на всіх етапах його транспортування.

2. Безпека вантажу. Забезпечення безпеки під час перевезення включає запобігання крадіжкам, псуванню або пошкодженню вантажу. Для цього можуть використовуватися спеціальні засоби упаковки або додаткові засоби охорони.

3. Документація та митне оформлення:

1. Транспортні документи. Управління вантажними перевезеннями передбачає правильне оформлення транспортних документів (товарно-транспортні накладні, сертифікати відповідності, митні декларації).

2. Митне оформлення. Особливо важливим є оформлення вантажу для міжнародних перевезень, що включає підготовку всіх документів для митних органів, правильне декларування вантажу та сплату мит.

4. Вибір виду транспорту:

1. Наземний транспорт. Для внутрішніх перевезень часто використовуються вантажні автомобілі, які забезпечують гнучкість маршрутів і можливість доставки вантажу "від дверей до дверей".

2. Морські перевезення. Вибираються для великих обсягів вантажів і міжнародних перевезень. Це економічно вигідний варіант, але займає більше часу.

3. Авіап перевезення. Використовується для термінових вантажів або дорогих товарів, які потребують швидкої доставки.

4. Залізничний транспорт. Ефективний для перевезення великих партій вантажів на великі відстані, особливо в межах однієї країни або на міжнародних маршрутах.

5. Логістичні операції:

1. Складування та обробка вантажів. Перед транспортуванням вантаж може зберігатися на складах, де виконується його попередня обробка (пакування, маркування, сортування).

2. Координація ланцюга поставок. Управління перевезенням вантажів часто включає інтеграцію з іншими елементами ланцюга поставок, такими як закупівля, складування та дистрибуція.

6. Взаємодія з клієнтами та партнерами:

1. Комунікація. Підтримка постійного контакту з замовниками вантажів, а також транспортними партнерами (перевізники, митні брокери) є важливим аспектом управління.

2. Вирішення конфліктів. Оперативне вирішення проблем, таких як затримки в доставці, пошкодження вантажів або невідповідність документації, сприяє підвищенню довіри клієнтів.

7. Управління ризиками:

1. Оцінка ризиків. У вантажних перевезеннях існують ризики, пов'язані з дорожніми умовами, погодними умовами, митними затримками або поломками транспорту. Оцінка та управління цими ризиками дозволяють мінімізувати втрати.

2. Страхування вантажів. Страхування вантажу є обов'язковою практикою для захисту від фінансових втрат у разі пошкодження або втрати товару.

8. Технологічні інновації:

1. Автоматизація процесів. Використання спеціальних програмних рішень для планування маршрутів, моніторингу вантажів та управління документами допомагає оптимізувати процес перевезення та скоротити витрати.

2. Використання блокчейн-технологій. У деяких випадках застосовується для забезпечення прозорості ланцюга поставок, автоматизації документальних процесів і підвищення безпеки операцій.

9. Екологічна відповідальність:

1. Енергоефективність. В сучасних умовах зростає увага до екологічної відповідальності, тому важливим аспектом управління є вибір транспортних засобів, які мають менший вплив на навколишнє середовище (електричні вантажівки, ефективні маршрути).

2. Мінімізація шкідливих викидів. Використання альтернативних видів палива та оптимізація маршрутів допомагають зменшити викиди CO₂.

Управління вантажними перевезеннями вимагає постійного контролю, координації багатьох елементів і використання інновацій для досягнення ефективності та мінімізації витрат.

Організація планового та оперативного управління транспортними процесами має на меті забезпечення ефективної роботи транспортних підприємств, оптимізацію перевезень та зниження витрат. Вона охоплює такі аспекти, як планування маршрутів, моніторинг перевезень, управління ресурсами і розробку ефективних графіків роботи. Основними ключовими елементами цього процесу є наступні.

1. Планування транспортних процесів:

- планування маршрутів (вибір оптимальних шляхів перевезення товарів чи пасажирів з урахуванням відстані, дорожніх умов, навантаження на інфраструктуру і витрат на паливо, важливо забезпечити ефективне використання транспортних засобів, щоб мінімізувати порожні рейси та витрати);

- оптимізація графіків (визначення часу та частоти виконання перевезень з урахуванням обсягів замовлень, попиту та логістичних вимог - це допомагає

запобігти надмірним витратам через перевантаження чи недовантаження транспортних засобів);

- прогнозування попиту (оцінка потреб у перевезеннях на підставі даних про замовлення, сезонність та зміни у ринкових умовах, прогнозування дозволяє заздалегідь планувати використання ресурсів).

2. Оперативне управління:

- моніторинг перевезень (використання систем GPS-трекінгу та сучасних інформаційних технологій для постійного контролю за місцезнаходженням транспортних засобів, дає можливість оперативного реагування на зміни в дорожній обстановці, затримки або аварії);

- управління транспортними ресурсами (координація роботи автопарку, залізничних чи інших транспортних засобів для ефективного використання наявних ресурсів, важливо контролювати технічний стан транспорту, забезпечити своєчасне обслуговування та ремонт);

- оперативне коригування маршрутів (у разі виникнення непередбачуваних ситуацій, таких як затори або зміни у замовленнях, важливо швидко скоригувати маршрути або графіки доставки для мінімізації затримок).

3. Технологічна підтримка управління:

- інформаційні системи (сучасні транспортні компанії активно використовують системи управління транспортом (TMS), які допомагають автоматизувати процеси планування, обробки замовлень, моніторингу транспорту і управління запасами);

- системи диспетчеризації (диспетчерські служби відіграють ключову роль у координації перевезень в реальному часі, забезпечуючи швидкий обмін інформацією між водіями, операторами і клієнтами);

- автоматизація процесів (застосування автоматизованих систем допомагає зменшити людський фактор, прискорити обробку інформації, знизити витрати та підвищити точність виконання замовлень).

4. Управління ризиками:

- оцінка і мінімізація ризиків (під час планування і виконання транспортних процесів важливо враховувати різні ризики, такі як погодні умови, дорожні аварії або зміни в законодавстві, це вимагає гнучких механізмів реагування та страхування перевезень);

- екологічна безпека (важливо враховувати екологічні стандарти та впроваджувати "зелені" технології для зниження викидів і покращення енергоефективності).

5. Контроль та оцінка:

- оцінка ефективності транспортних процесів (регулярний аналіз ключових показників (КПЕ), таких як своєчасність доставки, ефективність використання транспорту, витрати на паливо та технічне обслуговування);

- зворотний зв'язок (збирання відгуків від клієнтів щодо якості перевезень допомагає покращити сервіс та адаптувати планування до потреб ринку).

6. Управління персоналом:

- навчання і підвищення кваліфікації (підготовка персоналу, зокрема водіїв і диспетчерів, має ключове значення для забезпечення безпеки та ефективності перевезень);

- мотивація персоналу (забезпечення належної системи мотивації та оплати праці сприяє підвищенню продуктивності роботи та зменшенню плинності кадрів).

Організація планового та оперативного управління транспортними процесами є складним багатогранним процесом, що включає планування, управління ресурсами, моніторинг, контроль та постійне вдосконалення технологій. Ефективність цього процесу безпосередньо впливає на якість перевезень, задоволеність клієнтів та конкурентоспроможність транспортного бізнесу.

Також необхідно приділити увагу управлінню технологічними процесами перевезень, що включає планування, контроль і оптимізацію усіх етапів транспортування товарів або пасажирів. Цей процес складається з низки елементів, які забезпечують ефективність, безперервність і безпеку логістичних

операцій. Основні аспекти управління технологічними процесами перевезень можна розподілити на наступні компоненти.

1. Планування технологічних процесів перевезень:

- маршрутизація: планування маршрутів з урахуванням часу, відстані, умов доріг, а також специфіки вантажу або потреб пасажирів, ефективна маршрутизація дозволяє мінімізувати витрати часу і ресурсів;

- оптимізація завантаження: важливий етап, що передбачає правильне розташування вантажу в транспортному засобі для збереження його якості, уникнення пошкоджень і максимального використання вантажного простору;

- часові графіки: розробка графіків перевезень з урахуванням вимог клієнтів, технічних характеристик транспортних засобів та часу доставки, бо вчасне виконання перевезень є ключовим показником ефективності транспортної компанії.

2. Оперативне управління перевезеннями:

- моніторинг і контроль: використання систем відстеження, таких як GPS, для контролю за рухом транспортних засобів у реальному часі, це допомагає оперативно реагувати на зміни у маршруті, затримки або несприятливі обставини;

- координація операцій: постійний зв'язок між водіями, диспетчерами та іншими учасниками перевезень для швидкого реагування на зміни в умовах перевезень, зокрема форс-мажорні ситуації;

- оперативне коригування планів: у разі необхідності зміни маршруту чи умов доставки, оперативні рішення допомагають уникнути простоїв або порушень графіків доставки.

3. Управління ресурсами:

- транспортні засоби: ефективне управління автопарком або іншими видами транспорту (залізничними вагонами, літаками, морськими судами) для забезпечення технічного обслуговування, ремонту, а також оптимального використання потужностей;

- технології перевезень: впровадження новітніх технологій у транспортні процеси, таких як автоматизовані системи управління транспортом (TMS), IoT для відстеження стану вантажу, а також програмного забезпечення для оптимізації витрат на паливо і технічне обслуговування;

- людський ресурс: управління водіями, операторами і диспетчерами, підвищення кваліфікації персоналу і забезпечення належних умов праці для забезпечення безпеки перевезень.

4. Технічне обслуговування:

- регулярні техогляди: технічне обслуговування транспортних засобів для запобігання поломкам і забезпечення безперебійної роботи;

- управління запасними частинами: планування і контроль запасів для забезпечення своєчасного ремонту транспортних засобів, що мінімізує простій транспорту та зменшує витрати.

5. Управління ризиками:

- оцінка та управління ризиками: аналіз і мінімізація ризиків, таких як погодні умови, аварії, зміни у регуляціях, які можуть вплинути на процес перевезень;

- страхування перевезень: страхування вантажу та транспортних засобів для мінімізації фінансових втрат у разі непередбачуваних обставин.

6. Екологічні аспекти:

- енергоефективність: використання транспортних засобів з низьким споживанням пального або перехід на екологічно чисті види транспорту для зменшення викидів і зниження витрат;

- "зелені" технології: впровадження технологій, які сприяють екологічній безпеці, таких як електромобілі або використання альтернативних джерел енергії.

7. Контроль якості:

- вимірювання показників: регулярний аналіз ключових показників (КПЕ), таких як своєчасність доставки, рівень задоволеності клієнтів, витрати на перевезення та технічне обслуговування;

- зворотний зв'язок: оцінка якості надання послуг через зворотний зв'язок із клієнтами, що допомагає вносити коригування у процеси перевезень.

8. Інформаційні системи управління:

- автоматизація процесів: використання систем управління перевезеннями (TMS) для автоматизації процесів планування, управління запасами, відстеження та контролю за транспортними засобами;

- інтеграція систем: інтеграція логістичних систем з іншими бізнес-процесами для забезпечення ефективного обміну даними між різними відділами компанії (планування, бухгалтерія, логістика).

9. Стратегічне управління:

- довгострокове планування: визначення стратегічних цілей, таких як розширення ринків, інноваційний розвиток або підвищення якості обслуговування клієнтів;

-аналіз конкурентів: постійний моніторинг ринку і конкурентів для визначення нових можливостей або ризиків у процесі перевезень.

Управління технологічними процесами перевезень є ключовим аспектом успішної логістичної діяльності. Воно включає в себе ефективне планування, використання ресурсів, постійний моніторинг і контроль за процесами, а також впровадження інноваційних технологій. Оперативне і стратегічне управління перевезеннями допомагає знизити витрати, підвищити якість послуг і зберегти конкурентоспроможність на ринку.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ВАНТАЖНОГО ПЕРЕВЕЗЕННЯ

2.1. Система управління приватними вантажоперевезеннями

Концептуальні основи організації і управління перевезеннями включають кілька важливих аспектів. Які забезпечують цілісність та ефективність управління перевезеннями, що дозволяє транспортним компаніям надавати високоякісні послуги та відповідати на виклики ринку.

Класифікація концептуальних основ організації та управління перевезеннями:

1. Планування перевезень. Ефективне управління перевезеннями вимагає ретельного планування маршрутів, вибору транспортних засобів, складання графіків та узгодження термінів доставки. Важливо враховувати географічні умови, обсяг вантажу та специфіку товару.

2. Організація логістичних процесів. Логістика займає центральне місце в управлінні перевезеннями. Це включає забезпечення оптимальних маршрутів, мінімізацію витрат, своєчасну доставку товарів та координацію всіх етапів доставки між виробником, транспортною компанією та клієнтом.

3. Технологічні рішення. В сучасних умовах активно застосовуються інноваційні технології, такі як GPS для відстеження транспорту, автоматизація документальних процесів, використання інформаційних систем для управління перевезеннями (TMS), які допомагають підвищити ефективність процесів.

4. Забезпечення безпеки. Важливою складовою управління є контроль за безпекою вантажу та транспорту. Це включає дотримання технічних норм, страхування вантажів, підготовку водіїв та обслуговуючого персоналу.

5. Економічний аналіз. Під час організації перевезень потрібно здійснювати економічний аналіз витрат і доходів для прийняття рішень щодо вибору постачальників, маршрутів, транспортних засобів тощо. Важливо досягти балансу між економічною ефективністю та якістю послуг.

6. Правове регулювання. Дотримання законодавства в сфері перевезень, що включає правила дорожнього руху, екологічні вимоги, міжнародні транспортні угоди та інші нормативно-правові акти, є обов'язковим для будь-якої транспортної компанії.

7. Комунікація. Для ефективного управління перевезеннями необхідна тісна співпраця між всіма учасниками процесу - замовниками, транспортними компаніями, водіями та службами підтримки.

Окрім того, управління обліком та контролем транспортної діяльності має специфічні особливості, які зумовлені складністю процесів перевезень, великою кількістю задіяних ресурсів та необхідністю забезпечення високої ефективності (Дуднік, 2021). До них в першу чергу належать:

1. Облік транспортних засобів:

- облік амортизації та технічного стану (регулярне технічне обслуговування та амортизація транспортних засобів є важливою частиною обліку, компанії повинні відстежувати пробіг транспортних засобів, витрати на ремонт та заміну частин);

- облік експлуатаційних витрат (витрати на паливо, мастильні матеріали, технічне обслуговування, заробітна плата водіїв тощо повинні бути чітко обліковані, важливо зберігати детальні дані про витрати на кожен транспортний засіб).

2. Облік витрат на перевезення:

- операційні витрати (включають витрати на маршрути, оплату проїзду (якщо є), транспортні збори, податки та інші витрати, пов'язані з процесом перевезення - для ефективного управління витратами необхідний постійний аналіз рентабельності кожного маршруту);

- фіксовані витрати (це витрати на оренду або утримання транспортного парку, страхування, податки на власність тощо).

3. Контроль за рухом транспорту:

- GPS-моніторинг (використання технологій для відстеження транспорту в реальному часі, що дозволяє контролювати маршрути, оперативність доставок і своєчасне реагування на непередбачувані обставини);

- контроль робочого часу водіїв (облік робочого часу водіїв (зокрема, з метою дотримання норм часу праці та відпочинку), контроль за швидкістю та безпечним керуванням транспортними засобами).

4. Контроль якості послуг (Шелест, 2023):

- моніторинг виконання планів перевезень (порівняння запланованих та фактично виконаних маршрутів, кількість і своєчасність перевезених вантажів або пасажирів);

- зворотний зв'язок (оцінка задоволеності клієнтів, аналіз скарг та запитів дозволяє контролювати якість послуг і вдосконалювати процеси).

5. Фінансовий контроль:

- облік доходів і витрат (регулярний облік усіх фінансових операцій, пов'язаних з перевезенням вантажів і пасажирів, що дає змогу контролювати рентабельність кожного маршруту або операції);

- планування фінансових потоків (бюджетування, аналіз фактичних показників у порівнянні з плановими, що дає змогу підвищити ефективність управління фінансовими ресурсами підприємства).

6. Облік часу та маршруту (Неліпович, 2014):

- трекінг часу на виконання рейсів (точний облік часу, що витрачається на транспортування вантажу або пасажирів, дозволяє оптимізувати розклади та графіки роботи);

- облік відхилень від маршрутів (система фіксації непередбачених змін маршруту або часу доставки допомагає швидко реагувати на можливі проблеми і забезпечувати контроль над ситуацією).

7. Документообіг:

- автоматизація обліку (використання транспортних інформаційних систем (TMS) для автоматизації процесів обліку та контролю, що дозволяє значно зменшити час на оформлення документації і підвищити точність даних);

- ведення звітності (всі операції, пов'язані з перевезеннями, повинні бути задокументовані у вигляді рахунків, накладних, актів приймання-передачі та інших документів).

Управління обліком і контролем транспортної діяльності вимагає постійного вдосконалення, щоб підвищувати ефективність роботи транспортного підприємства та забезпечувати виконання всіх нормативних вимог.

Саме тому, необхідно більш детально розглянути систему управління приватними вантажоперевезеннями. Це комплекс організаційних, технічних і економічних процесів, спрямованих на забезпечення ефективного виконання перевезень (Корнійчук, 2019). Основні елементи такої системи включають планування, організацію, контроль і оптимізацію діяльності компанії. Приватні вантажоперевізники стикаються зі специфічними викликами, такими як конкуренція, контроль витрат і відповідність нормативним вимогам.

Основні елементи системи управління:

1. Планування та організація перевезень:

1.1. Маршрутизація: Вибір оптимальних маршрутів для мінімізації витрат на паливо, час перевезення та підвищення ефективності. Сучасні системи GPS допомагають автоматизувати цей процес.

1.2. Планування завантажень: Максимізація використання вантажного простору дозволяє знизити витрати на кожну поїздку. Це особливо важливо для приватних перевізників, оскільки це безпосередньо впливає на рентабельність.

1.3 . Планування графіків роботи: Розподіл водіїв на маршрути з урахуванням їх робочого часу, часу на відпочинок та технічного обслуговування транспортних засобів.

2. Технічне забезпечення:

2.1 . Управління парком транспортних засобів: Контроль технічного стану, своєчасне обслуговування та ремонт автотранспорту. Це дозволяє зменшити простой і поломки під час виконання рейсів.

2.2. Автоматизація процесів: Впровадження систем управління транспортом (TMS) та систем супутникового моніторингу допомагає забезпечити більш точний контроль за вантажами та транспортними засобами в режимі реального часу.

3. Фінансовий менеджмент:

3.1. Калькуляція витрат: Включає витрати на паливо, технічне обслуговування, заробітну плату водіїв та інші операційні витрати. Ефективне управління цими витратами дозволяє зберегти конкурентоспроможність.

3.2. Тарифікація послуг: Встановлення тарифів на перевезення залежить від об'єму, ваги вантажу, дистанції перевезення та умов доставки. Приватні перевізники часто мають гнучку систему тарифів для залучення клієнтів.

4. Організація логістики (Губа, 2021):

4.1. Складські операції: Якщо перевізник надає складські послуги, важливо організувати облік і зберігання товарів, оптимізувати логістику між складуванням і транспортуванням.

4.2. Вантажно-розвантажувальні роботи: Оптимізація процесів завантаження і розвантаження вантажів для зменшення простоїв і ефективного використання транспортних засобів.

5. Клієнтський сервіс:

5.1. Контроль якості обслуговування: Постійний моніторинг задоволеності клієнтів і оперативне вирішення скарг. Висока якість послуг є ключовою перевагою для приватних перевізників.

5.2. Інформування клієнтів: Надання клієнтам можливості відстежувати переміщення їхніх вантажів через системи GPS або інші онлайн-сервіси.

6. Документообіг:

6.1. Управління контрактами і замовленнями: Стандартизація процесів укладання договорів, прийняття замовлень, оформлення накладних і рахунків. Використання цифрових інструментів допомагає скоротити час на ці операції.

6.2. Податковий та фінансовий облік: Ведення фінансового обліку і підготовка звітності згідно з вимогами податкового законодавства.

7. Безпека та контроль:

7.1. Контроль дотримання законодавчих норм: Регулярна перевірка відповідності транспортних засобів та водіїв нормативним вимогам. Дотримання правил безпеки під час перевезення, особливо небезпечних вантажів.

7.2. Забезпечення безпеки вантажу: Система страхування та використання надійних систем охорони, таких як GPS-моніторинг, дозволяє мінімізувати ризики втрати вантажу.

Після проведеного аналізу можна сформулювати перспективи розвитку системи управління (рис. 2.1.)



Рисунок 2.1. - Перспективи розвитку системи управління

Система управління приватними вантажоперевезеннями має бути гнучкою, технологічно розвиненою та клієнтоорієнтованою для забезпечення конкурентоспроможності та ефективної діяльності.

2.2. Ефективність управління приватними вантажоперевезеннями

Ефективність управління приватними вантажоперевезеннями залежить від ряду факторів, які можна поділити на операційні, фінансові, технічні та організаційні. Розглянемо ключові аспекти, які впливають на ефективність.

Планування та логістика забезпечує оптимізацію маршрутів та завантаження транспорту. Використання сучасних технологій GPS та програмного забезпечення для планування маршрутів допомагає зменшити витрати пального та скоротити час доставки (Парубець, 2014). Раціональне використання вантажопідйомності транспортних засобів для уникнення порожніх рейсів.

Технології та автоматизація: трекінг та моніторинг і автоматизація процесів. Використання ІТ-рішень для відстеження місцезнаходження, стану вантажу та транспортного засобу. CRM і ERP-системи спрощують управління замовленнями, виставлення рахунків, облік та звітність.

Фінансовий менеджмент: контроль витрат та ціноутворення (Лук'янова, 2013).

Моніторинг витрат на пальне, обслуговування транспорту, амортизацію та інші змінні витрати. Аналіз ринку і встановлення конкурентоспроможних тарифів.

Технічний стан транспорту: регулярне технічне обслуговування і енергоефективність. Зменшує ризик простоїв та аварій. Інвестиції в транспортні засоби з низьким споживанням пального або використання альтернативних видів палива.

Управління персоналом: кваліфікація водіїв і мотивація персоналу. Навчання водіїв ефективного керуванню, що знижує витрати пального та ризик аварій. А впровадження бонусів за якісну роботу.

Юридичні та регуляторні аспекти: дотримання нормативів і ліцензування та страхування. Забезпечення відповідності стандартам безпеки та екологічності. Наявність усіх необхідних дозволів для ведення бізнесу.

Клієнтоорієнтованість: комунікація з клієнтами та гнучкість. Надання своєчасної інформації про статус доставки. Можливість адаптувати послуги під індивідуальні потреби клієнтів.

Інтеграція цих аспектів у стратегічне управління приватними вантажоперевезеннями дозволяє підвищити ефективність, знизити витрати та забезпечити конкурентоспроможність на ринку.

2.3 Проєктний підхід як основа стратегічного розвитку бізнесу

Проєктний підхід є ефективним інструментом стратегічного розвитку бізнесу, який дозволяє організаціям впроваджувати інновації, адаптуватися до змін середовища та досягати довгострокових цілей. Його основа полягає в структурованому управлінні конкретними ініціативами чи завданнями у вигляді проєктів.

Таблиця 2.1 – Ключові аспекти проєктного підходу у стратегічному розвитку

№пп	Аспект	Сутність
1	2	3
1	Чітка структура та організація	Декомпозиція стратегічних цілей. Головні цілі розбиваються на конкретні проєкти із визначеними результатами.
		Послідовність виконання. Кожен проєкт виконується відповідно до визначеного плану, враховуючи строки, ресурси та відповідальність.
2	Гнучкість та адаптивність	Проєктний підхід дозволяє бізнесу швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, коригуючи план відповідно до нових умов.
		Використання методологій Agile чи Scrum сприяє постійному вдосконаленню процесів.
3	Ефективне управління ресурсами	Визначення та оптимальний розподіл фінансових, людських і технічних ресурсів для кожного проєкту.
		Уникнення дублювання зусиль завдяки координації між підрозділами.
4	Інновації та розвиток	Проєкти часто спрямовані на реалізацію інноваційних ідей, що стимулює розвиток бізнесу та створення конкурентних переваг.
		Впровадження нових продуктів, послуг чи технологій за допомогою окремих проєктів.
5	Орієнтація на результат	Проєкт має конкретні цілі, вимірювані результати та критерії успішності.
		Це дозволяє оцінювати ефективність виконання як окремих проєктів, так і стратегії в цілому.

Джерело: узагальнено автором (Ромах, Солідор, 2021; Коломієць, 2021)

Етапи застосування проєктного підходу:

1. Формулювання стратегічних цілей.

Визначення ключових напрямів розвитку бізнесу.

2. Ідентифікація проєктів.

Розробка проєктів, які сприяють досягненню стратегічних цілей.

3. Пріоритезація проєктів.

Вибір найбільш важливих і ресурсномістких проєктів.

4. Реалізація проєктів.

Виконання проєктів за визначеними етапами, із контролем ключових показників.

5. Моніторинг і оцінка.

Відстеження прогресу та внесення змін до плану за необхідності.



Рисунок 2.2 - Переваги проєктного підходу

Проєктний підхід є універсальним інструментом стратегічного управління, який дозволяє бізнесу концентруватися на досягненні конкретних цілей, адаптуватися до змін та ефективно використовувати ресурси. Його інтеграція у стратегічний розвиток створює основу для зростання конкурентоспроможності, впровадження інновацій і досягнення довгострокового успіху.

РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ З ПЕРЕВЕЗЕНЬ

3.1. Напрямки удосконалення управління приватними вантажоперевезеннями

Управління приватними вантажоперевезеннями потребує постійного вдосконалення для забезпечення конкурентоспроможності, зниження витрат і підвищення якості послуг. Розглянемо ключові напрями удосконалення:

1. Цифровізація процесів:

- Автоматизація управління замовленнями (провадження CRM-систем для обробки запитів клієнтів, виставлення рахунків та аналізу клієнтських даних).
- Моніторинг транспорту (використання GPS та IoT для відстеження місцезнаходження вантажу, маршруту та стану транспорту).
- Електронна документація. (перехід на цифрові накладні, контракти та звітність для підвищення прозорості та швидкості обміну інформацією).

2. Оптимізація логістики:

- Планування маршрутів (використання спеціалізованого програмного забезпечення для визначення найкоротших і найменш витратних маршрутів).
- Завантаження транспорту (збільшення ефективності використання вантажних відсіків для уникнення порожніх рейсів).
- Інтеграція в транспортні мережі (співпраця з іншими компаніями для обміну ресурсами, наприклад, використання єдиних логістичних центрів).

3. Покращення технічного забезпечення:

- Модернізація автопарку (інвестування у нові, енергоефективні транспортні засоби з меншою витратою пального та низьким рівнем викидів).
- Регулярне обслуговування (впровадження системи профілактичного обслуговування для зменшення простоїв через поломки).
- Перехід на альтернативні види палива (використання електротранспорту або автомобілів на газу для зниження витрат на пальне).

4. Удосконалення кадрового управління:

- Навчання персоналу (проведення тренінгів з управління транспортом, економічного водіння, дотримання техніки безпеки).

- Мотивація співробітників (впровадження бонусів за дотримання графіків, ефективне використання палива та якісну роботу).

- Залучення професійних менеджерів (підбір досвідчених фахівців з логістики та управління перевезеннями).

5. Клієнтоорієнтованість:

- Індивідуальний підхід (пропонування рішень, які відповідають специфічним потребам клієнтів (гнучкі графіки, додаткові послуги).

- Підвищення якості обслуговування (регулярний збір зворотного зв'язку та оперативне реагування на скарги).

- Розширення асортименту послуг (наприклад, інтеграція зберігання вантажів або послуги термінової доставки).

6. Управління ризиками:

- Страхування вантажів (надання клієнтам можливості страхувати перевезення для підвищення їхньої впевненості).

- Аналіз ризиків (регулярне проведення оцінки потенційних загроз (аварійність, зміна цін на пальне, погодні умови).

- Кризовий менеджмент (розробка планів дій у разі виникнення непередбачуваних ситуацій).

7. Екологізація перевезень:

- Зменшення вуглецевого сліду (використання "зелених" технологій у транспорті).

- Екологічний імідж (акцентування уваги клієнтів на екологічності бізнесу як конкурентній перевазі).

8. Маркетинг і просування:

- Онлайн-присутність (ведення активної діяльності у соціальних мережах, реклама послуг через інтернет-платформи).

- Лояльність клієнтів (програми знижок, бонусів для постійних клієнтів).

- Аналіз ринку (постійний моніторинг конкурентів та попиту на послуги).

Для ефективного управління приватними вантажоперевезеннями важливо інтегрувати сучасні технології, вдосконалювати логістику, розвивати персонал та орієнтуватися на потреби клієнтів. Це забезпечить конкурентоспроможність, стабільний розвиток і довгостроковий успіх бізнесу.

Оцінка ефективності управління приватними вантажоперевезеннями дозволяє визначити, наскільки ефективно організація досягає своїх цілей, використовує ресурси та відповідає очікуванням клієнтів. Вона включає кількісні та якісні показники, що відображають різні аспекти діяльності.

До основних показників оцінки ефективності (KPI) належать показники фінансової, операційної ефективності, показники якості обслуговування, екологічної ефективності, показники продуктивності та управління.

Фінансова ефективність - рентабельність перевезень (Profitability of shipments):

$$\text{Рентабельність} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Сукупні витрати}} 100\% \quad (3.1)$$

Оцінює, наскільки доходи перевищують витрати.

Оборотність активів - визначає ефективність використання ресурсів (транспорт, обладнання).

Собівартість перевезення одиниці вантажу - допомагає порівнювати витрати з конкурентами та визначати шляхи їх зниження.

Операційна ефективність - використання транспортних засобів:

Відсоток використання доступного автопарку, включаючи вантажопідйомність та пробіг.

$$\text{Коефіцієнт використання транспорту} = \frac{\text{Корисний пробіг}}{\text{Загальний пробіг}} 100\% \quad (3.2)$$

Час виконання замовлення - середній час від прийняття замовлення до доставки.

Частота порожніх рейсів - частка пробігу без вантажу в загальному пробігу.

Якість обслуговування - рівень виконання SLA (Service Level Agreement):
Частка виконаних замовлень у визначені строки та згідно з умовами договору.

Клієнтська задоволеність:

$$NPS = \%Промоутерів - \%Критиків \quad (3.3)$$

Екологічна ефективність - споживання палива на одиницю вантажу:
Вимірюється в літрах на тонно-кілометр.

$$\text{Енергоефективність} = \frac{\text{Літри пального}}{\text{Тонно-кілометри}} \quad (3.4)$$

Вуглецевий слід - обчислення обсягів викидів CO₂ на одиницю доставки.

Персонал і управління:

- продуктивність водіїв (середній обсяг перевезеного вантажу або пробіг на одного водія за місяць;

- коефіцієнт утримання персоналу (відображає стабільність кадрів та задоволеність працівників).

При оцінці ефективності за вказаними критеріями використовуються наступні методи оцінки (рис. 3.1):

1. Порівняльний аналіз - порівняння ключових показників із галузевими стандартами або даними конкурентів.

2. Аналіз витрат та переваг (Cost-Benefit Analysis) - співвідношення інвестицій у транспорт, технології, персонал із отриманими вигодами (збільшення доходів, зниження витрат).

3. Балансована система показників (BSC) - комплексний підхід, що включає фінансові, клієнтські, внутрішні процеси та розвиток персоналу.

4. SWOT-аналіз - виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз для визначення пріоритетних напрямів удосконалення.

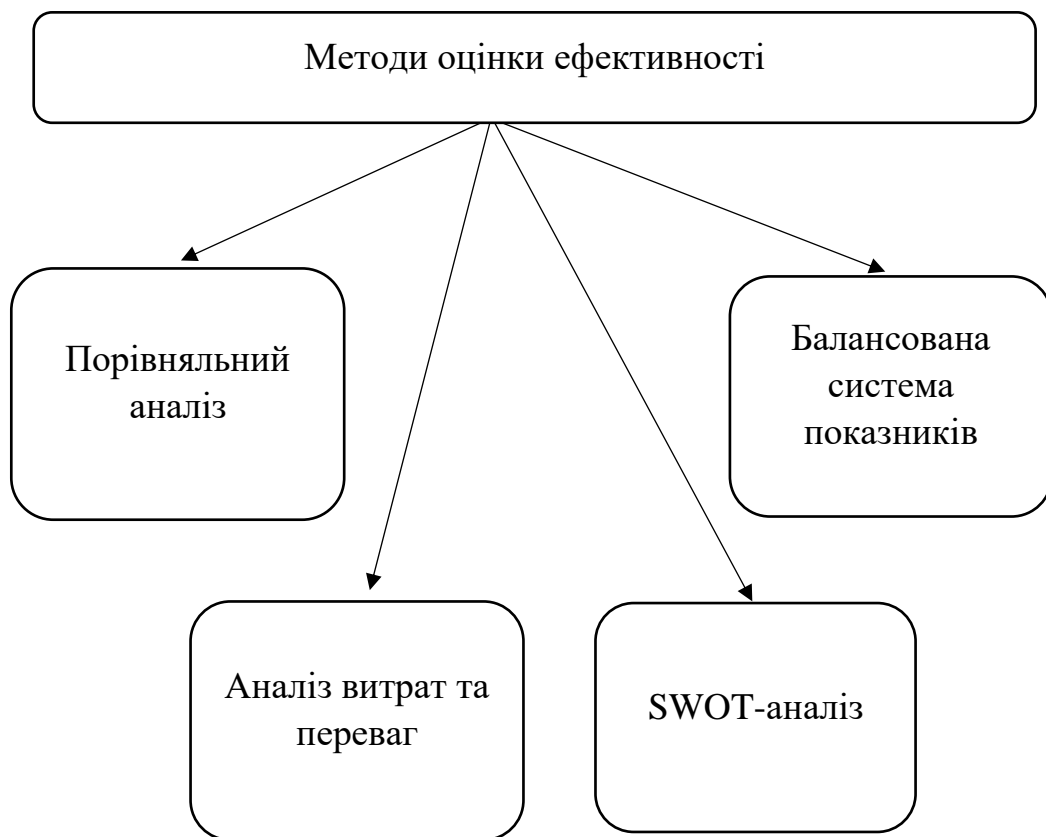


Рисунок 3.1 – Методи оцінки ефективності

Шляхи вдосконалення на основі проведеної оцінки:

1. Оптимізація маршрутів на основі даних GPS для зменшення витрат.
2. Зменшення порожніх рейсів через координацію доставки.
3. Вдосконалення технологій управління для автоматизації процесів.
4. Інвестиції в енергоефективний транспорт для скорочення витрат на паливо та екологічності.

5. Покращення умов праці персоналу для підвищення продуктивності.

Оцінка ефективності управління приватними вантажоперевезеннями дозволяє виявити проблемні зони, оптимізувати використання ресурсів і вдосконалити процеси. Регулярний моніторинг ключових показників сприяє підвищенню якості послуг і зміцненню конкурентних позицій компанії.

3.2. Формування стратегії розвитку бізнесу вантажних перевезень на основі проєктного підходу

Формування стратегії розвитку бізнесу вантажних перевезень на основі проєктного підходу передбачає структурований підхід до досягнення довгострокових цілей шляхом реалізації конкретних проєктів. Це дозволяє ефективно розподіляти ресурси, адаптуватися до ринкових змін і впроваджувати інновації.

Ключові етапи формування стратегії розвитку.

1. Аналіз поточного стану бізнесу:

- Проведення SWOT-аналізу, щоб визначити сильні та слабкі сторони, можливості й загрози.
- Оцінка основних показників ефективності (KPI): завантаження транспорту, рентабельність, час доставки, клієнтська задоволеність.
- Вивчення ринку: аналіз конкурентів, тенденцій і запитів клієнтів.

2. Визначення стратегічних цілей (Воркут, 2012):

Цілі повинні бути SMART:

- Specific (конкретні): Збільшення обсягів перевезень на 20% протягом 3 років.
- Measurable (вимірювані): Зменшення частки порожніх рейсів до 10%.
- Achievable (досяжні): Впровадження цифрової системи управління до кінця року.
- Relevant (релевантні): Підвищення конкурентоспроможності через екологізацію автопарку.

- Time-bound (з визначеним часом): Досягнення стратегічних цілей протягом 5 років.

3. Ідентифікація ключових проєктів:

На основі цілей формуються проєкти:

- Операційні: Оптимізація маршрутів, автоматизація логістичних процесів.

- Технічні: Модернізація автопарку, впровадження GPS-моніторингу.

- Інноваційні: Розробка мобільного додатка для клієнтів.

- Клієнтоорієнтовані: Впровадження сервісів термінової доставки або зберігання вантажів.

4. Розробка проєктного плану

Кожен проєкт включає:

- Мету проєкту.

- Етапи реалізації.

- Ресурси: бюджет, персонал, технології.

- Термін виконання.

- Критерії успіху: KPI для вимірювання прогресу.

5. Пріоритезація проєктів

Необхідно визначити найважливіші проєкти за такими критеріями:

- Вплив на досягнення стратегічних цілей.

- Необхідний обсяг ресурсів.

- Термін окупності інвестицій.

- Рівень ризиків.

6. Реалізація проєктів:

- Використання методологій управління проєктами, таких як Agile, Scrum або Waterfall, залежно від складності та гнучкості проєкту.

- Визначення команд, відповідальних за реалізацію кожного проєкту.

- Контроль за дотриманням строків, бюджету та планових результатів.

7. Моніторинг і оцінка:

- Постійний контроль ключових показників ефективності для кожного проєкту.
- Внесення корективів у план реалізації проєктів залежно від зміни зовнішніх або внутрішніх умов.
- Оцінка результатів: аналіз успішності завершених проєктів та їх впливу на досягнення стратегічних цілей.

Таблиця 3.1 - Приклади стратегічних ініціатив

№пп	Ініціатива	Проєкт	Мета
1	Модернізація автопарку	Перехід на енергоефективний транспорт (електромобілі або авто на газу)	Зниження витрат на паливо на 15% та підвищення екологічності.
2	Цифровізація логістики	Впровадження CRM-системи для управління замовленнями	Зменшення часу обробки замовлень на 30%
3	Розширення ринків	Відкриття нових регіональних маршрутів	Збільшення обсягів перевезень на 25%
4	Підвищення клієнтської задоволеності	Впровадження системи зворотного зв'язку та програми лояльності	Підвищення NPS на 15 пунктів

Джерело: розроблено автором

Переваги проєктного підходу в розвитку бізнесу вантажних перевезень:

1. Чіткість і структурованість - забезпечує прозорість процесів та контроль за їх виконанням.
2. Гнучкість - дозволяє адаптувати стратегію до змін у ринку.
3. Ефективність використання ресурсів - зосередженість на пріоритетних завданнях.
4. Інновації - впровадження сучасних рішень для підвищення конкурентоспроможності.

5. Зниження ризиків - чітке планування допомагає уникати помилок та перевитрати ресурсів.

Проведемо оцінку нашого проєкту: Оптимізація маршрутів доставки вантажів

Мета: Зменшення витрат на паливо, скорочення часу доставки та зниження частки порожніх рейсів шляхом впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для планування маршрутів.

Ініціативи в межах проєкту:

1. Закупівля та впровадження програмного забезпечення.
2. Навчання диспетчерів і водіїв використанню системи.
3. Аналіз даних про існуючі маршрути для оптимізації.

Основні показники успіху:

- Зменшення витрат на паливо на 15%.
- Зменшення часу доставки на 10%.
- Зниження частки порожніх рейсів із 20% до 10%.

Ресурси проєкту

1. Бюджет:
 - Закупівля програмного забезпечення: \$5,000.
 - Навчання персоналу: \$2,000.
 - Витрати на аналіз і впровадження: \$3,000.
 - Загальний бюджет: \$10,000.
2. Час реалізації: 3 місяці.

Розрахунок економічної ефективності проєкту

Вихідні дані:

- Загальний пробіг автопарку за рік: 500,000 км.
- Витрати на паливо: \$0.25/км.
- Поточна частка порожніх рейсів: 20%.
- Поточна тривалість середнього маршруту: 5 годин.
- Річний обсяг вантажоперевезень: 25,000 тонн.

1. Розрахунок економії на пальному:

Після впровадження системи очікується зменшення витрат на 15%.

Поточні витрати:

$$500000 \times 0,25 = 125000 \text{ дол.}$$

Економія:

$$125000 \times 0,15 = 18750 \text{ дол.}$$

2. Розрахунок економії часу:

Зменшення середнього часу доставки на 10%.

Поточний середній маршрут: 5годин.

Очікуваний середній час маршруту:

$$5\text{год} \times (1 - 0,1) = 4,5 \text{ год.}$$

За рік здійснюється 5000 рейсів (з урахуванням обсягів перевезень).

Економія часу:

$$5000 \times (5 - 4,5) = 2500 \text{ год}$$

Економія:

$$2500 \times 15 = 37500\text{дол.}$$

3. Зниження порожніх рейсів із 20% до 10% скоротить пробіг без вантажу:

Поточний пробіг без вантажу:

$$500000\text{км} \times 0,2 = 100000\text{км}$$

Очікуваний пробіг без вантажу:

$$500000 \times 0,1 = 50000\text{км}$$

Зекономлений пробіг: $100000 - 50000 = 50000\text{км}$

Економія на пальному:

$$50000_{\text{км}} \times 0,25 = 12500_{\text{дол}}$$

4. Загальна економія:

$$18750(\text{пальне}) + 37500(\text{час}) + 12500(\text{порожні рейси}) = 68750_{\text{дол}}$$

5. Окупність проєкту:

Рентабельність інвестицій:

$$ROI = \frac{\text{Економія} - \text{Бюджет}}{\text{Бюджет}} \times 100\%$$

$$ROI = \frac{68750 - 10000}{10000} \times 100 = 587,5\%$$

Проєкт із впровадження системи оптимізації маршрутів є високоефективним. Очікується, що інвестиції окупляться за 2 місяці, а річна економія складе 68750. Це підтверджує доцільність впровадження проєктного підходу для розвитку бізнесу вантажних перевезень.

Проєктний підхід у формуванні стратегії розвитку бізнесу вантажних перевезень дає змогу ефективно реалізовувати цілі через конкретні ініціативи. Він забезпечує систематичне управління змінами, дозволяє підвищити якість обслуговування клієнтів і створює передумови для сталого зростання бізнесу.

ВИСНОВКИ

Формування стратегії розвитку бізнесу вантажних перевезень на основі проєктного підходу передбачає структурований підхід до досягнення довгострокових цілей шляхом реалізації конкретних проєктів. Це дозволяє ефективно розподіляти ресурси, адаптуватися до ринкових змін і впроваджувати інновації.

Перевагами проєктного підходу в розвитку бізнесу вантажних перевезень визначено: чіткість і структурованість - забезпечує прозорість процесів та контроль за їх виконанням; гнучкість - дозволяє адаптувати стратегію до змін у ринку; ефективність використання ресурсів - зосередженість на пріоритетних завданнях; інновації - впровадження сучасних рішень для підвищення конкурентоспроможності; зниження ризиків - чітке планування допомагає уникати помилок та перевитрати ресурсів.

Проєкт, що прорахований в роботі, із впровадження системи оптимізації маршрутів є високоефективним. Очікується, що інвестиції окупляться за 2 місяці, а річна економія складе 68750. Це підтверджує доцільність впровадження проєктного підходу для розвитку бізнесу вантажних перевезень.

Проєктний підхід у формуванні стратегії розвитку бізнесу вантажних перевезень дає змогу ефективно реалізовувати цілі через конкретні ініціативи. Він забезпечує систематичне управління змінами, дозволяє підвищити якість обслуговування клієнтів і створює передумови для сталого зростання бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Логош, О. К. (2023). Управління ризиками діяльності автотранспортного підприємства.
2. Колбасов, М. О. (2021). Економіко-математичне моделювання інвестиційної діяльності автотранспортного підприємства в умовах ризику.
3. Шайдюк, Б. І. (2019). Моделювання діяльності транспортного підприємства відповідно до динаміки ринку на прикладі ТОВ «Інтертранслогістик».
4. Гусак, О. А. (2023). Механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства. *Бізнес Інформ. Менеджмент і маркетинг*, (5), 235-241.
5. Задерака, Д. (2023). *Оцінка ефективності діяльності транспортного підприємства* (Doctoral dissertation, Національний авіаційний університет).
6. Артеменко, О. С. (2023). Удосконалення менеджменту транспортного підприємства.
7. Смірнова, А. С. (2021). Підвищення економічної ефективності діяльності транспортних підприємств.
8. Вовченко, О. А. (2024). Формування конкурентних переваг транспортного підприємства в умовах кризи.
9. Шевчук, А. В. (2017). Управління зовнішньоекономічною діяльністю транспортного підприємства.
10. Мельниченко, О. І. (2000). Розробка методів, моделей і алгоритмів організації і управління процесами перевезень вантажів у транспортному комплексі. *ступеню канд. техн. наук: спец. 05.13. 22 «Управління проектами та розвиток виробництва*.
11. Мороз, М. М. (2015). Шляхи вдосконалення пасажирських перевезень транспортом загального користування.

12. Кириченко, Г. І. (2015). Інтелектуальна система управління процесом доставки вантажу. *Інформаційно-керуючі системи на залізничному транспорті*, (5), 3-6.
13. Охота, В. (2014). Підвищення ефективності управління міжнародними перевезеннями. *Галицький економічний вісник*, (1), 35-41.
14. Соколова, О. Є. (2014). Концептуальні засади формування мультимодальної системи перевезення вантажів. *Наукоємні технології*, (1), 114-118.
15. Ромах, В. Л. ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ОСНОВНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ПОРТАМИ.
16. Романов, Є. І. (2022). Розробка інформаційної системи управління доставкою вантажу на мові Java.
17. Вардіашвілі, А. В. НЕОБХІДНІСТЬ РЕФОРМУВАННЯ ПОРТОВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ. *СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ*, 19.
18. Бірюк, В. М. (2020). Система вибору транспортного засобу для вантажоперевезень з використанням методів обробки експертної інформації».
19. Дуднік, Л. О. (2021). Загальні тенденції та чинники розвитку транспорту в Україні.
20. Шелест, Р. (2023). КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ЛОГІСТИКИ В УКРАЇНІ. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, (4), 137-147.
21. Неліпович, О. В., Руда, Т. В., & Попель, С. А. (2014). Сучасний стан та перспективи розвитку вантажоперевезень в Україні. *Митна безпека*, (2), 17-23.
22. Корнійчук, К. С. (2019). Формування системи електронного документообігу в транспортному комплексі України.
23. Губа, О. О. (2021). Організація міжнародних перевезень вантажу.
24. Парубець, О. М. (2014). Проблеми формування і розвитку мережевої взаємодії транспортних підприємств у сфері вантажоперевезень. *Науковий*

вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки, (6 (3)), 65-69.

25. Неліпович, О. В., Руда, Т. В., & Попель, С. А. (2014). Сучасний стан та перспективи розвитку вантажоперевезень в Україні. *Митна безпека, (2), 17-23.*

26. Лук'янова, О. М. (2013). Напрямки розвитку залізничного транспорту в умовах його реформування. *Вісник економіки транспорту і промисловості, (44), 60-64.*

27. Ромах, В. Л. ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ОСНОВНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ПОРТАМИ.

28. Солідор, Н. А. (2021). ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ ДО ФОРМУВАННЯ Й УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ МУЛЬТИМОДАЛЬНИХ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПЛЕКСІВ В УКРАЇНІ. *Управління змінами та інновації, (2), 63-70.*

29. Коломієць, Д. В. (2021). Особливості впровадження проєктного підходу у сфері вантажних перевезень (на прикладі бізнес-проєкту «Суми Транс Сервіс») (Master's thesis, Сумський державний університет).

30. Харута, В., Маруніч, В., Харута, В., & Григоревська, М. (2021). Стратегічне управління проєктами підприємств транспортної галузі. *Управління розвитком складних систем, (45), 57-65.*

31. Воркут, Т. А., Павлюк, Д. О., Білоног, О. Є., & Цимбал, Н. М. (2012). Стратегічне управління портфелями проєктів в підприємствах перевізників автомобільного транспорту. *Управління проєктами, системний аналіз і логістика. Технічна серія, (10), 390-396.*

32. Ковцур, К. Г., & Пономарьова, Н. В. (2018). Теоретичні основи формування стратегій розвитку транспортних систем. *Комунальне господарство міст. Серія: Технічні науки та архітектура, (142), 91-95.*

33. Железняк, К. Л. (2015). Механізм формування стратегії просування транспортних послуг підприємств. *дис. на здоб. наук. ступеня. канд. екон. наук. по спец, 8.*