

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра фінансових технологій і підприємництва

«До захисту допущено»
Завідувачка кафедри, д.е.н., проф.
_____ Лариса
ГРИЦЕНКО
(підпис)
«_____» _____ 202__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми «Електронний бізнес, фінанси та комунікації»

на тему: «Аналіз та вдосконалення бізнес-політики транспортних компаній»

Здобувача (ки) групи ЕН-01/2бфк
(шифр групи)

Довбиш Даріна Олексіївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

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

_____ Даріна ДОВБИШ
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник кандидат економічних наук, доцент Ганна САЛТИКОВА _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

Суми 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра фінансових технологій і підприємництва

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри, д.е.н., проф.
Лариса

ГРИЦЕНКО

(підпис)

«_____» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

до кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Здобувача (ки) групи *ЕН-01/2бфк* інституту (центру) *ННІ БіЕМ*
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Довбиш Даріна Олексіївни
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

Тема роботи: *«Аналіз та вдосконалення бізнес-політики транспортних компаній»*

Затверджено наказом по СумДУ № 0580-VI від «24» травня 2024 р.

Термін здачі здобувачем (кою) завершеної роботи «25» травня 2024 р.

Вихідні дані до роботи: нормативні й законодавчі акти, матеріали статистичної звітності, інструкції та положення, матеріали монографій, періодичних видань, підручників і навчальних посібників, дані фінансової звітності суб'єктів господарювання, організацій та установ тощо.

Зміст основної частини роботи (перелік питань для розроблення):

1. Теоретико-методологічні засади дослідження бізнес-політики транспортних компаній.
2. Особливості бізнес-політики транспортних компаній: проблеми та перспективи розвитку.

Дата видачі завдання: «08» квітня 2024р.

Керівник кандидат економічних наук, доцент Ганна САЛТИКОВА _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

Завдання прийнято до виконання «08» квітня 2024 р. _____ Даріна ДОВБИШ
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр

на тему:

«Аналіз та вдосконалення бізнес-політики транспортних компаній»

(назва кваліфікаційної роботи)

Довбиш Даріни Олексіївни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача(ки))

Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 54 сторінках, з яких список використаних джерел із 30 найменувань. Робота містить 7 таблиць, 7 рисунків, а також 2 сторінки додатків.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. За сучасних умов, коли транспортні компанії стикаються з численними викликами та можливостями, вдосконалення їх бізнес-політики є необхідним для забезпечення ефективності, стійкості та зростання. Слід відзначити, що в умовах сьогодення клієнти транспортних компаній очікують від них високого рівня обслуговування, швидкості доставки та надійності транспортних послуг. Аналіз та вдосконалення бізнес-політики дозволяє транспортним компаніям відповідати цим вимогам, підвищуючи рівень задоволеності клієнтів та забезпечуючи їх лояльність.

Мета кваліфікаційної роботи. На підставі аналізу бізнес-політики транспортних компаній, виявити проблеми її здійснення та запропонувати шляхи вдосконалення бізнес-процесів компаній транспортної галузі.

Об'єкт дослідження – економічні відносини, що виникають при реалізації бізнес-політики компаній транспортної галузі.

Предмет дослідження – бізнес-політика транспортних компаній

Методи дослідження – діалектичний, формально-логічний, опису, аналізу, спостереження, моделювання та узагальнення.

Основний результат роботи. Визначено поняття та сутність бізнес-політики, встановлено роль та значення бізнес-політики для транспортних компаній, проведено аналіз актуальних аспектів сучасної бізнес-політики транспортних компаній, розглянуто проблеми та визначено перспективи вдосконалення.

Ключові слова: бізнес-політика, транспортні компанії, логістика, транспортна діяльність, економічна діяльність, фінансові результати.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-ПОЛІТИКИ ТРАНСПОРТНИХ КОМПАНІЙ	9
1.1 Поняття та сутність бізнес-політики.....	9
1.2 Роль та значення бізнес-політики для транспортних компаній	12
1.3 Огляд джерельної бази дослідження бізнес-політики транспортних компаній.....	20
2 ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-ПОЛІТИКИ ТРАНСПОРТНИХ КОМПАНІЙ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	24
2.1 Аналіз актуальних аспектів сучасної бізнес-політики транспортних компаній.....	24
2.2 Проблеми бізнес-політики транспортних компаній	36
2.3 Перспективи вдосконалення бізнес-політики транспортних компаній	43
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	54

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні транспортні компанії відіграють провідну роль в економіці кожної країни, створюючи умови для ефективного руху товарів та пасажирів, що в кінцевому результаті має позитивний вплив на розвиток торгівлі, промисловості та сфери надання послуг. За умов наявності в транспортній компанії ефективної бізнес-політики вона може знизити витрати на логістику, покращити конкурентоспроможність, що призведе до її економічного зростання.

За сучасних умов, коли транспортні компанії стикаються з численними викликами та можливостями, вдосконалення їх бізнес-політики є необхідним для забезпечення ефективності, стійкості та зростання. Слід відзначити, що в умовах сьогодення клієнти транспортних компаній очікують від них високого рівня обслуговування, швидкості доставки та надійності транспортних послуг. Аналіз та вдосконалення бізнес-політики дозволяє транспортним компаніям відповідати цим вимогам, підвищуючи рівень задоволеності клієнтів та забезпечуючи їх лояльність.

Набуває актуальності тема дослідження і в контексті активного впровадження в транспортну галузь новітніх технологій, таких як автоматизація, використання штучного інтелекту, інтернету речей (IoT) та великих даних. Їх ефективне використання зумовлює необхідність змін у бізнес-політиці та підходах управління.

Особливої актуальності тема дослідження набуває й з огляду на зростаючу увагу до екологічної стійкості та необхідність зниження викидів вуглекислого газу, що призводить до нових викликів для транспортних компаній. Саме тому вдосконалення бізнес-політики, включаючи інвестиції в екологічно чистий транспорт та оптимізацію маршрутів, є критично важливими для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

Необхідність постійного аналізу та вдосконалення бізнес-політики транспортних компаній виникає й тоді, коли в умовах глобалізації відбувається зростання конкуренції між транспортними компаніями на міжнародному ринку.

Для успішної конкуренції необхідні постійні вдосконалення бізнес-політики, інноваційні стратегії та адаптація до змін у світовій економіці.

Крім того, не менш важливо відзначити й те, що зміни в законодавстві та регулюванні транспортної галузі, як на національному, так і на міжнародному рівнях, вимагають від компаній постійного моніторингу та адаптації своєї бізнес-політики. Відповідність новим нормативним вимогам забезпечує стійкість та стабільність бізнесу.

Ці та інші аспекти досліджуваної тематики свідчать про її актуальність та необхідність наукового дослідження. Крім того, на актуальність тематики дослідження вказує й вкрай низький рівень наукової розробленості цієї тематики в українському науковому дискурсі.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є на підставі аналізу бізнес-політики транспортних компаній, виявити проблеми її здійснення та запропонувати шляхи вдосконалення бізнес-процесів компаній транспортної галузі.

У відповідності до встановленої мети слід виконати такі завдання:

- визначити поняття та сутність бізнес-політики;
- встановити роль та значення бізнес-політики для транспортних компаній;
- здійснити огляд джерельної бази дослідження;
- провести аналіз актуальних аспектів сучасної бізнес-політики транспортних компаній;
- окреслити проблеми бізнес-політики транспортних компаній;
- визначити перспективи вдосконалення бізнес-політики транспортних компаній.

Об'єкт дослідження – економічні відносини, що виникають при реалізації бізнес-політики компаній транспортної галузі.

Предмет дослідження – бізнес-політика транспортних компаній.

Методи дослідження. У відповідності до встановлених мети та завдань дослідження були обрані й методи наукового пізнання. Зокрема, на основі методу діалектики було визначено поняття та сутність бізнес-політики. З використанням

формально-логічного методу було встановлено роль та значення бізнес-політики для транспортних компаній. На основі методу опису було здійснено огляд джерельної бази дослідження. З використанням методу аналізу було проаналізовано актуальні аспекти сучасної бізнес-політики транспортних компаній. На основі методу спостереження було окреслено проблеми бізнес-політики транспортних компаній. З використанням методу моделювання було визначено перспективи вдосконалення бізнес-політики транспортних компаній. На основі методу узагальнення було сформульовано висновки за проведеним дослідженням.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять наукові дослідження українських та зарубіжних науковців, законодавчі та підзаконні нормативно-правові акти, які регламентують діяльність транспортних компаній, статистичні дані офіційних структур стосовно діяльності транспортних компаній, звіти та аналітичні документи транспортних компаній у сфері впровадження ними бізнес-політики.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-ПОЛІТИКИ ТРАНСПОРТНИХ КОМПАНІЙ

1.1 Поняття та сутність бізнес-політики

У вітчизняній науковій доктрині немає визначення поняття «бізнес-політика». Однак, можемо відзначити, що термін «бізнес-політика» складається з двох слів: бізнес і політика. Бізнес, як ми знаємо, означає обмін товарами та послугами для підвищення корисності. Політику можна визначити як «систему принципів, що застосовуються для керування рішеннями та досягнення конкретних результатів підприємством або компанією» [9, с. 7].

Одночасно з цим слід відзначити, що вживаність поняття «бізнес-політика» є доволі високою, про що свідчить аналіз вживаності цього поняття за Google Trends впродовж останнього року – рисунок 1.1.

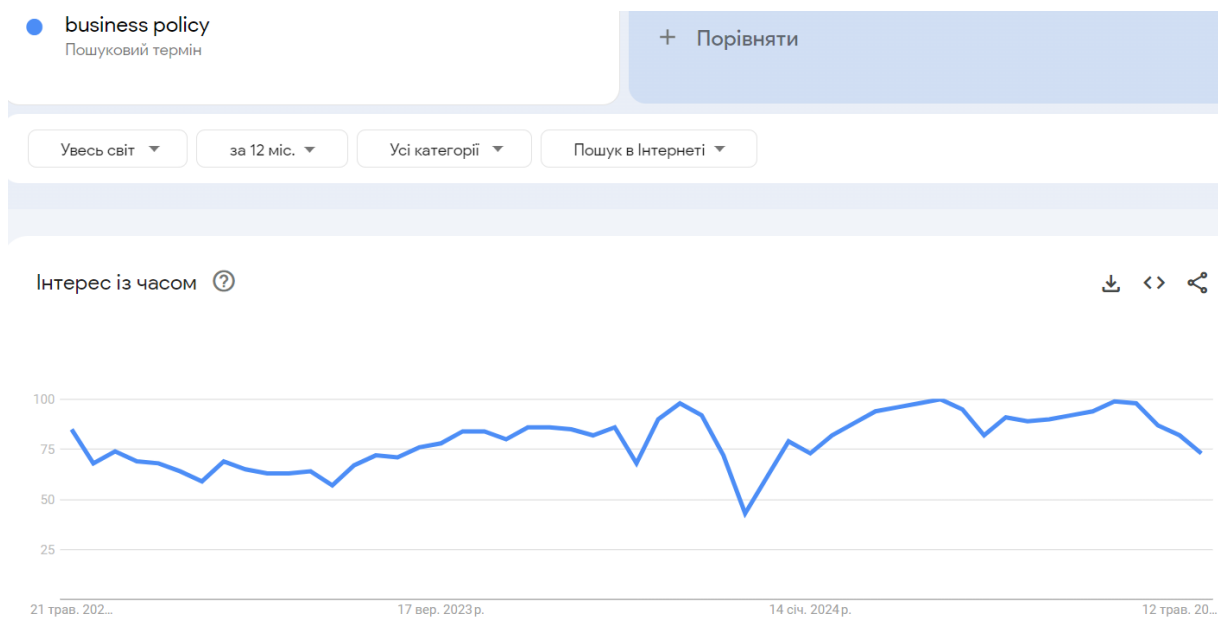


Рисунок 1.1 – Аналіз вживаності поняття «бізнес-політика» за Google Trends

Станом на сьогоднішній день у світовій науковій доктрині немає єдиного підходу до розуміння поняття бізнес-політики. Здійснивши аналіз наукових підходів до його розуміння, відзначимо наступні з них:

1. Класичний підхід. Його засновником є М. Портер, який у своєму дослідженні визначає бізнес-політику як комплекс стратегічних дій та рішень, спрямованих на створення конкурентних переваг та забезпечення стійкого розвитку компанії. Він зазначає, що «бізнес-політика включає в себе не тільки обрання стратегії, але й її реалізацію через організаційні структури, процеси та культуру» [29, с. 56].

2. Системний підхід. Його засновником є Г. Мінцберг, який у своєму дослідженні підкреслює важливість інтеграції різних елементів управління для формування ефективної бізнес-політики. Він відзначає: «Бізнес-політика – це результат взаємодії стратегічного планування, управління ресурсами та організаційної культури, спрямований на досягнення довгострокових цілей компанії» [28].

3. Ресурсний підхід. Його автором є Дж. Барні, який у своєму дослідженні зосереджує увагу на ролі внутрішніх ресурсів та компетенцій компанії у формуванні бізнес-політики. Він зазначає, що «ефективна бізнес-політика базується на використанні унікальних ресурсів та здатностей компанії, які забезпечують їй конкурентні переваги на ринку» [21, с. 104].

4. Інноваційний підхід. Його започаткував К. Крістенсен. У своєму дослідженні він підкреслює важливість інновацій у формуванні бізнес-політики. К. Крістенсен вважає, що «бізнес-політика повинна включати стратегії для підтримки інноваційного розвитку, що дозволить компанії адаптуватися до змін на ринку та залишатися конкурентоспроможною» [26, с. 93].

5. Контекстуальний підхід. Його творцем є Р. Вітцель, який відзначав, що бізнес-політика повинна враховувати зовнішнє середовище та контекст, в якому працює компанія. На його думку «ефективна бізнес-політика не може бути універсальною; вона повинна враховувати специфіку ринку, на якому працює компанія, а також культурні, економічні та політичні особливості» [30, с. 43].

Тож, як бачимо, зарубіжні науковці створили ряд підходів до розуміння цього поняття. На жаль, у сучасному науковому дискурсі нашої країни немає досліджень, які б містили визначення цього поняття. Однак, сучасні наукові дослідження зарубіжних авторів також містять власні підходи до його розуміння. Наведемо кілька з них.

У електронному навчальному посібнику з менеджменту визначається три підходи до поняття «бізнес-політика»:

-по-перше, бізнес-політика – це керівні принципи, розроблені організацією для управління своїми діями. Вони визначають межі, в яких повинні прийматися рішення. Відзначається, що бізнес-політика також стосується придбання ресурсів, за допомогою яких можна досягти організаційних цілей;

- по-друге, бізнес-політика визначає обсяг або сфери, в яких рішення можуть прийматися підлеглими в організації. Це дозволяє керівництву нижчого рівня вирішувати проблеми та питання, не консультуючись щоразу з керівництвом вищого рівня для прийняття рішень;

- по-третє, бізнес-політика – це дослідження ролей і обов'язків керівництва вищого рівня, важливих питань, що впливають на успіх організації, і рішень, що впливають на організацію в довгостроковій перспективі [23].

З позиції Т. Бхаяні, бізнес-політика – це набір керівних принципів, які визначають параметри, в межах яких персонал на підлеглому рівні може приймати рішення та вирішувати проблеми, зважаючи на поточну організаційну мету [22]. Він вважає, що це широке поняття, яке охоплює:

- обов'язки вищого керівництва;
- основні проблеми, що впливають на успіх компанії;
- судження, що впливають на компанії в довгостроковій перспективі.

Крім того, на його думку, бізнес-політика відіграє ключову роль у покращенні комунікації та координації, а також у мотивації працівників та управлінні зовнішніми впливами та юридичними ризиками. Обґрунтування бізнес-політики полягає в тому, щоб надати вказівки та рекомендації персоналу, забезпечити одноманітність у прийнятті рішень і захистити компанію від

юридичних зобов'язань, тоді як стратегія має справу з планом дій, який використовується для досягнення бажаних цілей [22].

Таким чином, вбачаємо за доцільне розуміти під бізнес-політикою офіційну заяву, в якій викладено керівні принципи та процедурні рамки, яких дотримується компанія для досягнення своїх цілей і управління своєю діяльністю. Ця політика служить дорожньою картою для рішень і дій, які реалізуються в компанії, забезпечуючи послідовний і чіткий напрям для співробітників, керівництва та інших зацікавлених сторін.

Більш просто бізнес-політику можна розглядати як чіткий і лаконічний документ, який визначає правила ведення бізнесу у їх розумінні керівництвом компанії.

Якщо ж говорити про сутність бізнес-політики, то вона відіграє ключову роль у довгостроковому успіху та сталості компаній у різних галузях. Це забезпечує основу для прийняття рішень, одноманітність і сприяє більш згуртованому робочому середовищу.

Таким чином, бізнес-політика – це офіційна заява, в якій викладено керівні принципи та процедурні рамки, яких дотримується компанія для досягнення своїх цілей і управління своєю діяльністю. Ця політика служить дорожньою картою для рішень і дій, які реалізуються в компанії, забезпечуючи послідовний і чіткий напрям для співробітників, керівництва та інших зацікавлених сторін. Її сутність зводиться до того, що вона відіграє ключову роль у довгостроковій успішності діяльності та сталості компаній у різних галузях. Вона забезпечує основу для прийняття рішень, одноманітність і сприяє більш згуртованому робочому середовищу.

1.2 Роль та значення бізнес-політики для транспортних компаній

Транспортна компанія – це підприємство, яке займається професійним транспортуванням товарів та пасажирів до місця їх призначення. Транспортне

підприємство має велике значення для економіки, забезпечує переміщення людей і товарів, що необхідно для розвитку бізнесу та соціального життя [12, с. 252].

Компанії, що надають транспортні послуги, в основному займаються вантажними перевезеннями та доставкою товарів і матеріалів. Хоча, вони також можуть реалізувати й пасажирські перевезення. Способи доставки, надані транспортною компанією, можуть включати вантажний, залізничний, морський або повітряний транспорт. Власники транспортних компаній можуть організовувати власні маршрути, пропонувати послуги з оренди транспорту, експедиції та логістики, а також займатися технічним обслуговуванням і ремонтом транспортних засобів.

Транспортна галузь, з позиції О. Комчатних, відіграє роль основи національної економіки, реалізуючи функції найважливішої складової виробничої та соціальної інфраструктури [10, с. 148]. У цьому значенні транспортні компанії виступають як об'єкт ринкових відносин, від ефективної діяльності яких залежить нормальне функціонування і розвиток усіх обслуговуваних транспортом галузей економіки, підприємств, їх об'єднань і комплексів економіки, якість життя населення. І, навпаки, динаміка розвитку транспортного комплексу країни безпосередньо пов'язана з тенденціями у базових галузях промисловості, зокрема в машинобудуванні, металургійному виробництві та виробництві готових металевих виробів, виробництві іншої неметалевої мінеральної продукції, добувній промисловості і динамікою ділової активності підприємств інших сфер економіки.

До значного розвитку транспортних компаній призвели глобалізаційні процеси, розвиток міжнародної торгівлі та інтенсивне зростання обміну товарами. За сучасних умов розвитку економіки перед транспортними компаніями ставиться все більше завдань, пов'язаних зі збільшенням обсягів перевезень, поліпшенням рівня обслуговування клієнтів, підвищенням безпеки перевезень, зниженням вартості послуг, підвищенням гнучкості та ефективності їх діяльності. Все це неминуче призводить до необхідності створення ефективної бізнес-політики транспортних компаній.

Бізнес-політика транспортних компаній – це документ, в якому закріплюється сукупність стратегічних рішень, заходів та принципів, що регулюють діяльність транспортної компанії з метою забезпечення ефективного та безперебійного надання транспортних послуг, підвищення конкурентоспроможності, задоволення потреб клієнтів та досягнення довгострокових цілей розвитку.

Для бізнес-політики транспортних компаній характерні такі риси:

1. Бізнес-політика транспортних компаній розрахована на довгостроковий період;

2. Бізнес-політика транспортних компаній передбачає вибір мети та визначення того, що потрібно зробити, щоб сформувати характер та ідентичність компанії;

3. Бізнес-політика транспортних компаній є задокументованим і ефективним викладом управлінського мислення та діяльності цих компаній;

4. Бізнес-політика транспортних компаній розробляється в контексті корпоративних цілей. У результаті, встановлюючи обмеження, політика намагається сприяти досягненню корпоративних цілей;

5. Бізнес-політика транспортних компаній часто виражається якісно, умовно та широко. Найпоширеніші дієслова, які використовуються при формуванні бізнес-політики транспортних компаній – це підтримувати, продовжувати, дотримуватися, дотримуватися, постачати, допомагати, забезпечувати, використовувати тощо;

6. Формулювання бізнес-політики транспортних компаній є функцією всіх менеджерів, незалежно від того, відповідають вони за маркетинг, персонал чи фінанси;

7. Бізнес-політика транспортних компаній, як правило, є письмовим документом, який встановлює обмеження або стандарти майбутньої ефективної роботи транспортної компанії [27].

Слід відзначити, що бізнес-політика транспортних компаній охоплює собою ряд інших політик – рисунок 1.2.

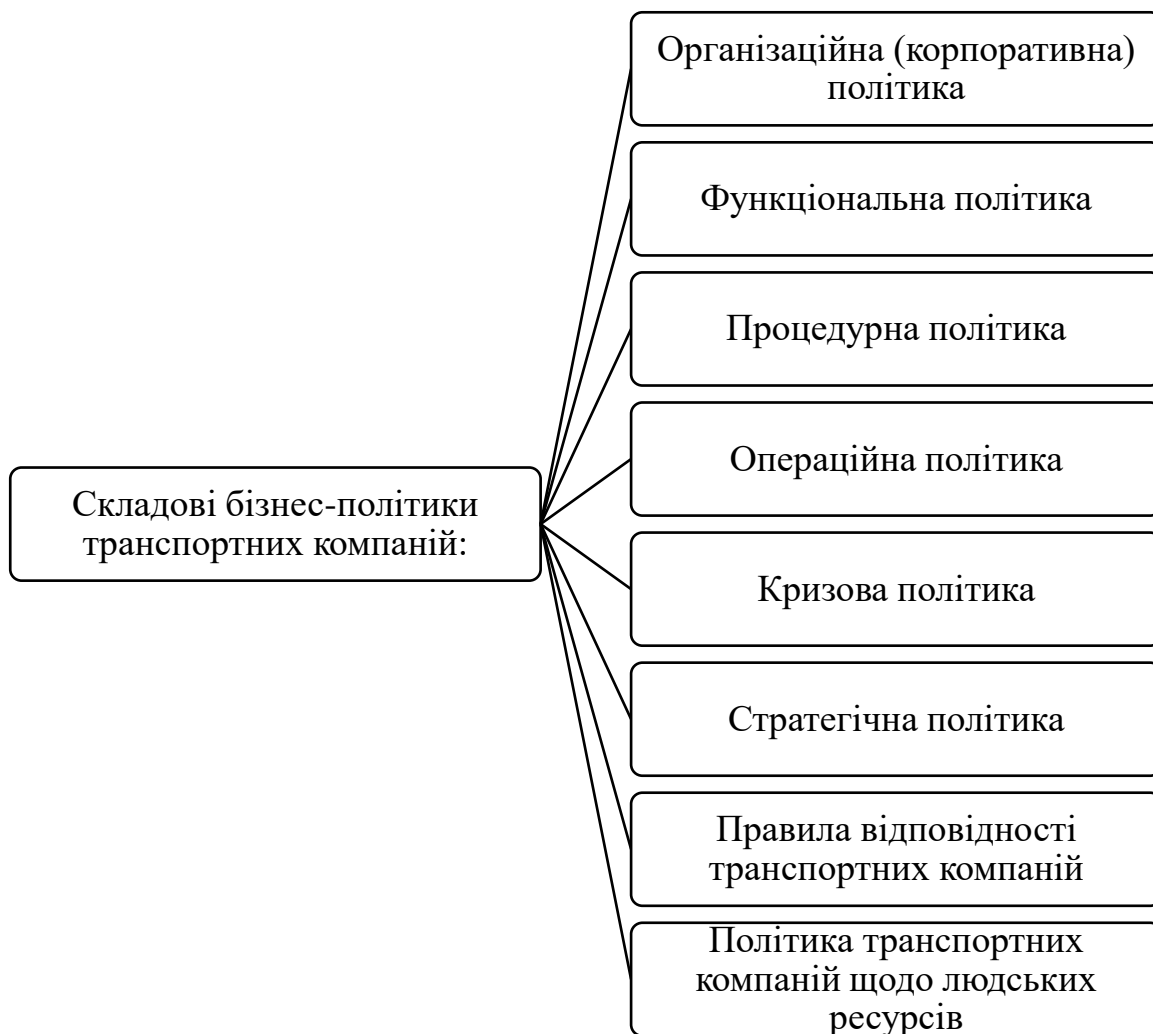


Рисунок 1.2 – Складові бізнес-політики транспортних компаній

Коротко охарактеризуємо кожну із цих складових:

1. Організаційна (корпоративна) політика транспортної компанії – це загальна політика, яка застосовується в усій компанії. Вона формується вищим керівництвом і визначає фундаментальні переконання, цінності або філософію компанії. Наприклад, це можуть бути кодекс етики транспортної компанії, політика рівних можливостей або політика сталого розвитку;

2. Функціональна політика або політика відділів транспортних компаній – вона стосується певного відділу чи функціональної сфери в транспортній компанії, наприклад, людських ресурсів, фінансів, маркетингу чи операцій. Наприклад,

відділ кадрів може мати політику щодо найму персоналу, часу відпусток або оцінки ефективності діяльності персоналу транспортного підприємства;

3. Процедурна політика транспортних компаній – вона описує кроки або процедури, яких слід дотримуватися для виконання певних дій або завдань транспортної компанії. Наприклад, транспортна компанія може мати процедурну політику розгляду скарг клієнтів або обробки повернень товарів чи вантажів;

4. Операційна політика транспортних компаній – це повсякденна політика, якою керується транспортна компанія у своїй діяльності. Вона може включати правила щодо робочого часу, дрес-коду або використання обладнання транспортної компанії;

5. Кризова політика транспортних компаній – це політика, розроблена для конкретних ситуацій або надзвичайних ситуацій, які можуть виникнути у діяльності транспортної компанії. Наприклад, транспортна компанія може мати політику на випадок надзвичайних ситуацій для врегулювання витоку даних або стихійного лиха;

6. Стратегічна політика транспортних компаній – це політика, пов'язана зі стратегічними цілями транспортної компанії, вона закріплює керівні принципи для прийняття рішень, які відповідають цим цілям. Вони можуть включати політику транспортної компанії щодо розширення, диверсифікації або інновацій;

7. Правила відповідності транспортних компаній – розробляються для забезпечення дотримання транспортною компанією чинних законів і правил. Вони можуть містити політику щодо конфіденційності даних, безпеки на робочому місці або боротьби з дискримінацією в транспортній компанії;

8. Політика транспортних компаній щодо людських ресурсів – ця політика регулює відносини між транспортною компанією та її працівниками, включаючи політику найму, винагороди, пільг, управління продуктивністю та політики звільнення [24].

Кожен тип політики служить різним цілям і є критичним для різних аспектів бізнесу транспортних компаній. Добре керована транспортна компанія, як правило,

має поєднання всіх цих типів політик, на основі яких і реалізується управління її діями та рішеннями.

Бізнес-політика відіграє вирішальну роль у формуванні способу діяльності транспортної компанії [25]. Крім цього, вона відіграє ключову роль у забезпеченні її ефективного функціонування та розвитку.

Роль бізнес політики транспортної компанії відображається у наступному:

-по-перше, на основі бізнес-політики транспортна компанія може більш чітко сформулювати свої місію, завдання та стратегічні цілі, на її основі компанія чітко розуміє свій основний курс та вектор досягнення довгострокових цілей;

- по-друге, закладені у бізнес-політиці стратегії, спрямовані на розвиток конкурентних переваг, сприяють впровадженню інноваційних технологій, покращенню якості послуг та оптимізації логістичних процесів транспортної компанії;

- по-третє, на основі бізнес-політики транспортна компанія встановлює ефективне використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів, отримує змогу збалансувати витрати та доходи, забезпечуючи таким чином свою фінансову стабільність;

- по-четверте, бізнес-політика є орієнтованою на клієнта, що сприяє формуванню довіри останнього до транспортної компанії та лояльного відношення до неї;

- по-п'яте, бізнес-політика транспортної компанії забезпечує стабільність діяльності компанії та захищає її від непередбачуваних подій;

- по-шосте, бізнес-політика стимулює впровадження нових технологій та інноваційних рішень, що дозволяє транспортній компанії залишатися актуальною на ринку та ефективно реагувати на зміни в галузі.

Якщо ж говорити про значення бізнес-політики транспортної компанії, то вона сприяє стабільному розвитку компанії, підвищенню ефективності її діяльності, підвищує адаптивність останньої до ринкових змін та різноманітних викликів, сприяє формуванню позитивного іміджу компанії та задоволеності якістю її послуг у клієнтських кругах.

Для того, що політика транспортної компанії була ефективною, до неї встановлюються певні вимоги – рисунок 1.3.

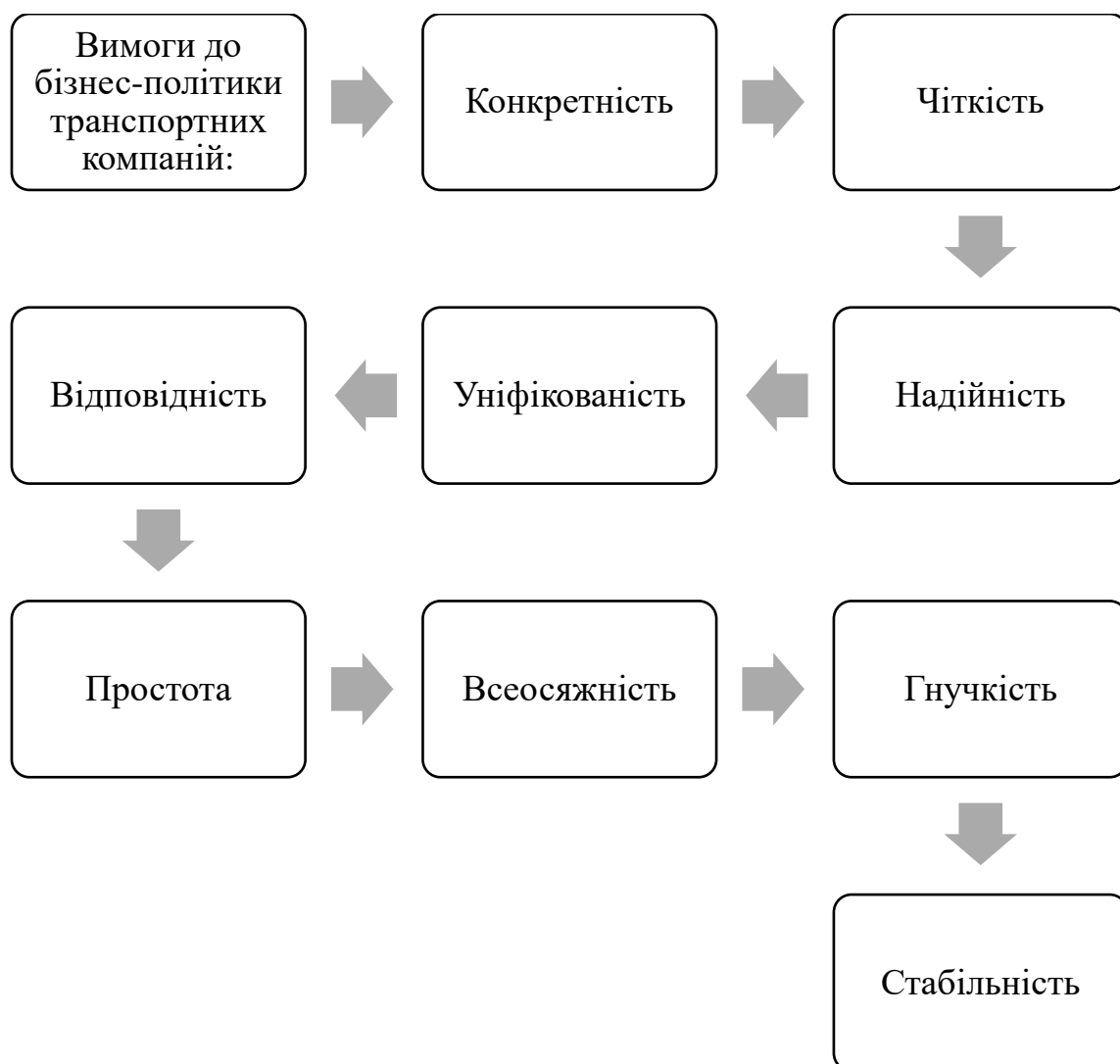


Рисунок 1.3 – Вимоги до бізнес-політики транспортних компаній

Коротко розкриємо суть кожної з цих вимог:

1. Конкретність – політика має бути конкретною, тобто визначеною. Якщо вона є невизначеною, то реалізація такої політики помітно ускладнюється;
2. Чіткість – бізнес-політика транспортної компанії має бути чіткою, адже будь-які неточності можуть призвести до непорозумінь;
3. Надійність/уніфікованість – бізнес-політика транспортної компанії має бути достатньо уніфікованою, щоб її могли ефективно дотримуватися підлегли;
4. Відповідність – бізнес-політика транспортної компанії має відповідати поточній меті цієї компанії;

5. Простота – бізнес-політика транспортної компанії має бути простою та зрозумілою всім підлеглим;

6. Всеосяжність – щоб мати широку сферу застосування, бізнес-політика транспортної компанії має бути всебічною;

7. Гнучкість – бізнес-політика транспортної компанії має бути гнучкою в застосуванні. Це не означає, що політику слід змінювати завжди, але вона має бути широкою за сферою дії, щоб гарантувати, що лінійні керівники використовують її в повторюваних сценаріях;

8. Стабільність – бізнес-політика транспортних компаній має бути стабільною, інакше це призведе до нерішучості та невизначеності в діях працівників [23].

Таким чином, ефективна бізнес-політика транспортної компанії має бути точною, зрозумілою, надійною, придатною, простою, інклюзивною, адаптованою та стабільною.

На нашу думку, бізнес-політика відіграє критичну роль для транспортних компаній, оскільки вони операційно залежать від ефективного управління ресурсами, конкурентної стратегії та відповідності законодавчим вимогам у сфері транспортної діяльності. Заснована на стратегічному плануванні та аналізі, бізнес-політика визначає напрямки розвитку, стратегічні пріоритети та механізми управління для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості транспортної компанії.

Роль бізнес-політики для транспортних компаній включає:

1. Стратегічне планування: Бізнес-політика допомагає транспортним компаніям визначити стратегічні цілі, напрямки розвитку та методи досягнення успіху на ринку перевезень. Це може включати розширення маршрутної мережі, модернізацію технічного парку, покращення сервісу для клієнтів тощо.

2. Оптимізація ресурсів: Бізнес-політика допомагає транспортним компаніям ефективно використовувати наявні ресурси, такі як транспортні засоби, людські ресурси, технології та фінансові кошти, з метою зниження витрат та підвищення ефективності операцій.

3. **Управління ризиками:** Бізнес-політика дозволяє транспортним компаніям адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таким як зміни в законодавстві, коливання вартості пального, технологічні інновації тощо. Вона допомагає розробити стратегії мінімізації ризиків і забезпечити стійкість компанії у нестабільних умовах.

4. **Конкурентна стратегія:** Бізнес-політика дозволяє транспортним компаніям розробляти і реалізовувати конкурентні стратегії, що базуються на аналізі ринкових тенденцій, поведінці конкурентів та унікальних перевагах компанії.

5. **Взаємодія зі стейкхолдерами:** Бізнес-політика визначає способи взаємодії зі стейкхолдерами, такими як клієнти, партнери, регуляторні органи, громадські організації тощо, з метою забезпечення взаємовигідних відносин та стабільності діяльності компанії.

Загалом, бізнес-політика є ключовим інструментом управління для транспортних компаній, що дозволяє їм ефективно реагувати на зміни у середовищі, досягати стратегічних цілей та забезпечувати стійкість у конкурентному ринковому середовищі.

Отже, бізнес-політика транспортної компанії відіграє ключову роль у реалізації діяльності останньої. Значення бізнес-політики транспортної компанії полягає у тому, що вона сприяє стабільному розвитку компанії, підвищенню ефективності її діяльності, підвищує адаптивність останньої до ринкових змін та різноманітних викликів, сприяє формуванню позитивного іміджу компанії та задоволеності якістю її послуг у клієнтських кругах.

1.3 Огляд джерельної бази дослідження бізнес-політики транспортних компаній

Джерельна база дослідження – це сукупність всіх джерел, які лягли в його основу.

Джерельну базу нашого дослідження складають:

1. Наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців;

2. Електронні джерела за тематикою дослідження;

3. Статистичні дані у сфері діяльності транспортних підприємств.

Найбільш обширну групу джерел нашого дослідження складають наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців. Слід відзначити, що безпосереднього висвітлення тематики бізнес-політики транспортних компаній у вітчизняних наукових напрацюваннях надзвичайно мало, однак можна віднайти окремі дослідження її складових. Крім цього, вітчизняні дослідження містять загальнотеоретичні аспекти діяльності транспортних компаній. Такі аспекти у межах нашого дослідження були запозичені із наступних джерел:

- дослідження О. Комчатних під назвою «Фактори впливу на інноваційний потенціал транспортного підприємства» [2], де авторка висвітлює загальнотеоретичні аспекти діяльності транспортних підприємств, їх поняття та значення. Крім цього, вона відзначає важливі фактори, які мають вплив на інноваційний потенціал транспортних підприємств. Відзначимо, що врахування цих факторів є однаково важливим ще й при розробці та вдосконаленні бізнес-політики таких транспортних підприємств;

- дослідження О. Репецького під назвою «Передумови розвитку транспортного підприємництва» [12] не тільки є джерелом визначення загальнотеоретичних понять, зокрема й поняття «транспортна компанія», але й важливим внеском у розуміння передумов розвитку транспортного підприємництва. Автор всебічно аналізує різноманітні фактори, що впливають на ефективність та конкурентоспроможність транспортних компаній, і надає практичні рекомендації щодо їх покращення.

В контексті нашого дослідження більшою змістовною наповненістю характеризуються дослідження зарубіжних науковців у сфері бізнес-політики компаній. Зокрема, не зважаючи на певну застарілість досліджень таких авторів, як Дж. Барні, Р. Вітінгтона, Х. Мінцберга, М. Портера, використання їх в межах нашого дослідження обумовлюється важливістю висвітлення різноманіття підходів до розуміння поняття «бізнес-політика». Це актуально зважаючи на те, що в межах національної наукової практики визначення цього поняття немає.

Зокрема, М. Портер у своєму дослідженні «Конкурентні переваги – створення та підтримка чудової продуктивності» [29] окреслює важливі аспекти конкурентних переваг, виявляючи ключові фактори, які дозволяють підприємствам створювати та підтримувати вищу ефективність. Він пропонує концепцію ланцюжка вартості та п'яти сил конкуренції, які визначають структуру та інтенсивність конкуренції в індустрії. Ця книга є важливим джерелом для розуміння стратегічного управління та досягнення конкурентних переваг в бізнесі.

У своїй книзі «Що таке стратегія, і чи має вона значення?» [30] Р. Віттінгтон досліджує різні підходи до розуміння та застосування стратегії в бізнесі. Він аналізує класичні та сучасні теорії стратегічного управління, розглядаючи їх вплив на практичну діяльність компаній. Р. Віттінгтон також відзначає, що правильний вибір стратегії для досягнення довгострокового успіху організації.

У своїй книзі «Розквіт та падіння стратегічного планування» [28] Г. Мінцберг критично аналізує процес стратегічного планування, показуючи його еволюцію, переваги та недоліки. Г. Мінцберг стверджує, що формальне стратегічне планування часто є занадто бюрократичним і обмеженим, що заважає організаціям бути гнучкими та інноваційними. Він пропонує альтернативні підходи до стратегії, які підкреслюють важливість інтуїції, навчання та адаптації в процесі управління.

У статті «Підтверджені ресурси та стійка конкурентна перевага» [21] Дж. Барні досліджує, як ресурси компанії можуть стати джерелом стійкої конкурентної переваги. Він розробляє теорію ресурсів, стверджуючи, що для цього ресурси повинні бути цінними, рідкісними, неможливими для імітації та важкодоступними для заміни. Барні підкреслює важливість внутрішніх активів та здібностей організації в досягненні довгострокового успіху на ринку.

Сучасне дослідження Т. Бхавані [22] в контексті визначення дефініції поняття «бізнес-політики» є відображенням того, яким чином слід розглядати бізнес-політику в умовах сьогодення.

Другу групу джерел нашого дослідження становлять електронні джерела. До цих джерел належать публікації на сайтах, які мають назви:

1. «Бізнес-політика – визначення та особливості» [23];

2. «Бізнес-політика: значення, види та приклади» [24];

3. «Бізнес-політика: що це? Як це створити?» [25].

Ці та ряд інших електронних ресурсів дозволили значно розширити межі нашого дослідження та деталізувати його.

І третю групу джерел становлять статистичні дані стосовно діяльності транспортних підприємств (буде додано у процесі подальшого дослідження).

Таким чином, джерельна база дослідження доволі невелика за обсягом, що свідчить про слабку наукову розробленість тематики аналізу та вдосконалення бізнес-політики транспортних компаній як на національному, так і на світовому рівні. Це ще раз засвідчує необхідність здійснення подальших досліджень за обраною тематикою.

2 ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-ПОЛІТИКИ ТРАНСПОРТНИХ КОМПАНІЙ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

2.1. Аналіз актуальних аспектів сучасної бізнес-політики транспортних компаній

Глобалізація та інтернаціоналізація економічних процесів створюють необхідність у виправленні стратегій розвитку вітчизняних промислових підприємств, що вимагає адаптації до нових умов та особливостей глобального економічного середовища. Ці процеси суттєво впливають на всі аспекти функціонування і розвитку промислового сектора економіки загалом, включаючи фінансово-господарську діяльність, управління виробничими активами, виробництво та маркетинг продукції, а також, найважливіше, на організацію та розвиток транспортно-логістичної системи підприємств [21].

У контексті функціонування та розвитку транспортно-логістичної системи промислових підприємств, глобалізація проявляється через впровадження цифрових технологій, автоматизацію транспортно-логістичних процесів, розвиток інтермодальних перевезень, що сприяє оптимізації логістичних процесів та покращує ефективність промислових підприємств. Ефективна транспортно-логістична система, відповідно до досвіду високорозвинених країн, таких як США, Німеччина, Японія та Китай, є ключовим чинником успіху в сучасних умовах, що сприяє розвитку торговельних процесів, підтримує промислове виробництво та стимулює інноваційні процеси в економіці.

Транспортно-логістична система України виступає як ключова складова економічної структури країни та має важливу роль у формуванні та підтримці її міжнародного транспортного обліку, що дозволяє здобути лідерські позиції та конкурентоспроможність на глобальних логістичних ринках. Проведення аналізу особливостей української транспортно-логістичної системи включає в себе вивчення сучасної динаміки розвитку транспортної інфраструктури та транзитного

потенціалу країни. Розглядаючи транспортну інфраструктуру України, слід зауважити різноманітність транспортних засобів (авіаційного, автомобільного, водного, залізничного та трубопровідного).

У світовому контексті розвиток транспортної інфраструктури в країні відображається за допомогою Індексу глобальної конкурентоспроможності та його складової «Інфраструктура». Загальні інвестиції в формування та розвиток Транс'європейської транспортної мережі за період 2014–2020 років оцінювалися приблизно у 600 мільярдів євро. Україна також отримала значні фінансові ресурси для реалізації даної програми з розвитку власної транспортної мережі. На жаль, хоча процес модернізації взагалі має місце, транспортна система України на сьогоднішній день не відповідає основним критеріям та вимогам транспортної інфраструктури країн Європейського Союзу [17].

Основними викликами у побудові ефективної транспортної інфраструктури в Україні стали наступні проблеми: недостатня відповідність автомобільних доріг загального користування сучасним стандартам і вимогам експлуатації; неузгодженість критеріїв та параметрів залізничного транспорту з нормами Європейського Союзу; висока вартість логістичного транспортування товарів, перевищує вартість у Європі на 40%; лише 3% потенціалу річкового транспорту використовується, оскільки існуюча інфраструктура річок виявляється застарілою та недооціненою, при чому частка річкового транспорту в загальній транспортній системі країни складає менше 0,9%; значне відставання темпів розвитку дорожньої мережі від темпів автомобілізації суспільства. Ці проблеми відобразилися на стані, структурі та динаміці транспортних перевезень у період з 2011 по 2020 роки (табл.2.1).

Таблиця 2.1 - Тенденції перевезення вантажів різноманітними видами транспорту в Україні за період 2011–2020 рр., млн т

Показник	Роки									
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Транспорт усього, у т.ч.	1885	1853	1837	1623	1474	1543	1582	1643	1579	1511
залізничний	469	457	444	386	350	343	339	322	313	306
морський	4,1	3,5	3,2	3,1	3,0	3,3	2,1	2,2	2,1	2,2
річковий	5,7	4,3	3,3	3,2	3,1	4,1	4,2	4,4	3,9	3,4
автомобільний	1252	1260	1261	1131	1021	1086	1122	1206	1147	1113
авіаційний	0,09	0,12	0,16	0,18	0,13	0,18	0,17	0,13	0,09	0,1
трубопровідний	154	128	126	100	97	107	115	109	112	86,5

Джерело: створено на основі [7]

Протягом аналізованого періоду з 2011 по 2020 рік в Україні спостерігається систематичне зменшення обсягів перевезення вантажів. За цей час відмічається зниження від 1885 мільйонів тон у 2011 році до 1511 мільйонів тон у 2020 році.

Розглядаючи перевезення вантажів різними видами транспорту, відзначається спад обсягів практично для всіх видів. Зокрема, обсяг перевезень залізничним транспортом зменшився на 34,75%, морським – на 46,34%, річковим – на 40,35%, автомобільним – на 11,1%, а трубопровідним – на 43,83% [19].

Аналізуючи структуру перевезень вантажів різними видами транспорту у звітному році, варто відзначити, що найбільший обсяг перевезень припадає на автомобільний транспорт - 73,66%, за ним слідує залізничний транспорт з показником 20,25%, трубопровідний - 5,72%, і річковий - 0,23%. На інші види транспорту припадає лише 0,16% (рис.2.1).

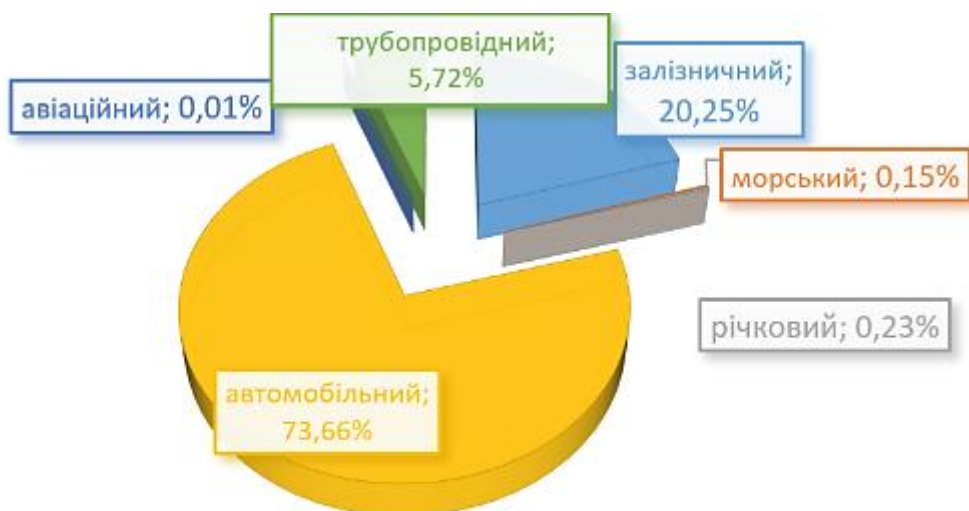


Рисунок 2.1 - Структура перевезення вантажів різноманітними видами транспорту в Україні у 2020 році

Побудовано автором на основі [7]

Важливо зауважити, що протягом аналізованого періоду структура вантажних перевезень залишалася стійкою. Найбільш значні обсяги вантажних перевезень спостерігалися в автомобільному, залізничному та трубопровідному транспорті. Для прогнозування майбутньої динаміки транспортних перевезень вантажів в Україні на період з 2011 по 2025 роки ми використаємо дані трендового аналізу та представимо їх графічно на рисунку 2.2.

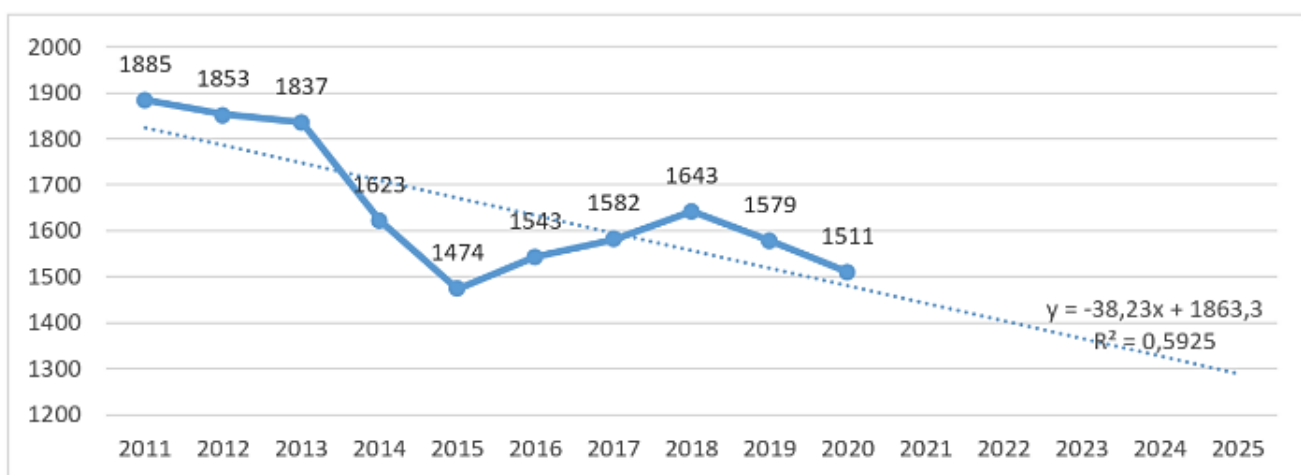


Рисунок 2.2 - Прогнозування динаміки перевезення вантажів різноманітними видами транспорту в Україні за період 2011–2025 рр., млн т

Побудовано автором на основі [7]

Аналіз трендів показує ймовірне подальше зниження обсягів транспортування вантажів різними видами транспорту в Україні протягом періоду з 2011 по 2025 рік.

Використана формула трендового рівняння $Y = -38,23x + 1863,3$ підтверджує прогнозоване щорічне зменшення обсягів перевезень на 38,23 мільйони тонн. Це зниження може бути пояснене декількома факторами, серед яких важливе значення мають воєнно-політичний конфлікт на Сході України та анексія Криму у 2014 році, спад промислового виробництва через негативні тенденції на зовнішніх ринках, зменшення внутрішнього попиту через обмежену купівельну спроможність населення та зростання вартості вантажних перевезень, а також збільшення витрат на транспортно-логістичні послуги [13]. Пандемія COVID-19 також мала значний вплив на розвиток та динаміку вантажних перевезень, що відображено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Вплив наслідків пандемії COVID-19 на динаміку та розвиток вантажних перевезень в Україні за період 2019–2020 рр. (січень–червень)

Вид транспорту	Показник	Січень	Січень–лютий	Січень–березень	Січень–квітень	Січень–травень	Січень–червень
1	2	3	4	5	6	7	8
Транспорт	Млн т	44,0	90,1	140,7	184,8	229,0	275,5
	У % до відповідного періоду 2019 р.	87,7	89,3	86,9	84,7	83,5	83,7
Залізничний	Млн т	23,9	47,3	73,9	96,8	119,8	143,2
	У % до відповідного періоду 2019 р.	97,4	97,4	95,9	92,5	90,6	91,3
Автомобільний	Млн т	13,2	28,2	43,7	57,6	70,8	85,6
	У % до відповідного періоду 2019 р.	92,6	90,3	82,1	79,8	77,4	75,8
Водний	Млн т	0,2	0,5	0,9	1,3	1,7	2,2
	У % до відповідного періоду 2019р.	116,8	113,1	87,4	97,1	89,9	89,1
Трубопровідний	Млн т	6,7	14,1	22,2	29,1	36,7	44,5
	У % до відповідного періоду 2019 р.	59,8	68,4	72,4	72,7	75,3	78,2
Авіаційний	Млн т	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	0,04
	У % до відповідного періоду 2019 р.	90,3	88,7	86,4	90,7	96,3	94,3

Джерело: створено на основі [7]

Вплив пандемії COVID-19 на сферу вантажних перевезень виявився значним. Протягом періоду з січня по травень 2020 року було зафіксовано зниження обсягів перевезень на 83,5% від показників попереднього року, а з січня по червень 2020

року – на 83,7%. Уведення карантину у березні 2020 року стало окремим викликом для транспортної галузі, спонукаючи до виходу з ринку непродуктивних учасників, підвищення попиту на послуги «збірних вантажів», формування спеціалізованих бірж транспортних послуг, та зростання популярності аутсорсингу. Додатково, зазначені аспекти включають перехід до онлайн-логістики, безконтактну кур'єрську доставку, та розвиток технологій Ant-Logistics. Інші напрямки розвитку включають цифрову трансформацію, дотримання санітарних норм, впровадження «автопілотних» доставок, та переорієнтацію на залізничний транспорт.

Передбачається, що подальше поширення COVID-19 може створити значні ризики для транспортно-логістичної системи України.

Вказані тенденції та виклики призвели до негативного впливу на фінансову результативність підприємств (додаток А) української транспортно-логістичної системи, призводячи до збитковості майже чверті з них, як свідчать дані, наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Фінансові результати підприємств за видом економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» за період 2011–2020 рр.

Роки	Чистий прибуток (збиток), млн грн	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		У % до загальної кількості підприємств	Фінансовий результат, млн грн	У % до загальної кількості підприємств	Фінансовий результат, млн грн
2011	2839,8	61,4	9890,9	38,6	7051,1
2012	3127,7	60,1	9728,6	39,9	6600,9
2013	-1423,5	62,1	7406,8	37,9	8830,3
2014	-22591,6	61,6	9991,4	38,4	32582,9
2015	-17847,8	70,5	18969,8	29,5	36817,7
2016	7408,7	71,1	23614,2	28,9	16205,5
2017	-16796,7	71,1	23399,0	28,9	40195,7
2018	-24265,4	73,6	25870,6	26,4	50136,0
2019	8369,5	73,3	37261,7	26,7	28892,2
2020*	-18744,3	45,6	31439,5	54,4	50183,8

Джерело: створено на основі [7]

При аналізі фінансової результативності підприємств, що займаються транспортно-логістичними процесами, виявлено, що лише у 2011, 2012, 2016 та

2019 роках вони досягали прибутковості (рис. 2.3). Цей факт свідчить про низький рівень ефективності виконання транспортно-логістичних операцій.

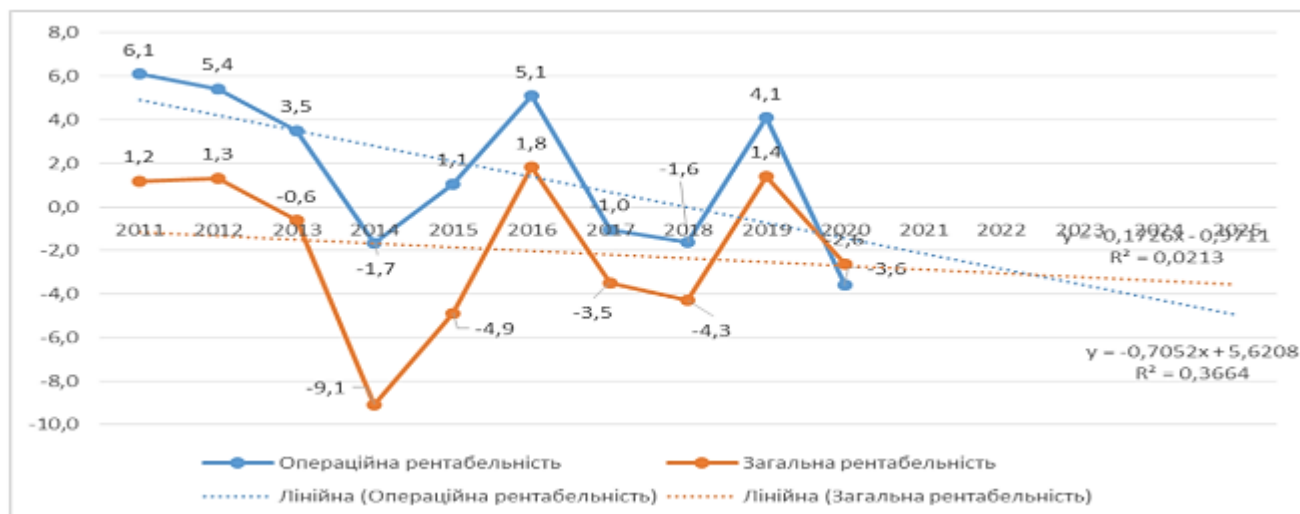


Рисунок 2.3. - Динаміка рівня операційної та загальної рентабельності підприємств за видом економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» за період 2011–2025 (прогноз) рр., %

Побудовано автором на основі [7]

Аналіз динаміки рентабельності (операційної та загальної) підприємств у секторі «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» протягом періоду 2011–2025 років, включаючи прогноз, свідчить про подальше збиткове фінансове становище цих підприємств. Це може призвести до банкрутства та припинення ефективних транспортно-логістичних процесів на вітчизняних підприємствах.

Узагальнений фінансовий аналіз діяльності підприємств транспортної логістики суттєво впливав ряд факторів, включаючи чистий дохід від реалізації послуг, обсяг основного капіталу та рівень капітальних інвестицій, спрямованих у цю галузь.

Нинішні тенденції розвитку ринку показують зростання обсягів реалізації транспортно-логістичних послуг в економіці України, як це відображено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. - Обсяг реалізації послуг за видами транспорту в Україні за період 2011–2020 рр., млн грн [7]

Роки	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	Наземний і трубопровідний транспорт	Водний транспорт	Авіаційний транспорт	Складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту	Поштова та кур'єрська діяльність
2011	210633,11	92306,93	1549,87	15364,90	97863,04	3548,37
2012	199740,68	74963,46	1594,36	16425,91	102810,17	3946,78
2013	196266,63	71203,13	1517,97	12833,97	106651,29	4060,26
2014	192561,41	69753,41	1471,12	13800,42	103698,41	3838,05
2015	282228,61	104836,86	2107,67	22059,08	15596,56	4159,54
2016	340806,43	141464,91	2346,42	29565,76	162623,77	4805,57
2017	410383,98	178705,46	2472,32	39753,88	185010,16	4442,15
2018	468282,42	204390,62	2653,97	49094,76	206609,82	5533,25
2019	510259,35	220757,17	2885,62	15364,90	230399,03	3548,37
2020*	413513,26	178901,47	77399,43	33485,87	14487,23	6267,72

Джерело: створено на основі [7]

Аналіз даних аналітичної таблиці 2.4 свідчить про зростання обсягів реалізації послуг у розглянутій сфері, особливо виділяється наземний та трубопровідний транспорт, що відігравали провідну роль у цьому процесі, а також складське господарство.

Приділення уваги капітальним інвестиціям стає важливим фактором розвитку цієї галузі.

Аналіз стану та динаміки капітальних інвестицій у формування та модернізацію транспортно-логістичного обслуговування в Україні показує зростання цього показника у період з 2011 по 2018 роки, а також його подальше зниження у період з 2019 по 2020 рік (табл.2.5).

Таблиця 2.5 - Обсяг капітальних інвестицій за видами транспорту в Україні за період 2011–2020 рр., млн грн

Роки	Транспорт складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	Наземний і трубо-провідний транспорт	Водний транспорт	Авіаційний транспорт	Складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту	Поштова та кур'єрська діяльність
2011	25498,2	8837,8	130,1	841,0	15538,2	151,1
2012	32413,0	15076,9	98,7	774,3	16077,6	385,5
2013	18472,6	4535,1	116,2	536,1	13073,7	211,5
2014	15498,2	3916,2	204,8	410,2	10837,0	130,0
2015	18704,0	8120,1	302,5	647,8	9529,4	104,2
2016	25107,8	15931,1	233,9	616,1	8126,3	200,4
2017	37943,5	22245,7	253,7	1302,5	13757,7	383,9
2018	50078,3	31005,7	198,2	1527,7	16962,7	384,0
2019	43792,8	24569,7	252,4	1767,9	17143,5	59,3
2020*	15396,1	9310,9	140,4	327,5	5263,6	353,7

Джерело: створено на основі [7]

Відповідно до аналізу, найбільш значний обсяг капітальних інвестицій спрямовано на розвиток наземного та трубопровідного транспорту, що складає 56,1% від загальної суми інвестицій, та на розвиток складського господарства та допоміжної діяльності у сфері транспорту - 39,15%. Авіаційний транспорт отримав лише 4,04% від загальної суми інвестицій. Загальна структура капітальних інвестицій у транспортно-логістичному секторі протягом досліджуваного періоду залишалася стабільною, що пояснюється визначенням основних напрямків капітальних інвестицій в Україні.

Досліджуючи структуру капітальних інвестицій у сфері транспортно-логістичного обслуговування в Україні, важливо відзначити значну частку капіталовкладень у наземний та трубопровідний транспорт, а також у секторі складського господарства та допоміжної діяльності у сфері транспорту. Графічне

зображення структури капітальних інвестицій за різними видами транспорту в Україні у 2019 році представлено на рисунку 2.4.



Рисунок 2.4. - Структура капітальних інвестицій у сферу транспортно-логістичного обслуговування в Україні у 2019 році

Джерело: створено на основі [7]

Для аналізу кореляційного зв'язку між чистим прибутком та обсягом капітальних вкладень використовується метод коефіцієнта Фехнера, який дозволяє встановити ступінь взаємозв'язку між цими економічними показниками (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 - Коефіцієнт Фехнера (кореляційний зв'язок між чистим прибутком та обсягом капітальних інвестицій) у сфері транспортно-логістичного обслуговування в Україні за період 2011–2020 рр.

Роки	Чистий прибуток, млн грн	Обсяг капітальних інвестицій, млн грн	Різниця до середньої величини		Збіг (+) або не збіг знаків (-)	Коефіцієнт Фехнера
			Для x	Для y		
2011	2839,8	25498,2	10832,16	-2792,25	-	0
2012	3127,7	32413	11120,06	4122,55	+	
2013	-1423,5	18472,6	6568,86	-9817,85	-	
2014	-22592	15498,2	-14599,2	-12792,3	+	
2015	-17848	18704	-9855,44	-9586,45	+	
2016	7408,7	25107,8	15401,06	-3182,65	-	
2017	-16797	37943,5	-8804,34	9653,05	-	
2018	-24265	50078,3	-16273	21787,85	-	
2019	8369,5	43792,8	16361,86	15502,35	+	
2020*	-18744	15396,1	-10751,9	-12894,4	+	
Середня	-7992,36	28290,45			5 (-), 5 (+)	

Джерело: створено на основі [7]

Аналіз аналітичної таблиці 2.6 підтверджує відсутність кореляційного зв'язку між обсягом реалізації послуг та капітальними інвестиціями в галузь транспортного сектору. Нульовий показник тісноти зв'язку підкреслює відсутність взаємного впливу капітальних інвестицій на обсяг реалізації послуг у цій галузі економіки.

З метою визначення кореляційного зв'язку між чистим прибутком та обсягом реалізації послуг, планується використати коефіцієнт Фехнера (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Коефіцієнт Фехнера (кореляційний зв'язок між чистим прибутком та обсягом реалізації послуг) у сфері транспортно-логістичного обслуговування в Україні за період 2011–2020 рр.[7]

Роки	Чистий прибуток, млн грн	Обсяг реалізації послуг, млн грн	Різниця до середньої величини		Збіг (+) або не збіг знаків (-)	Коефіцієнт Фехнера
			Для x	Для y		
2011	2839,8	210633,1	10832,16	-111834	-	-0,2
2012	3127,7	199740,7	11120,06	-122727	-	
2013	-1423,5	196266,6	6568,86	-126201	-	
2014	-22592	192561,4	-14599,2	-129906	+	
2015	-17848	282228,6	-9855,44	-40239	+	
2016	7408,7	340806,4	15401,06	18338,84	+	
2017	-16797	410384,0	-8804,34	87916,39	-	
2018	-24265	468282,4	-16273	145814,8	-	
2019	8369,5	510259,3	16361,86	187791,8	+	
2020*	-18744	413513,3	-10751,9	91045,67	-	
Середня	-7992,4	322467,6			6 (-), 4 (+)	

Джерело: створено на основі [7]

Аналіз аналітичної таблиці 2.7 вказує на наявність обернено пропорційного зв'язку між чистим прибутком та обсягом реалізації послуг у галузі транспортно-логістичного обслуговування в Україні. Коефіцієнт кореляції, що становить 0,2, свідчить про незначний вплив обсягу реалізації послуг на чистий прибуток у цій сфері економіки. Однак в цілому спостерігаються негативні тенденції в розвитку галузі, обумовлені кількома факторами.

Зниження розміру перевезень вантажів та збитковість галузі у звітному періоді, разом з подальшими прогнозами зниження показників при діючій динаміці, вказують на складну ситуацію у сфері транспортно-логістичного обслуговування. Неєфективне використання основного капіталу та зменшення розмірів капітального інвестування в галузь сприяють загальному погіршенню її фінансового стану.

Додатково, негативні наслідки пандемії COVID-19 також мають великий вплив на функціонування транспортно-логістичного сектору. Спад економічної

активності та обмеження в пересуванні людей та товарів призвели до зниження ключових показників функціонування галузі.

Зазначені фактори свідчать про необхідність удосконалення стратегій управління та розвитку транспортологічного обслуговування в Україні з метою подолання складних викликів та забезпечення стійкого розвитку галузі в майбутньому.

2.2. Проблеми бізнес-політики транспортних компаній

Виклики, що стоять перед транспортним бізнесом України у 2023 році, визначені на основі галузевого дослідження «Інфраструктурний індекс 2023», представленого Європейською бізнес-асоціацією (ЕВА), включають зростання витрат, дефіцит кадрів та перешкоди у судноплавстві. Респонденти також відзначили такі проблеми, як черги на прикордонних переходах під час воєнного часу та обмеження експорту України сусідніми країнами Європейського Союзу. Серед найважливіших викликів у попередній рік були зміни в логістиці через блокаду портів, зменшення попиту на товари та послуги та проблеми з енергопостачанням [29].

Більшість опитаних компаній (84%) виявили бажання відновити морську логістику після деблокади портів, і більшість з них готові зробити це якнайшвидше. Проте 29% заявили, що для цього потрібно додаткове фінансування, включаючи державну підтримку, зокрема на відновлення пошкоджених портових та залізничних інфраструктур.

Найбільш актуальними інвестиційними проєктами для ринку логістики в Європі та Україні, за другий рік поспіль, названо розвиток автомобільних шляхів, що з'єднують Україну та ЄС, розбудову євроколії на території України та будівництво стратегічних універсальних транспортних хабів в Україні. Однак зменшується кількість респондентів, які вважають за необхідне розвивати мережу стратегічних універсальних транспортних хабів у західних регіонах України, а

також проекти з розвитку транспортної інфраструктури за кордоном за рахунок українських інвестицій [13].

За результатами опитування, проведеного у 2023 році, 46% опитаних компаній вважають доцільним приватизувати портові термінали у воєнний час. З цього числа, 53% підтримують ідею збільшення кількості об'єктів приватизації за рахунок інших портових активів.

Більшість респондентів (52%) вважають, що найбільш ефективним підходом до приватизації портових активів є пооб'єктна (потермінальна) приватизація, за якої окремі термінали порту можуть стати окремими об'єктами приватизації.

У напрямку розвитку дорожнього господарства, пріоритетними вважаються збільшення пропускної спроможності автомобільних пунктів пропуску на кордоні (78%) та розвиток автомобільних доріг в межах проекту Трансевропейської транспортної мережі TEN-T (73%).

Для стабілізації ринку перевезень та логістики, респонденти вважають необхідним розблокування морських комерційних перевезень, відкриття українських портів для всіх видів вантажів, забезпечення страхування ризиків для інвесторів, а також будівництво та модернізацію колій в напрямку кордону з Європейським Союзом та дунайських портів.

Згідно з опитуванням, 79% компаній не зупиняли свою діяльність, 13% частково відновили роботу після зупинки, 6% повністю відновили, а робота 2% компаній наразі призупинена [13].

У 2023 році 47% підприємств транспортної галузі зазнали прямих збитків через бойові дії, з яких 43% вважають завдану шкоду значною, а 2% вважають відновлення неможливим або недоцільним. З них 41% вже відновили пошкоджені потужності, 11% планують відновлення у найближчому майбутньому, 34% - після завершення війни, а 14% не планують відновлення взагалі.

Лише 31% підприємств мають намір стягнути збитки, що порівняно з минулим роком, коли таких було 50%, свідчить про зменшення цієї активності. З цього числа, 32% провели фіксацію пошкодженого/зруйнованого майна та зібрали докази, 27% здійснили оцінку збитків, по 10% - подали позови та відкрили

кримінальні провадження. Ще 10% звернулися за консультаціями для проведення необхідних заходів.

Участь у дослідженні Інфраструктурного індексу взяли 62 фахівці сфери транспорту та логістики членських компаній Європейської бізнес-асоціації. Це дослідження проводиться з 2020 року у співпраці з юридичними фірмами Arzinger та Sayenko Kharenko [23].

У звіті також вказується, що польські перевізники продовжують блокувати рух вантажівок на трьох основних пунктах пропуску, що призвело до утворення черг на кордоні. За даними Державної прикордонної служби, станом на ранок 17 листопада, на території Польщі у напрямку виїзду в Україну залишилося близько 2400 вантажних транспортних засобів.

Зниження логістичних витрат та підвищення ефективності діяльності у транспортному секторі є пріоритетним завданням для всіх учасників ринку. Цілком можливо досягти оптимізації схем доставки вантажів та використання новітніх технологій шляхом консолідації. Проте, розділення різних видів вантажоперевезень у державі перешкоджає широкому впровадженню цих підходів, і лише в окремих випадках спостерігається їх об'єднання. Таким чином, підприємствам доводиться формувати бізнес-процеси в умовах стагнації та шукати нові продукти та технології.

У світових ринкових умовах, вирішальним фактором стає швидкість та чіткість оформлення угод, що підкреслює важливість логістики. Компанії, які надають логістичні послуги, розвивають нові форми співробітництва з клієнтами для економії капіталу та зниження ризиків. Вони широко використовують зовнішніх постачальників, що дозволяє їм швидко проникнути на нові ринки та краще адаптуватися до місцевих умов та регулятив [14].

Зниженню витрат та підвищенню рівня обслуговування сприяє використання змішаних перевезень, коли вантаж передається з одного виду транспорту на інший. Це дозволяє не лише уникнути перевантажень, але й зекономити на транспортних витратах. Логістична транспортна ланцюжок може мати різні варіанти, такі як прямий транзит, збут через систему складів або створення складального

підприємства. У визначення витрат також включаються витрати на зберігання, термінальне обслуговування та експедиційні послуги.

Глобальні логістичні мережі відзначаються концентрацією вантажопотоків по оптимальних маршрутах, що пролягають через близько 80 міжнародних транспортних коридорів по всій земній кулі. Європейський ринок відіграє провідну роль у формуванні глобальних мереж, зокрема за останні 25 років спостерігається подвійне збільшення внутрішніх вантажних перевезень у Західній Європі.

Для поліпшення якісних показників обслуговування на залізничному транспорті необхідні значні інвестиції, особливо в реконструкцію шляхів, придбання нового рухомого складу та модернізацію систем сигналізації та зв'язку.

У подальшому ефективне функціонування технічно та технологічно оновленого автомобільного транспорту, спроможного забезпечити належне обслуговування з урахуванням якості та обсягу, вимагає наступних заходів:

- Створення ефективної системи державного регулювання та контролю ринку транспортних послуг для забезпечення справедливої конкуренції.
- Управління процесом реорганізації транспортної системи за допомогою структур, що формують транспортну політику на регіональному рівні.
- Виконання технічної політики на автотранспортних підприємствах шляхом координації процедур технічного обслуговування та впровадження сучасних систем постачання запасними частинами та контролю за їх станом [18].

Україна використовувала окремі елементи логістики ще в часи планової економіки, проте інтеграція всіх етапів переміщення матеріального потоку вздовж єдиного логістичного ланцюга була відсутня, що призвело до розгляду елементів окремо без зв'язку між ними.

Ринок транспортно-логістичних послуг є ключовим компонентом економіки України, оскільки логістика виступає основним засобом доставки продукції від виробника до споживача, і без ефективної логістичної інфраструктури торгівля стає практично неможливою. Стратегічні цілі розвитку транспортної логістики в Україні формуються з урахуванням історичних та економічних особливостей країни, які відрізняються від західноєвропейських та азійських ринків. Фактори,

що впливають на стратегічні рішення в цій галузі, включають стрімке зростання витрат на перевезення через підвищення цін на енергоресурси, зміну орієнтації з ринку послуг на ринок споживачів, а також швидкий розвиток комп'ютерних технологій, що впливають на автоматизацію і оптимізацію логістичних процесів. Необхідно визначити й усунути причини, які гальмують розвиток ринку логістики в Україні, такі як недостатність державного регулювання, економічні кризи, недоліки у системі обліку логістичних витрат, нестача кваліфікованих кадрів і низький рівень професіоналізму в цій галузі.

У контексті перехідного процесу України до ринкової моделі економіки, підприємства набули можливість самостійного планування своєї діяльності, вибору організаційних форм управління та господарських видів діяльності, а також використанням ресурсів та управлінням персоналом. У зв'язку з нестабільністю економіки України, вирішення логістичних проблем вимагає уваги на всіх рівнях управління логістичними потоками, з особливим акцентом на внутрішній логістичній системі підприємства. Управління сучасними підприємствами зіштовхується з різними викликами у сфері постачання, такими як підвищення цін, затримки в поставках, неефективне складське господарство, що спричиняє неліквідність. Ці проблеми тісно пов'язані з транспортом, який відіграє важливу роль у логістиці. Для більш ефективного управління перевезеннями, підприємства повинні правильно вибирати вид транспорту, що враховує не лише вартість та час доставки, але й вплив на інші логістичні операції. Особливу увагу слід приділяти графіку транспортування для своєчасного переміщення матеріальних потоків, що особливо важливо для високотехнологічних галузей з коротким життєвим циклом продукту [25].

З метою поліпшення якості послуг, зменшення строків виконання замовлень, збільшення гнучкості в складних сценаріях та встановлення довірчих відносин з клієнтами, підприємства можуть вирішити впровадити власну транспортну систему. Навіть за умови додаткових витрат на утримання власного транспорту, при раціональному використанні транспортних засобів, підприємство може

досягти нижчих витрат у порівнянні з використанням послуг транспортних компаній.

Внутрішні конфлікти в країні мали суттєвий вплив на транспортний та логістичний сектор. Початок військових дій призвів до практичної зупинки експортних можливостей країни. З'єднання авіаційних маршрутів було повністю припинено, а інфраструктура аеропортів та залізниць постраждала внаслідок вторгнення. Складські приміщення та офіси логістичних компаній стали об'єктами обстрілів, що призвело до змін у функціонуванні деяких підприємств. Більше того, технічне обладнання було вкрадене, що спричинило значні збитки.

Перед початком війни основними видами транспорту для міжнародної торгівлі були залізничний та морський. Виходи до Чорного моря забезпечували можливість доставки вантажів у будь-яку точку світу. Проте після 24 лютого 2022 року блокада морських портів значно ускладнила масштаби торгівлі та розподіл вантажів за різними видами транспорту.

У січні 2022 року велика частина експорту України здійснювалась морським шляхом, досягаючи 80%. Однак, до квітня того ж року цей показник знизився до 13%, внаслідок чого більшість перевезень перейшла на залізничний та автомобільний транспорт. Тим часом, значно зросла кількість поставок до країн Європейського Союзу [27].

Виділяються основні проблеми, з якими зіткнулися бізнес-структури в Україні. По-перше, компаніям довелося майже повністю відмовитися від накопичення товарів, оскільки зберігання товарів на складах призводило до замороження фінансів через високі ризики втрати через ворожі атаки.

Іншим викликом стала потреба в зміні місця розташування складських приміщень. Більшість професійних складських площ, а саме 70-80%, були розміщені в Київській області. Однак через виникнення військових дій, компанії були змушені релокувати свої склади на захід України, де не було достатньо приміщень таких розмірів. На сьогоднішній день ситуація стабілізувалась, і більшість складських приміщень у центральних регіонах продовжують працювати.

Виникли труднощі у проведенні закупівель різних категорій товарів, обумовлені обмеженнями в асортименті та постачальниках, блокуванням портової інфраструктури та перевантаженнями на залізниці. Логістичні операції також ускладнено необхідністю проходження перевірок та оглядів на блокпостах, обмеженням руху під час комендантської години та іншими факторами. Крім того, потребується планування альтернативних маршрутів через ризики нових атак [7].

З перших днів повномасштабного вторгнення, транспортні потоки з південних напрямків було переорієнтовано на західний. Через певний час вдалося відновити роботу Одеського порту через зерновий коридор та активізувати портову інфраструктуру в Дунайському регіоні. Таким чином, автотранспортний та залізничний сегменти могли спільно розробити стратегії боротьби з кризою та допомогти більшості експортерів доставити свої товари на відповідні ринки. Проте, кризовий стан у галузях транспорту та логістики залишається, існує значна кількість проблем, що вимагають негайних рішень.

Однією зі значущих проблем є неспроможність забезпечувати західним отримувачам масштабний потік експортних товарів, обсяг яких збільшився суттєво в порівнянні з попереднім періодом. Ці обмеження частково зумовлені недостатньою потужністю українського наземного транспорту та особливостями його технічного стану [7].

У контексті воєнного конфлікту, одним із основних викликів стала неспроможність європейської транспортної інфраструктури забезпечити ефективний прийом та обробку значної кількості вантажів, що надходять з України. Система перетину кордонів та портова інфраструктура Європейського союзу (ЄС) проявили низьку пропускну здатність, особливо на українських кордонах та у портах.

Несумісність залізничних колій значно ускладнює рух вантажів, що призводить до необхідності переставляти вагони на вузькі європейські колії. Крім того, низька продуктивність техніки, що виконує обробку вантажів, додатково ускладнює ситуацію.

Потреба в зберіганні та обробці вантажів зернового та олійного типу перевищує наявні потужності прикордонної інфраструктури. В Україні також відчутний дефіцит вантажних вагонів, зерновозів та контейнерів.

Незважаючи на ці виклики, сектор поступово стабілізується, здійснюється систематичне відновлення інфраструктури транспорту. Наразі реалізуються антикризові та перспективні проекти, в тому числі за участю міжнародних партнерів, з метою поліпшення умов функціонування логістичного сектору в умовах воєнного конфлікту та створення перспектив для подальшого розвитку в післявоєнний період.

2.3. Перспективи вдосконалення бізнес-політики транспортних компаній

Два роки тому відбулося важливе подія в українській залізничній галузі: був ініційований пілотний проєкт щодо залучення приватних операторів до здійснення залізничних перевезень. Цей крок є частиною зобов'язань України перед Європейським Союзом у відкритті ринку залізничних перевезень, забезпеченні конкурентоспроможності та наданні якісних послуг пасажиром.

На жаль, за цей період було укладено лише один контракт із учасником проєкту, а також один учасник отримав допуск до здійснення залізничних перевезень. Для успішного впровадження експериментального проєкту необхідний повний календарний рік на обкатку локомотивів та здійснення супроводу, а також час для збору статистичних даних щодо взаємодії приватних операторів із власником залізничної інфраструктури.

Відповідно до прохань Європейської бізнес-асоціації (ЕВА), термін реалізації пілотного проєкту був подовжений ще на один рік, щоб забезпечити повне тестування приватних локомотивів на окремих маршрутах залізничних шляхів.

Після успішного завершення пілотного проєкту очікується ухвалення закону України «Про залізничний транспорт», однак цей процес ускладнений. Реформування залізничного транспорту необхідне для підвищення ефективності

функціонування цього сектору, залучення інвестицій та створення доступу до перевезень приватними локомотивами.

Це реформування є складовою зобов'язань України перед ЄС згідно Угоди про Асоціацію. Надіємося, що у 2022 році бізнес отримає підтримку від народних депутатів і законопроект буде прийнято [15].

Процес реформування структури державного підприємства «Укрзалізниця», розпочатий у початковому періоді 2021 року, зазнав припинення і на даний момент не є актуальним за оцінками. Проте, ця ініціатива визнана респондентами Інфраструктурного індексу як найбільш очікувана реформа у залізничній галузі.

Важливим позитивним кроком в діяльності «Укрзалізниці» є початок відмови від практики субсидування пасажирських перевезень за рахунок вантажних. Це може позитивно вплинути на фінансовий стан залізничної галузі та сприяти її розвитку [19].

У 2021 році «Укрзалізниця» уклала угоду з Deutsche Bahn Engineering & Consulting щодо консультування у сфері пасажирських перевезень. Якщо співпраця буде успішною, німецька компанія розпочне розробку стратегії пасажирських перевезень на наступні п'ять років і моделі фінансування таких перевезень. Такі ініціативи сприятимуть розвитку залізничної інфраструктури та економічному зростанню.

Після прийняття 3 грудня 2020 року у другому читанні законопроекту «Про внутрішній водний транспорт» № 1182-1-д розпочалася інтенсивна робота над розробкою підзаконних актів, необхідних для впровадження цього закону з початку 2022 року. Під керівництвом профільного заступника міністра інфраструктури України Юрія Васькова було досягнуто узгодження щодо багатьох аспектів цих підзаконних актів, що сприятиме їх швидкому ухваленню.

Одним із важливих кроків для бізнесу є прийняття законопроекту про створення Державного фонду внутрішніх водних шляхів. Цей фонд спрямований на покращення берегової інфраструктури внутрішнього водного транспорту, розвиток річкового господарства та створення конкурентоспроможного ринку

послуг у цій сфері. Без такого фонду або відповідного фінансування з бюджету наступного року розвиток річкового транспорту буде вкрай складним.

У сфері морського транспорту найбільш очікуваними є реформи, спрямовані на зниження ставок портових зборів, оптимізацію послуг та спрощення процедур оформлення вантажів у портах. Наприклад, методика розрахунку портових зборів та порядок компенсації інвестицій у стратегічні об'єкти портової інфраструктури є ключовими нормативними актами, чекання на ухвалення яких найбільше відчуває бізнес у галузі морського транспорту для забезпечення подальшого розвитку цієї сфери.

На дорозі до розвитку міжнародних вантажних авіап перевезень українська авіаційна галузь зазнає значного прогресу. Почато будівництво нового вантажного терміналу в аеропорту «Бориспіль», що має стати великим транспортним хабом. Цей крок передбачає реконструкцію та модернізацію існуючого застарілого терміналу, сприяючи розвитку потенціалу аеропорту.

Аеропорт «Бориспіль» успішно покрив збитки першого півріччя 2021 року, перевищуючи показники до пандемії. Чартерний сегмент виявився ключовим драйвером відновлення ринку, обслуговуючи пасажирів із відкладеним попитом на подорожі. Існують позитивні тенденції відновлення ринку, що сприятимуть стратегічному розвитку з 2023 року [19].

Частка експрес-відправлень значно зросла, вказуючи на розвиток цього напрямку вантажних перевезень. Програма розвитку і модернізації регіональних аеропортів, створення Державного фонду для фінансування їхнього розвитку та участь в Угоді про спільний авіапростір із ЄС є ключовими стратегічними напрямками подальшого розвитку авіаційної галузі в Україні. Очікується ухвалення законодавчих актів для вирішення критичних аспектів, що гальмують розвиток аеропортів.

Проблема нестачі автодозволів для українських перевізників, зокрема з боку Республіки Польща, набула критичних розмірів у 2021 році, коли було вичерпано квоту в 160 тисяч дозволів. Європейська Бізнес Асоціація активно зверталася до уряду з проханням допомогти в розв'язанні цієї проблеми. У цьому році Україна

здійснила кроки для поліпшення процесу видання дозволів, включаючи впровадження електронного бронювання, але внутрішні заходи виявилися недостатніми.

Для уникнення повторення ситуації у наступному році, бізнес вимагає збільшення кількості дозволів щонайменше до 200 тисяч у 2022 році. Також потрібен діалог із ЄС щодо повного скасування необхідності дозволів для транспортних засобів категорій «Євро-5» і «Євро-6» для перевезення вантажів з України до ЄС.

Отже, 2021 рік підтвердив, що поліпшення інфраструктури вимагає комплексного підходу, який включає як фінансові вливання, так і удосконалення законодавства. Асоціація продовжуватиме працювати над покращенням транспортної інфраструктури, сприяючи вдосконаленню регулювання і законодавства в цій галузі, з метою досягнення позитивних змін у транспортній системі України.

Навіть у період військових дій, відзначається високий потенціал розвитку транспортного сектору, зокрема в контексті реконструкції країни. Стратегічним завданням для уряду України стає будівництво та модернізація залізничних магістралей, спрямованих до кордонів з країнами Європейського Союзу, а також розвиток портів на Дунаї. Інвестиційні кошти слід залучати для створення транспортних хабів, автомобільних шляхів та мережі залізничних колій, що відповідають європейським стандартам. Наразі особливу перспективу демонструє розвиток транспортної інфраструктури у західних регіонах, що відкриває можливості для розширення логістичних мереж. Існуючу залізничну інфраструктуру слід модернізувати з метою поліпшення зв'язків між Україною та країнами ЄС. Будівництво сухих портів в усіх регіонах країни важливе для забезпечення зберігання відповідної сировини. Експерти вбачають найбільший потенціал у залізничних переходах на кордонах між Україною та Польщею, таких як ділянка європейської колії від Ковеля до Хельму. Рекомендується будівництво передових перевалочних комплексів та терміналів транскордонного типу на заході України, розвиток річкового транспорту та інших складових логістичного сектору.

Спрощене митне регулювання та гармонізація законодавства України з правилами ЄС залишаються ключовими факторами для ефективного функціонування транспортного сектору [19].

Несумнівно, важливим аспектом розвитку є відновлення та модернізація логістичної інфраструктури, яка зазнала руйнування у зв'язку з воєнними подіями. Ці процеси повинні ураховувати досвід логістичних систем Європейського Союзу та тенденції інтеграції України до європейського співтовариства. Ключовим елементом майбутньої інфраструктури є регіональні логістичні центри, які відповідають за координацію діяльності великих транспортних компаній та надають консультаційні послуги щодо вантажів, що пересуваються українськими територіями. Важливо контролювати динаміку запасів товарів, витрати на паливо та інші організаційні аспекти. Вже на сьогоднішній день компанії логістичного сектору активно використовують автоматизовані системи, а в майбутньому планується впровадження електронних сервісів відповідного призначення. З технічного погляду, важливим напрямком розвитку для логістичного сектору є використання технологій штучного інтелекту. Ці технології дозволять приймати швидкі та ефективні рішення у реальному часі, контролювати інформацію та відповідні операції, планувати маршрути, розподіляти замовлення між наявними транспортними засобами та створювати оптимальні графіки для водіїв.

Швидкість, точність та цілісність доставки впливають безпосередньо на комерційні показники підприємства, створюючи передумови для розширення конкурентного ринку та підвищення ефективності вітчизняних компаній. Застосування штучного інтелекту також сприяє зниженню ризиків.

У період відновлення після війни одним з головних пріоритетів стане приватизація інфраструктури, що може значно підсилити економічний зріст у масштабах країни та сприяти розвитку інфраструктури.

На сьогоднішній день активно розвиваються B2B сервіси перевезень на місцевому рівні, що дозволяє зберігати показники діяльності малих та середніх підприємств та забезпечити своєчасну доставку необхідних товарів. Компанії

також активно сприяють Збройним Силам України та вразливим групам населення і переселенцям, використовуючи передові цифрові сервіси.

Потенційною перспективою є також розширення діяльності українських компаній у сфері доставки за кордон. Вже на даний момент реалізується кілька відповідних проектів, а після вступу України в Європейський Союз такі ініціативи стануть ще більш актуальними.

Загалом, розвиток транспортно-логістичної галузі залежить від ряду факторів, таких як швидкість післявоєнної реконструкції, наявність інвестицій, особливості регулювання та впровадження реформ, економічний стан країни та інші.

ВИСНОВКИ

Дослідження бізнес-політики транспортних компаній є актуальним і важливим напрямком аналізу у сучасному економічному середовищі. Поняття та сутність бізнес-політики визначаються як стратегічні рішення, спрямовані на досягнення цілей та підвищення конкурентоспроможності транспортних компаній. Вони включають у себе комплекс заходів, що стимулюють ефективне функціонування підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища.

Роль та значення бізнес-політики для транспортних компаній полягають у забезпеченні оптимального використання ресурсів, реалізації конкурентних переваг та досягнення стратегічних цілей. Це включає в себе планування розвитку, управління ризиками, стратегічне партнерство та взаємодію зі зацікавленими сторонами.

Огляд джерельної бази дослідження бізнес-політики транспортних компаній включає аналіз наукових праць, законодавчих актів, а також практичний досвід функціонування підприємств. Це дозволяє зрозуміти сучасний стан та тенденції розвитку даної сфери діяльності.

Особливості бізнес-політики транспортних компаній визначаються рядом проблем, з якими вони зіштовхуються, такими як нестабільність ринкових умов, високий рівень конкуренції, а також вплив зовнішніх факторів, таких як зміни в законодавстві та технологічні інновації.

Аналіз актуальних аспектів сучасної бізнес-політики транспортних компаній включає в себе вивчення тенденцій ринку, стратегій конкурентів, а також внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємств.

Проблеми бізнес-політики транспортних компаній включають в себе широкий спектр викликів і перешкод, що ускладнюють їх ефективне функціонування та розвиток. Однією з основних проблем є нестабільність ринкових умов, яка може виникати через коливання попиту на транспортні послуги, зміни в економічних умовах або політичні та соціальні турбулентності.

Іншою важливою проблемою є високий рівень конкуренції, особливо у галузі, де діють багато гравців. Конкуренція може призвести до зниження цін на послуги, що в свою чергу впливає на прибутковість транспортних компаній і може ускладнити їхню фінансову стабільність.

Також до проблем бізнес-політики транспортних компаній входить обмеженість ресурсів та фінансові обмеження. Зокрема, це може включати обмеженість витрат на розвиток інфраструктури, придбання нового обладнання чи транспортних засобів, а також складнощі у залученні кредитних ресурсів для фінансування розвитку.

Перспективи вдосконалення бізнес-політики транспортних компаній полягають у впровадженні інноваційних стратегій, розробці нових технологій та підвищенні ефективності управління ресурсами. Додатково, важливим є розвиток стратегічного партнерства та співпраці з іншими галузями економіки для досягнення спільних цілей та забезпечення сталого розвитку транспортного сектору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гірна О.Б., Кобилюх О.Я. Реалії та перспективи для транспортної логістики. *Молодий вчений*. 2020. № 7. С. 202–214.
2. Гірна О.Б. Логістика і ланцюг поставок: виклики пандемії COVID-19. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 55–1. С. 87–93.
3. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.05.2024).
4. Залозна Ю., Трушкіна Н.В. Транспортно-логістична система України: проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 3 (53). С. 113–119.
5. Збірник Державної служби статистики України (Транспорт-2024). URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/10/zb_trans_19.pdf (дата звернення 24.05.2024).
6. Індекс глобальної конкурентоспроможності – 2023 (The Global Competitiveness Index 2023). URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2023.pdf (дата звернення: 1.02.2021)
7. Керничний Б. Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку транспортно-логістичного обслуговування вітчизняних промислових підприємств. *Галицький економічний вісник*, 2021. №2 (69). С.83-94
8. Кобилюх О. Я., Гірна О. Б., Гаєва Л. І. Ключові аспекти транспортної логістики в умовах пандемії COVID-19. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 4. С. 117–122
9. Коваль Т. Напрями удосконалення кадрової політики підприємства. Кваліфікаційна робота. Київ: *Національний університет «Києво-Могилянська академія»*, 2021. 82 с.
10. Комчатних О.В. Фактори впливу на інноваційний потенціал транспортного підприємства. *Економіка транспортного комплексу*, 2021. С. 148-160.

11. Левіков Г.А. Глобалізація світової економіки та логістика / / Бюлл. *Транспортної інформації* (БТІ). 2002. № 8. С.177-183.
12. Репецький О. Передумови розвитку транспортного підприємництва. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика: матеріали дев'ятнадцятої наук.-практ. міжнар. конф. (1-2 червня 2023 р. м. Харків)*. Харків: УкрДУЗТ, 2023. С. 252-253.
13. Розвиток транспорту і логістики в Україні, 2024. URL: <https://blog.youcontrol.market/rozvitok-transportu-i-loghistiki-v-ukrayini/> (дата звернення 22.05.2024)
14. Січкач Д. Зміни у транспортній галузі: які перспективи і що потрібно зробити. 2022. URL: <https://eba.com.ua/zminy-u-transportnij-galuzi-yaki-perspektyvu-i-shho-potribno-zrobyty/> (дата звернення 21.05.2024)
15. Сорочан С. Проблеми і рішення сучасної транспортної логістики в Україні URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/3014> (дата звернення 24.05.2024)
16. Тарашевський М.М. Стан управління ризиками на транспортних підприємствах України. *Бізнес-Інформ*. 2020. № 8. С. 125–133.
17. ТОП-3 виклики транспортного бізнесу у 2023 році. URL: <https://logistics-ukraine.com/2023/11/20/%D1%82%D0%BE%D0%BF-3-%D0%B2%D0%B8%D0%BA%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D0%B8-%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%83-%D1%83-2023/> (дата звернення 24.05.2024)
18. Транспортний бізнес найбільше потерпає від блокування судноплавства. <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3788831-transportnij-biznes-najbilshe-poterpaє-vid-blokuvanna-sudnoplavstva-ta-cerg-na-kordoni.html> (дата звернення 25.05.2024)
19. Устенко М.О. Перспективи розвитку транспортно-логістичних систем України. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Проблеми транспортного комплексу України»*, 2017. 7 с.

20. Шкоро О.Н. Використання інформаційних технологій у транспортній логістиці. *Економіка та держава*. 2008. № 2. С.219-225
21. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 1991. №17(1). Pp. 99-120.
22. Bhayani T. Understanding Business Policies Definition – What You Need to Know. *AirMason*, 2023. URL: <https://blog.airmason.com/business-policies-definition/>. (дата звернення: 21.05.2024).
23. Business Policy - Definition and Features. *Management Study Guide*, 2024. URL: <https://managementstudyguide.com/business-policy.htm>. (дата звернення: 21.05.2024).
24. Business Policy: Meaning, Types, and Examples. *The Strategy Story* 2023. URL: <https://thestrategystory.com/blog/business-policy-meaning-types-and-examples/>. (дата звернення: 21.05.2024).
25. Business Policy: What is it? How to Create It ? *La Growth Hmachine*, 2023. URL: <https://lagrowthmachine.com/business-policy>. (дата звернення: 21.05.2024).
26. Christensen C. M. The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail. Harvard Business Review Press. 2013. 252 p.
27. Kvinod K. Top 10 Characteristics of Business Policy. *Medium*. 2022. URL: <https://medium.com/@kariyamkvinod/top-10-characteristics-of-business-policy-cac62f759e56>. (дата звернення: 21.05.2024).
28. Mintzberg H. The rise and fall of strategic planning. *Simon and Schuster*. 1994. URL: <https://www.google.com/books?hl=uk&lr=&id=TugplxDii8MC&oi=fnd&pg=PR15&dq=Mintzberg,+H.+The+Rise+and+Fall+of+Strategic+Planning.+Harvard+Business+&ots=UdBz2vVquM&sig=O5AsawA-4dssQNL7m7zYff-vShU>. (дата звернення: 21.05.2024).
29. Porter M.E. Competitive Advantages-Creating and Sustaining Superior Performance. *Free Press*, New York, 1985. 557 p.
30. Whittington R. What is strategy, and does it matter? *Cengage Learning EMEA*, 2001. 168 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансовий стан Київпастрас 2024

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Комунальне підприємство "Київпастрас"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія	М.КИЇВ	за ЄДРПОУ	2024 04 01
Організаційно-правова форма господарювання	Комунальне підприємство	за КАТОТТ ¹	31725604
Вид економічної діяльності	Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення	за КОПФГ	UA8000000000719633
Середня кількість працівників	2 4 504	за КВЕД	150
Адреса, телефон	вулиця Набережне шосе, буд. 2, м. КИЇВ, М.КИЇВ обл., 04070, Україна		49.31
Одниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)		2546573	
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 березня 2024 р.

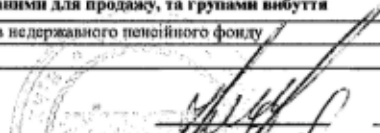
Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	3 670	3 173
первісна вартість	1001	23 562	23 562
накопичена амортизація	1002	19 892	20 389
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	11 815 318	11 575 655
первісна вартість	1011	31 827 978	31 894 685
знос	1012	20 012 660	20 319 030
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1 698	1 698
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок конгів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	11 820 686	11 580 526
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	450 936	416 651
виробничі запаси	1101	441 827	400 695
незавершене виробництво	1102	7 752	13 524
готови продукція	1103	1 357	2 432
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векоелі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	29 422	31 647
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	5 727	9 033
з бюджетом	1135	32 483	73 217
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	65 192	66 378
Усього за розділом II	1195	1 335 344	1 429 035
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	13 156 030	13 009 561

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 647 758	1 647 758
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	3 571 017	3 469 939
Додатковий капітал	1410	723 319	723 319
вмісний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	88 020	88 020
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(313 656)	(287 130)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	5 716 458	5 641 906
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відетрочені податкові зобов'язання	1500	761 774	761 774
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	866 745	954 873
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	127 875	135 868
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	127 875	135 868
Цільове фінансування	1525	4 601 088	4 482 647
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Привозний фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	6 357 482	6 335 162
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	39 943	47 159
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	617 872	557 621
розрахунками з бюджетом	1620	49 136	22 717
у тому числі з податку на прибуток	1621	35 014	11 910
розрахунками зі страхування	1625	12 751	13 829
розрахунками з оплати праці	1630	51 716	55 423
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	978	950
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	272 307	281 282
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відетрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	37 387	53 512
Усього за розділом III	1695	1 082 090	1 032 493
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	13 156 030	13 009 561

Керівник



Пушков Євген Миколайович