

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОЇ ТА  
ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: «УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ  
ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»  
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

**КЛИМЕНКА ЄГОРА ОЛЕКСАНДРОВИЧА**

**Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Тимченко І.П.**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол № від «\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.  
В.о. завідувача кафедри  
\_\_\_\_\_ доцент Фірсова С.Г.

Київ-2025

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

*«Затверджую»*  
В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та  
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С. Г.  
«09» жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу бакалавра**  
**здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання**  
**галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»**  
**Клименка Єгора Олександровича**

**1. Тема роботи: «УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ  
ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №3 від 09.10.2024 р.

**2. Строк завершення роботи: 09.06.2025**

**3. Підсумковий передзахист роботи: 27.05.2025**

**4. Предмет дослідження:** теоретико-методичні засади, а також практичні аспекти удосконалення управління логістичною діяльністю транспортного підприємства.

**5. Об'єкт дослідження:** процеси управління логістичною діяльністю ПП «ЧУДСЕРВІС».

**6. Мета і завдання дослідження:**

**Мета** – узагальнення теоретико-методичних засад управління

логістичною діяльністю транспортного підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління логістичною діяльністю ПП «ЧУДСЕРВІС».

**Завдання:**

6.1. Розглянути сутність управління логістичною діяльністю транспортного підприємства;

6.2. Дослідити методичні підходи оцінювання ефективності логістичної діяльності транспортного підприємства;

6.3. Здійснити дослідження логістичної діяльності ПП «ЧУДСЕРВІС»;

6.4. Провести оцінювання ефективності логістичної діяльності транспортного підприємства;

6.5. Розробити стратегію управління логістичною діяльністю ПП «ЧУДСЕРВІС»;

6.6. Здійснити економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення управління логістичною діяльністю ПП «ЧУДСЕРВІС».

**Науковий керівник** к.е.н., доцент Тимченко І.П.

**Студент** Клименко Єгор Олександрович

### Календарний план виконання завдання

	<b>Зміст виконаної роботи</b>	<b>Строки виконання</b>	<b>Відмітка керівника про виконання</b>
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	виконано
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2024	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2024 -лютий 2025	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2025	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2025	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2025	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2025	
9.	Попередній передзахист роботи	15.05.2025	

10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2025	
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	27.05.2025	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2025	
13.	Завершення написання роботи	09.06.2025	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2025	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2025	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2025	

**Науковий керівник** к.е.н., доцент Тимченко І.П.

**Студент** Клименко Єгор Олександрович

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	6
1.1. Сутність управління логістичною діяльністю транспортного підприємства.....	6
1.2. Методичні підходи оцінювання ефективності логістичної діяльності транспортного підприємства. ....	14
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	26
2.1. Дослідження логістичної діяльності ПП «ЧУДСЕРВІС».....	26
2.2. Оцінювання ефективності логістичної діяльності транспортного підприємства.....	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	46
3.1. Розробка стратегії управління логістичною діяльністю ПП «ЧУДСЕРВІС».....	46
3.2. Економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення управління логістичною діяльністю ПП «ЧУДСЕРВІС». ....	54
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	73

## ВСТУП

Сучасний розвиток економіки неможливий без ефективної організації транспортних процесів, що є однією з ключових ланок у ланцюгу постачання. Логістична діяльність транспортного підприємства виступає важливим фактором забезпечення своєчасної доставки вантажів, оптимізації витрат і підвищення рівня сервісу для клієнтів. У зв'язку з зростаючою конкуренцією на транспортному ринку, необхідність удосконалення управління логістикою стає пріоритетом для забезпечення стабільного розвитку підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності.

В умовах глобалізації, цифровізації та динамічних змін у споживчих потребах, транспортні компанії стикаються з новими викликами, такими як оптимізація маршрутів, управління транспортними засобами, інтеграція інформаційних технологій, а також адаптація до екологічних стандартів. Ефективне управління логістичною діяльністю дозволяє підвищити продуктивність, знизити витрати та забезпечити якісний сервіс, що є основою успішної діяльності транспортного підприємства.

Таким чином, дослідження методів та інструментів управління логістичною діяльністю транспортних підприємств є надзвичайно актуальним і важливим для підвищення ефективності їх роботи в умовах сучасного ринку.

Питанню управління логістичною діяльністю транспортного підприємства присвятили свої наукові роботи такі зарубіжні та українські вчені, як: Дикань В. Л., Левченко О. В., Алькема В. Г., Кальченко А. Г., Лихолат С. М., Нев'ядомський Р. І., Попело О. В., Лисогор І. С., Сохацька О. М., Федькович І. В., Хмарська І. А. та інші.

Метою дослідження є узагальнення теоретико-методичних засад управління логістичною діяльністю транспортного підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління логістичною діяльністю ПП «ЧУДСЕРВІС».

Для здійснення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- розглянути сутність управління логістичною діяльністю транспортного підприємства;
- дослідити методичні підходи оцінювання ефективності логістичної діяльності транспортного підприємства;
- здійснити дослідження логістичної діяльності ПП «ЧУДСЕРВІС»;
- провести оцінювання ефективності логістичної діяльності транспортного підприємства;
- розробити стратегію управління логістичною діяльністю ПП «ЧУДСЕРВІС»;
- здійснити економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення управління логістичною діяльністю ПП «ЧУДСЕРВІС».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади, а також практичні аспекти удосконалення управління логістичною діяльністю транспортного підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління логістичною діяльністю ПП «ЧУДСЕРВІС».

Теоретико-методична основа дослідження охоплює низку загальнонаукових і спеціальних методів і прийомів наукових досліджень, серед яких: методи порівняльного аналізу, логічний, абстрагування, синтезу, графічний, методи оцінювання ефективності логістичної діяльності, методи портфельного аналізу, моделювання та інші. Інформаційна база дослідження складається з нормативно-правових та законодавчих актів України, праць з менеджменту та логістики зарубіжних та українських авторів, матеріалів внутрішньої звітності ПП «ЧУДСЕРВІС», наукових видань та Інтернет-ресурсів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці стратегії управління логістичною діяльністю транспортного підприємства, основою для якої є результати динамічного SPACE-аналізу, і яка охоплює низку етапів, що позитивно вплинуть на ефективність логістичної діяльності. Також запропоновано заходи щодо удосконалення управління логістичною

діяльністю ПП «ЧУДСЕРВІС» та обґрунтовано їхню економічну ефективність.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що розроблена стратегія та економічно обґрунтовані заходи вирішують проблему неефективного управління логістичною діяльністю підприємства. Розроблені рекомендації та пропозиції можуть бути використані на практиці в діяльності ПП «ЧУДСЕРВІС» та інших транспортних підприємств. (Додаток Г).

Апробація дослідження. Результати дослідження апробовані у тезах на 2 Міжнародній науково-практичній конференції «Innovative Approaches in Modern Science and Technology» (18-20 червня 2025 р., Лісабон, Португалія) на тему «PRACTICAL ASPECTS OF MANAGEMENT OF LOGISTICS ACTIVITIES OF A RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISE IN CONDITIONS OF MARKET INSTABILITY» (Додаток Д).

Робота відповідно до вимог складається із вступу, трьох розділів, висновків, а також списку використаних джерел, що налічує 60 найменувань. Повний обсяг роботи становить 95 сторінок, робота містить 14 рисунків, 24 таблиці, 21 формулу та 6 додатків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Сутність управління логістичною діяльністю транспортного підприємства.

Логістика як напрям людської діяльності має давнє історичне коріння. Її витоки сягають Стародавньої Греції, де під терміном «логістика» розуміли прикладну математику. У період Римської імперії логістика набула практичного значення та була пов'язана із забезпеченням військ продовольством і житлом. У подальшому розвитку, зокрема у 1812 році, логістичну діяльність уже чітко пов'язували з організацією матеріального забезпечення армії Наполеона — боєприпасами, харчами, одягом і тимчасовим житлом для солдатів [35].

У 1904 році на філософському конгресі в Женеві було офіційно визнано логістику частиною математичної науки, що дало поштовх до її подальшої формалізації як розділу математичної логіки.

Справжній прорив у розумінні та застосуванні логістики відбувся наприкінці 1970-х років, коли цей термін почав активно використовуватися у діловому середовищі. Основною причиною такого зрушення став перехід економіки від ринку продавця до ринку покупця, що зумовило необхідність орієнтації компаній на потреби клієнтів. У нових умовах бізнес зіткнувся з викликами скорочення витрат, підвищення якості продукції та зменшення термінів постачання. Це вимагало комплексного підходу до управління всіма процесами, пов'язаними з виробництвом і дистрибуцією, включно з транспортуванням, складуванням, закупівлями та іншими операціями. У результаті таких змін логістика трансформувалася в самостійну управлінську галузь, що охоплює стратегічне й операційне планування матеріальних потоків [35].

Перед дослідженням сутності поняття «управління логістичною діяльністю» варто дослідити поняття логістики та логістичної діяльності.

Логістика — це система управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та іншими потоками в процесі руху продукції чи послуг від постачальника до кінцевого споживача з метою забезпечення максимальної ефективності та мінімізації витрат на всіх етапах виробничо-комерційної діяльності [17].

Логістична діяльність — це сукупність управлінських, організаційних, аналітичних та операційних дій, спрямованих на планування, координацію, реалізацію та контроль логістичних процесів, включаючи закупівлю, транспортування, складування, розподіл ресурсів та обслуговування клієнтів у межах єдиної логістичної системи підприємства або між його партнерами [30].

Підходи до визначення поняття «управління логістичною діяльністю» представлені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «управління логістичною діяльністю»\*

Автор	Визначення
Бауерсокс Д., Клосс Д.	Управління логістичною діяльністю - це основа для стратегічного планування управління потоками матеріальних ресурсів і виробничих процесів.
Абт Ш.	Управління логістичною діяльністю - це комплексний поняття, що охоплює стратегічне планування, управління та контроль матеріальних потоків, запасів і готової продукції з метою повного задоволення потреб кінцевого споживача.
Ларіна Р.	Управління логістичною діяльністю передбачає послідовне виконання управлінських функцій (планування, організація, реалізація, контроль) з метою досягнення конкретних цілей, зокрема у формуванні логістичної системи та її структури.
Кравчук С.	Управління логістичною діяльністю - це діяльність, що формує єдину систему логістичних заходів, із застосуванням відповідних методів контролю та управління як у межах підприємства, так і в його партнерській взаємодії.
Фролова Л.	Управління логістичною діяльністю - це цілеспрямоване регулювання логістичних потоків з урахуванням просторово-часового аспекту, кінцевою метою якого є досягнення позитивного фінансового результату.

\*Розроблено автором на основі джерела [16, 25, 34, 37, 57].

Отже, управління логістичною діяльністю розглядається авторами як багатокомпонентний процес, що охоплює стратегічне планування, організацію, реалізацію та контроль логістичних потоків. Усі автори підкреслюють важливість системного підходу, орієнтації на досягнення ефективності логістичних процесів, задоволення потреб кінцевого споживача та отримання позитивного фінансового результату. Окрему увагу приділяють просторово-часовому узгодженню потоків, міжорганізаційній взаємодії та побудові логістичної інфраструктури.

На основі аналізу, запропоновано власне визначення поняття «управління логістичною діяльністю транспортного підприємства»:

Управління логістичною діяльністю транспортного підприємства — це систематизований процес планування, організації, координації та контролю матеріальних, інформаційних і супутніх потоків, що забезпечує ефективне переміщення вантажів і надання транспортних послуг з урахуванням просторово-часових параметрів, економічної доцільності та вимог клієнтів, як на внутрішньому рівні підприємства, так і у взаємодії з партнерами.

Характеристика управління логістичною діяльністю транспортного підприємства представлена у табл. 1.2.

Отже, управління логістичною діяльністю транспортного підприємства - це складна багатокомпонентна система, що охоплює всі аспекти організації та контролю логістичних процесів — від планування маршрутів до взаємодії між структурними елементами логістичної мережі. Його мета полягає в досягненні максимальної ефективності перевезень за рахунок зниження витрат, підвищення якості обслуговування та раціонального використання ресурсів. Ключову роль відіграють як технічні засоби (транспорт, термінали, склади), так і фахівці, які реалізують логістичні функції [25].

Таблиця 1.2

Характеристика управління логістичною діяльністю транспортного підприємства\*

Ознака	Характеристика
Суть	Управління логістичною діяльністю охоплює організацію, контроль і координацію матеріальних потоків, інформаційних потоків і транспортних засобів з метою забезпечення ефективного перевезення вантажів.
Мета	Підвищення ефективності логістичних процесів підприємства шляхом оптимізації транспортних маршрутів, зменшення витрат, скорочення часу доставки, підвищення якості обслуговування клієнтів.
Реалізація	Механізм управління логістичною діяльністю передбачає планування маршрутів, формування графіків перевезень, управління парком, оптимізацію навантаження та розвантаження, а також використання ІТ-рішень для моніторингу.
Об'єкт	Система перевезень, транспортні засоби, логістична інфраструктура, що забезпечують переміщення вантажів у межах логістичного ланцюга.
Предмет	Взаємодія та управління логістичними елементами: транспортними потоками, вантажними терміналами, складами, інформаційними системами.
Суб'єкт	Логісти, диспетчери, менеджери з перевезень, керівники транспортних підрозділів, що відповідають за планування, контроль і координацію логістичних процесів.
Особливості та концептуальна основа	Система управління ґрунтується на логістичній концепції інтеграції всіх процесів – від замовлення до доставки – з використанням сучасних цифрових технологій (GPS-моніторинг, TMS-системи, CRM тощо).
Важелі механізму	Планування маршрутів, диспетчеризація, технічне обслуговування транспорту, складання графіків руху, управління витратами, контроль якості логістичного обслуговування.
Інструменти реалізації	Інформаційні системи управління перевезеннями, логістичні платформи, електронні документи, цифрові карти маршрутів, методи процесного підходу (SADT), логістичний аудит.

\*Розроблено автором на основі джерела [16, 25, 34, 50].

У структурі логістичної системи транспортного підприємства можна виділити декілька структурних елементів (рис. 1.1).

Ланкою в логістичній системі транспортного підприємства є окрема структурна одиниця компанії (наприклад, відділ диспетчеризації, автоколону, вантажно-розвантажувальна база) або зовнішній контрагент (експедитор, партнерське перевізне підприємство, логістична компанія), яка здійснює певні логістичні функції. Ці ланки вступають у взаємодію одна з одною для

реалізації спільних логістичних процесів, зокрема планування перевезень, управління маршрутами, виконання транспортних операцій [35].

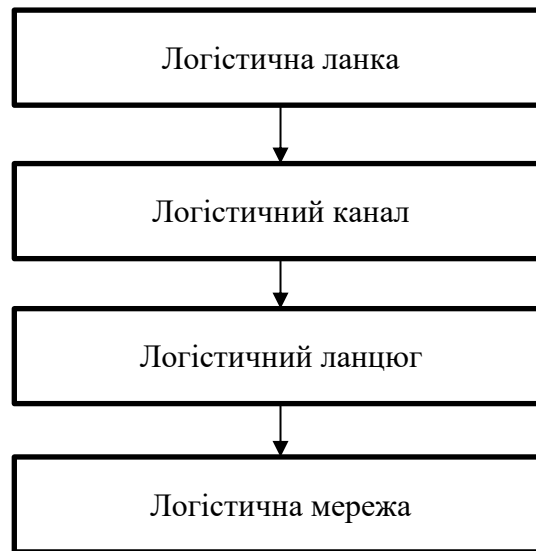


Рис. 1.1. Структурні елементи логістичної системи транспортного підприємства\*

\*Розроблено автором на основі джерела [35].

Канал логістичної системи транспортного підприємства — це система робочих зв'язків між усіма учасниками транспортно-логістичного процесу (наприклад, постачальники, перевізники, склади, клієнти), яка забезпечує ефективне переміщення вантажів. Такий канал формує маршрут проходження матеріального потоку та супроводжуваної інформації, починаючи від замовлення послуги перевезення до її фактичного виконання й завершення. У логістиці перевезень його часто співвідносять із каналом доставки (дистрибуції).

Під логістичним ланцюгом у діяльності транспортного підприємства розуміють послідовність взаємопов'язаних етапів і учасників логістичного процесу, які взаємодіють у межах матеріального, фінансового та інформаційного потоку. Типовий приклад логістичного ланцюга — це схема «вантажовідправник — транспортне підприємство — вантажоодержувач». Така структура дозволяє аналізувати логістичні витрати, оптимізувати маршрути та покращувати якість логістичного сервісу.

Логістична мережа транспортного підприємства охоплює всю сукупність ланок, які беруть участь у реалізації логістичних процесів, включаючи як внутрішні підрозділи компанії, так і зовнішніх партнерів. Ця мережа охоплює географічно розподілені об'єкти — від філій і складів до пунктів перевантаження та обслуговування, між якими циркулюють основні та супутні потоки. Побудова такої мережі дозволяє досягти більш високого рівня гнучкості та адаптивності транспортної логістики до потреб клієнтів і змін ринку [35].

Стратегічне управління логістичною діяльністю транспортного підприємства охоплює кілька рівнів (рис. 1.2).

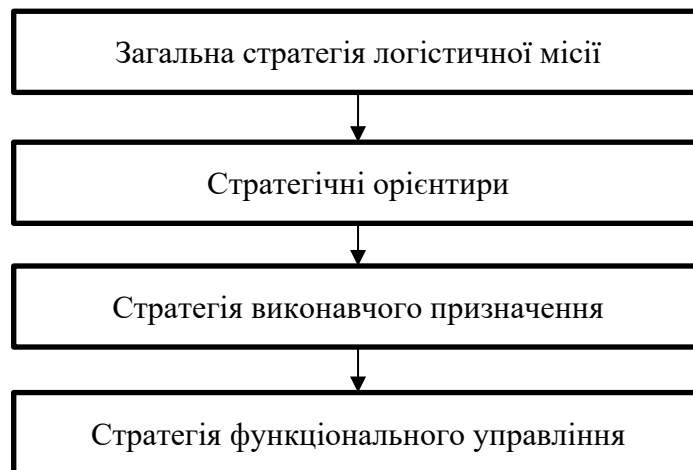


Рис. 1.2. Рівні стратегічного управління логістичною діяльністю транспортного підприємства\*

\*Розроблено автором на основі джерела [34].

На першому рівні формується загальна стратегія логістичної місії підприємства. Вона задає напрям розвитку логістики в межах загальної корпоративної стратегії, визначає її роль у досягненні стратегічних цілей підприємства, а також формулює місію та бачення логістичних процесів у майбутньому. Саме тут приймаються ключові рішення про те, яку роль логістика відіграватиме в конкурентоспроможності компанії.

Далі визначаються стратегічні орієнтири у сфері логістики, які встановлюють основні напрямки управління логістичною діяльністю:

підвищення швидкості обробки замовлень, зниження витрат на транспортування, покращення якості обслуговування клієнтів тощо. На цьому рівні визначаються також ключові елементи логістики, які варто задіяти для досягнення поставлених цілей — наприклад, цифрові технології моніторингу, автоматизоване планування маршрутів чи інтеграція логістичних інформаційних систем.

Наступний рівень — це стратегія виконавчого призначення, яка конкретизує вже обрані стратегічні напрями. Вона спрямована на розробку практичних механізмів реалізації логістичних цілей, включаючи визначення конкурентних переваг. На цьому етапі оцінюється, які саме логістичні рішення дозволять досягти кращих результатів — наприклад, створення власного парку транспортних засобів замість оренди, впровадження системи відстеження вантажів у реальному часі тощо.

Останнім рівнем є стратегія функціонального управління логістичними операціями. Вона пов'язана з постановкою цілей і завдань у кожному з окремих логістичних процесів: транспортуванні, складуванні, диспетчеризації, роботі з клієнтами. Цей рівень передбачає реалізацію конкретних дій у межах логістичних ланцюгів та забезпечення ефективності на щоденному рівні роботи підприємства [34].

У сучасних умовах управління логістичною діяльністю транспортного підприємства виходить за межі базових функцій переміщення вантажів і охоплює складну систему координації усіх ланок постачання, зокрема спеціалізовану інфраструктуру, такі як холодні склади. Такі об'єкти є критично важливими елементами логістики — вони не лише забезпечують безперервність ланцюгів постачання, а й впливають на вартість, якість і швидкість доставки продукції, особливо у сферах, де необхідне температурне зберігання (харчова промисловість, фармацевтика тощо) [48].

Показовим прикладом є діяльність 3PL-операторів, які централізовано управляють великими обсягами продукції, забезпечуючи ефективне використання складської інфраструктури. У Великобританії, як провідному

ринку холодного зберігання в Європі, таких операторів обслуговує понад 3,4 млн палетомісць, однак попит на сучасні склади стабільно перевищує пропозицію. Основними викликами залишаються зношеність складського фонду, необхідність впровадження новітніх технологій та висока вартість автоматизації.

Автоматизація складів, хоч і є одним із ключових трендів, економічно виправдана лише для великих об'єктів (від 50 000 палетомісць або 16 000–20 000 кв.м), що ставить під загрозу існування старих, малопотужних складів. Це вимагає від підприємств гнучкості у стратегічному плануванні логістики, залучення інвестицій та переорієнтації на сучасні логістичні моделі.

Український ринок також стикається з подібними викликами. Зокрема, холодні склади у Києві є одним із найдефіцитніших сегментів логістичної нерухомості. Війна ще більше ускладнила ситуацію, зруйнувавши частину об'єктів і зменшивши частку таких складів у загальній пропозиції. Попри активну девелоперську діяльність у 2023–2025 роках, попит на сучасні склади з температурним контролем продовжує перевищувати пропозицію, що спричиняє зростання орендних ставок та вартості експлуатації [48].

Таким чином, сучасне управління логістикою передбачає стратегічний підхід до розвитку інфраструктури, орієнтацію на інноваційні рішення, адаптацію до глобальних викликів і оптимізацію витрат за допомогою партнерства з професійними логістичними операторами. Для транспортних підприємств це означає необхідність глибшого включення в логістичні процеси клієнтів і розширення функціональних можливостей — від перевезення до повного логістичного супроводу.

Отже, управління логістичною діяльністю транспортного підприємства є комплексним процесом, що охоплює планування, організацію, координацію та контроль матеріальних, інформаційних і транспортних потоків з метою досягнення високої ефективності перевезень. Його сутність полягає у забезпеченні безперервного функціонування логістичних операцій, оптимізації витрат, підвищенні якості обслуговування клієнтів та адаптації до

змін зовнішнього середовища. Раціональне управління логістикою сприяє підвищенню конкурентоспроможності транспортного підприємства та його сталому розвитку.

## **1.2. Методичні підходи оцінювання ефективності логістичної діяльності транспортного підприємства.**

Серед методичних підходів до оцінювання ефективності логістичної діяльності транспортного підприємства вирішено розглянути аналіз експлуатаційних витрат і собівартості перевезень як ключових показників економічної доцільності логістичних операцій. Для комплексної оцінки внутрішніх резервів розвитку логістики обрано метод «багатокутника потенціалу», що дозволяє візуалізувати рівень розвитку окремих функціональних напрямів логістичної діяльності.

Для оцінювання ефективності логістичної діяльності транспортного підприємства необхідно провести детальний аналіз експлуатаційних витрат та собівартості перевезень. Основна мета цього аналізу полягає у виявленні причин перевищення витрат, а також у пошуку шляхів їх оптимізації. Це стосується як витрат, пов'язаних із безпосереднім виконанням перевезень, так і інших складових витрат основної діяльності. Особлива увага приділяється виявленню внутрішніх резервів, які можуть бути використані для зниження собівартості транспортних послуг без втрати якості обслуговування [27].

Для проведення такого аналізу використовується широкий спектр інформаційних джерел. Зокрема, ключовими є форма №2 «Звіт про фінансові результати» разом із додатками, а також форма №17, яка деталізує витрати за основними видами діяльності, окремими роботами, економічними елементами та статтями. Ці документи дають змогу оцінити структуру витрат підприємства, визначити найбільш витратні ділянки та виявити потенційні точки скорочення витрат.

Крім того, у процесі аналізу використовуються форми звітності, що стосуються обсягових показників, трудових ресурсів, а також інформації про стан та рух основних засобів. Також важливими джерелами є розрахунки показників обсягу перевезень, бюджети витрат, дані бухгалтерського обліку та звіти з основних напрямів виробничо-фінансової діяльності підприємства. Сукупність цих даних дозволяє здійснити комплексний аналіз ефективності логістичних процесів і визначити шляхи їх удосконалення [27].

Одним із ключових інструментів аналізу ефективності логістичної діяльності транспортного підприємства є факторний аналіз витрат, що дозволяє визначити вплив окремих чинників на зміну загального рівня експлуатаційних витрат і собівартості перевезень. Методологічна основа такого аналізу ґрунтується на поділі витрат за ступенем їх залежності від обсягів діяльності.

До залежних витрат відносяться ті витрати, які змінюються прямо пропорційно до обсягів виконаних перевезень або обсягу руху (наприклад, витрати на паливо, зарплата водіїв за рейси, ремонт у разі інтенсивного використання транспорту тощо). У той час як незалежні витрати або умовно постійні витрати (наприклад, оренда приміщень, адміністративні витрати, амортизація основних засобів) майже не змінюються при коливаннях обсягів перевезень.

Залежно від глибини аналізу можуть застосовуватись дві основні факторні моделі.

Перша модель (рис. 1.3) передбачає загальне оцінювання витрат без поділу на залежні й незалежні. Такий підхід дозволяє швидко оцінити загальний вплив обсягів перевезень на зміну витрат, але не враховує структуру витрат і не дозволяє виявити внутрішні резерви оптимізації [27].

Друга модель (рис. 1.4) є більш деталізованою, оскільки передбачає поділ витрат на змінні та постійні. Такий підхід дає змогу точніше виявити чинники, що формують собівартість, і визначити реальні шляхи зниження витрат — наприклад, за рахунок підвищення продуктивності, ефективнішого

використання транспортних засобів або зниження рівня постійних витрат на одиницю послуги за рахунок зростання обсягів перевезень [27].

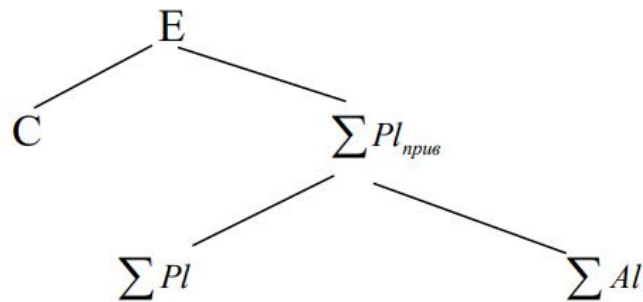


Рис. 1.3. Модель факторного аналізу, яка не враховує ділення витрат\*

\*Розроблено автором на основі джерела [27].

Формування рівня експлуатаційних витрат та собівартості перевезень залежить не лише від обсягів виконаних робіт, а й від широкого спектру інших факторів, які впливають як на змінну, так і на постійну частини витрат. У структурі змінних витрат важливу роль відіграють норми витрат палива, електроенергії, матеріалів, а також тривалість і продуктивність робочого часу, вартість енергоресурсів, матеріалів, а також рівень заробітної плати — годинні тарифні ставки та оклади. Окрім цього, це норми утримання персоналу, який не залучений безпосередньо до перевезень, а також ефективність використання основних фондів: ступінь зношеності техніки, технічний стан транспортних засобів, тривалість їх простоїв, витрати на обслуговування та ремонт [27].

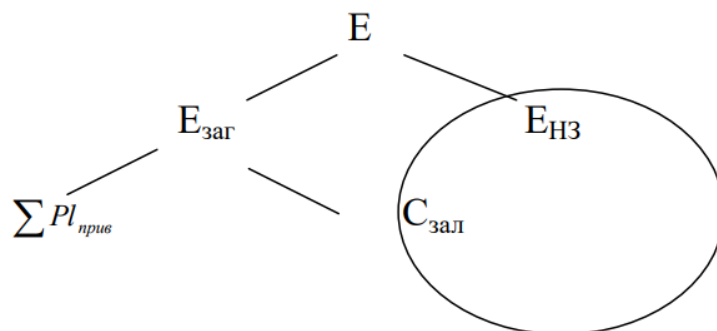


Рис. 1.4. Модель факторного аналізу, яка враховує ділення витрат\*

\*Розроблено автором на основі джерела [27].

Факторний аналіз експлуатаційних витрат і собівартості перевезень здійснюється на основі даних, наведених у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Дані, необхідні для аналізу експлуатаційних витрат і собівартості перевезень\*

№	Показник	Значення		Відхилення	
		План	Факт	Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення (%)
1	Експлуатаційні витрати, тис. грн, у т.ч.:				
1.1	Залежні від обсягу перевезень				
1.2	Незалежні від обсягу перевезень				
2	Обсяг перевезень, прив. тис. ткм				
3	Собівартість перевезень 10 ткм прив., коп.				

\*Розроблено автором на основі джерела [27].

Для розрахунку індексу експлуатаційних витрат застосовується формула:

$$I_E = \frac{E_{\phi}}{E_{\pi}} \quad (1.1)$$

Для розрахунку індексу приведених тонно-кілометрів застосовується формула:

$$I_{\Sigma Pl_{\text{прив}}} = \frac{Pl_{\phi}}{Pl_{\pi}} \quad (1.2)$$

Для розрахунку індексу собівартості перевезень застосовується формула:

$$I_C = \frac{C_{\phi}}{C_{\pi}} \quad (1.3)$$

Умовами оптимальності є:

1. Індекс приведених тонно-кілометрів більший за індекс експлуатаційних витрат.

2. Індекс собівартості перевезень менший за 1.

Індекс собівартості в частині залежних витрат розраховується за формулою:

$$I_{CЗ} = \frac{I_{ЕЗ}}{I_{\Sigma Pl_{\text{прив}}}} \quad (1.4)$$

Індекс собівартості в частині незалежних витрат розраховується за формулою:

$$I_{CНЗ} = \frac{I_{ЕНЗ}}{I_{\Sigma Pl_{\text{прив}}}} \quad (1.5)$$

На основі вихідних даних (табл. 1.3) виконується факторний аналіз. Спочатку необхідно розрахувати зміну експлуатаційних витрат під впливом зміни обсягу перевезень у приведених тонно-кілометрах:

$$\Delta E_{(\Sigma Pl_{\text{прив}})} = \Delta \Sigma Pl_{\text{прив}} \times C^0 = E^0 \times I_{\Sigma Pl_{\text{прив}}} - E^0 \quad (1.6)$$

Далі необхідно розрахувати зміну експлуатаційних витрат, яка відбувається за рахунок зміни собівартості перевезень:

$$\Delta E_{(C)} = \Delta C \times \Sigma Pl_{\text{прив}}^1 = E^1 - E^0 \times I_{\Sigma Pl_{\text{прив}}} \quad (1.7)$$

Наступним кроком розраховується вплив зміни обсягу перевезень на собівартість за формулами:

$$C = C_{З} + C_{НЗ} \quad (1.8)$$

$$C_{НЗ} = \frac{E_{НЗ}}{\Sigma Pl_{\text{прив}}} \quad (1.9)$$

$$\Delta C_{(\Sigma Pl_{\text{прив}})} = \Delta C_{НЗ(\Sigma Pl_{\text{прив}})} = \frac{E_{НЗ}^0}{\Sigma Pl_{\text{прив}}^1} - \frac{E_{НЗ}^0}{\Sigma Pl_{\text{прив}}^0} \quad (1.10)$$

Завершальний крок – розрахунок зміни експлуатаційних витрат із урахуванням впливу зміни обсягу перевезень на собівартість за формулою:

$$\Delta E_{(\Sigma Pl_{\text{прив}})}^* = E_3^0 \times I_{\Sigma Pl_{\text{прив}}} - E_3^0 \quad (1.11)$$

Факторний аналіз дає змогу зробити висновки про:

- взаємозв'язок між обсягом перевезень та витратами;
- рівномірність або нерівномірність зростання залежних і незалежних витрат;
- домінування тих чи інших чинників у зростанні собівартості;
- деталізацію причин зміни витрат [27].

Також одним із ефективних інструментів комплексного оцінювання ефективності логістичної діяльності транспортного підприємства є метод багатокутника потенціалу. Цей метод дозволяє візуалізувати рівень розвитку окремих складових логістичного потенціалу підприємства та провести їх порівняльний аналіз щодо еталонного стану [41].

Суть методу полягає у побудові багатокутника, кожна вершина якого відповідає одній зі складових логістичного потенціалу. У випадку транспортного підприємства до складу можна віднести: фінансову, трудову, виробничих відносин, матеріальну, нематеріальну, природну, техніко-технологічну, інформаційну.

Таким чином, багатокутник потенціалу складається з такої кількості векторів (променів), скільки аспектів потенціалу включено до аналізу.

Еталонним багатокутником виступає ідеальна форма, в якій значення кожної складової потенціалу дорівнює 1. Це означає, що потенціал підприємства повністю відповідає запланованим або нормативним орієнтирам за всіма параметрами [41].

Фактичне значення кожної складової визначається шляхом розрахунку відносного рівня фактичного показника до еталонного. Як еталонне значення можуть використовуватися:

- планові показники,
- середні значення за певний період,
- галузеві нормативи або середні значення по ринку.

Перевагою методу є можливість наочно оцінити слабкі та сильні сторони логістичного потенціалу, ідентифікувати дисбаланси в розвитку окремих складових та сформувані обґрунтовані напрями вдосконалення логістичної діяльності. Чим ближче багатокутник підприємства до ідеальної форми — тим більш збалансованим і розвинутиим є його логістичний потенціал [41].

Зміна фактичного значення кожного показника відносно еталонного значення розраховується за формулою:

$$\Delta\Pi_j^i = \pm \left| \frac{\Pi_{j,\text{факт}}^i - \Pi_j^{i,\text{етал}}}{\Pi_j^{i,\text{етал}}} \right| \quad (1.12)$$

При цьому знак «+» приписується за умови поліпшення фактичного показника відносно еталонного значення, знак «-» у разі погіршення показника.

Далі необхідно розрахувати відносну зміну фактичного значення від еталонного:

$$\Delta C_j = \sum_{i=1}^n \Delta\Pi_j^i \times \alpha_j^i \quad (1.13)$$

Вагомість кожної складової можна визначити експертним шляхом за допомогою оцінювання, наприклад за допомогою методу Smart.

Фактичне значення складових розраховується за формулою:

$$C_j^{\text{факт}} = C_j^{\text{план}} + \Delta C_j \quad (1.14)$$

Еталонне значення логістичного потенціалу транспортного підприємства розраховується за формулою:

$$\Pi_j^{\text{етал}} = \sum_{j=1}^n \Delta S_j^{\text{етал}} \quad (1.15)$$

Площі трикутників еталонного значення розраховуються за формулою:

$$\Delta S_j^{\text{етал}} = 0,5 \times C_j^{\text{етал}} \times C_{j+1}^{\text{етал}} \times \sin \gamma_j^{j+1} \quad (1.16)$$

Наступним кроком необхідно розрахувати фактичне значення логістичного потенціалу:

$$P_{\text{лог}}^{\text{факт}} = \sum_{j=1}^n \Delta S_j^{\text{факт}} \quad (1.17)$$

Площі трикутників фактичного значення розраховуються за формулою:

$$\Delta S_j^{\text{факт}} = 0,5 \times C_j^{\text{факт}} \times C_{j+1}^{\text{факт}} \times \sin \gamma_j^{j+1} \quad (1.18)$$

Після цього отримані результати можна відобразити графічно на багатокутнику (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Приклад багатокутника логістичного потенціалу транспортного підприємства\*

\*Розроблено автором.

Після того як всі дані отримано, необхідно розрахувати коефіцієнт ефективності використання логістичного потенціалу:

$$k_{\text{лог}}^{\text{ефек}} = \frac{\Pi_{\text{лог}}^{\text{факт}}}{\Pi_{\text{лог}}^{\text{етал}}} \quad (1.19)$$

Також необхідно розрахувати величину невикористаного логістичного потенціалу:

$$\Delta\Pi_{\text{лог}}^{\text{нев}} = \Pi_{\text{лог}}^{\text{етал}} - \Pi_{\text{лог}}^{\text{факт}} \quad (1.20)$$

Додатково можна розрахувати коефіцієнти ефективності використання кожної складової логістичного потенціалу:

$$k_j^{\text{ефек}} = \frac{C_j^{\text{факт}}}{C_j^{\text{етал}}} \quad (1.21)$$

Логістичний потенціал транспортного підприємства є складним інтегральним показником, що відображає сукупний рівень розвитку усіх ключових ресурсних складових, які забезпечують ефективність логістичних процесів. Враховуючи багатовимірність та відносність цього поняття, його кількісна оцінка потребує спеціального підходу, що поєднує елементи експертного аналізу та математичного моделювання [41].

Оскільки логістичний потенціал є умовною характеристикою, яка формується під впливом якісних та кількісних параметрів, для його оцінки доцільно застосовувати метод бальної шкали, що базується на експертному визначенні рівнів розвитку кожної зі складових. Основною перевагою такого підходу є можливість врахування як об'єктивних показників, так і фахових суджень, які неможливо прямо виміряти.

Ключовим елементом шкали є діапазон градацій, який визначається залежно від глибини аналізу, якості та надійності вихідних даних. У межах прикладного аналізу логістичного потенціалу транспортного підприємства пропонується використовувати трирівневу шкалу оцінювання, що є достатньою для відображення основних тенденцій: низького, середнього та високого рівнів розвитку окремих складових потенціалу. Такий підхід

забезпечує достатню точність оцінки при збереженні простоти та наочності інтерпретації результатів [41].

Таким чином, методика побудови багатокутника потенціалу дозволяє не лише кількісно оцінити ефективність використання наявних логістичних ресурсів, але й виявити невикористані резерви, визначити коефіцієнт ефективності та сформулювати напрямки оптимізації діяльності підприємства.

Також для оцінювання ефективності логістичної діяльності транспортного підприємства можна застосувати комбінацію методів кількісного та якісного аналізу, включаючи ключові показники ефективності (KPI), ітераційний цикл PDCA, бенчмаркінг, аналіз головних компонент, експертні оцінки із застосуванням нечіткого аналізу і АНР, а також інтегральні системні підходи на кшталт збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) (рис. 1.6).

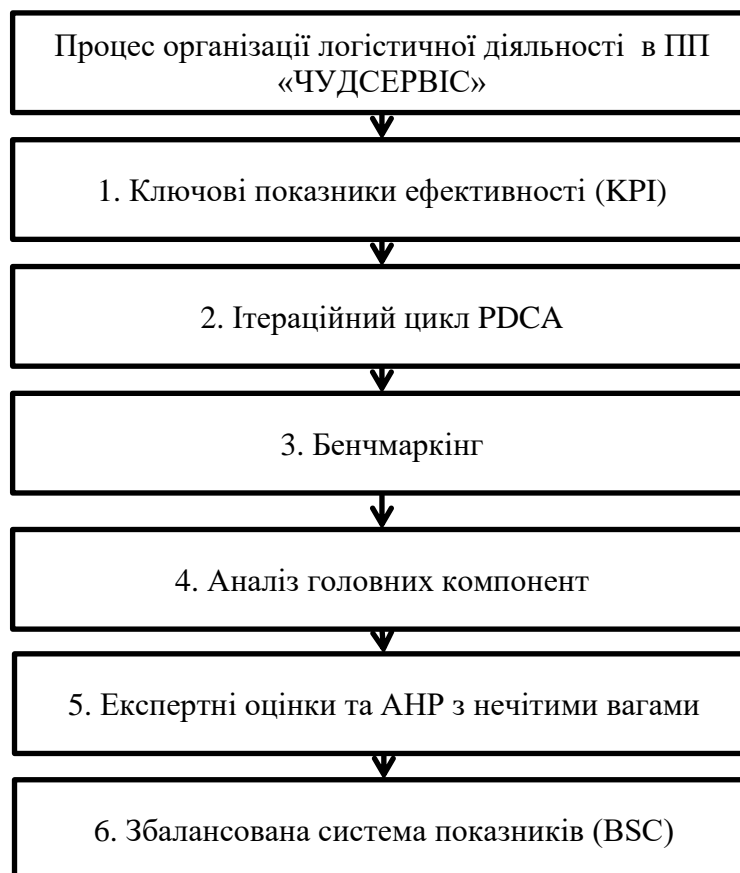


Рис. 1.6. Алгоритм оцінювання ефективності логістичної діяльності транспортного підприємства\*

\*Розроблено автором на основі джерела [45].

Алгоритм оцінювання ефективності логістичної діяльності транспортного підприємства передбачає системний підхід на основі кількісних та якісних показників. Основу становлять ключові показники ефективності (КПІ), що дозволяють вимірювати продуктивність, якість, витрати та гнучкість логістичних процесів. Для безперервного вдосконалення використовується ітераційний цикл PDCA (планування, виконання, перевірка, коригування), а бенчмаркінг допомагає порівняти показники з кращими практиками ринку.

Крім того, сучасні методи включають аналіз головних компонент (PCA) для виявлення основних чинників ефективності, експертні оцінки з методом ієрархій (АНР) для врахування складних логістичних критеріїв, а також інтегральні підходи, зокрема збалансовану систему показників (BSC), що забезпечує комплексну оцінку з урахуванням фінансів, клієнтів, інновацій та сталого розвитку [45].

Отже, розглянуто та обґрунтовано доцільність використання комплексного підходу до оцінювання ефективності логістичної діяльності транспортного підприємства. Зокрема, застосування факторного аналізу експлуатаційних витрат і собівартості перевезень дозволяє виявити основні причини змін у витратах підприємства, визначити ступінь впливу зміни обсягу перевезень та інших чинників на підвищення собівартості логістичних послуг. Такий підхід дає змогу деталізувати витрати за залежними та незалежними складовими, що є необхідним для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо зниження собівартості перевезень.

Крім того, доцільним є використання методу багатокутника потенціалу, який забезпечує комплексну оцінку стану логістичного потенціалу підприємства на основі набору ключових складових: фінансової, трудової, техніко-технологічної, матеріальної, інформаційної, природної, нематеріальної та виробничих відносин. Побудова багатокутника дозволяє візуалізувати рівень розвитку кожної складової у порівнянні з еталонним

значенням, виявити диспропорції, а також розрахувати загальний рівень використання логістичного потенціалу підприємства.

Таким чином, поєднання кількісних методів аналізу витрат та графічно-аналітичних інструментів оцінювання потенціалу створює методичну основу для глибокого дослідження ефективності логістичної діяльності транспортного підприємства, формування напрямків її підвищення та реалізації стратегічного управління розвитком логістичних можливостей.

## РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1. Дослідження логістичної діяльності ПП «ЧУДСЕРВІС».

ПП «ЧУДСЕРВІС» — це українська компанія, заснована 22 листопада 2007 року, що спеціалізується на залізничному транспортуванні вантажів. Основний напрям діяльності підприємства — надання в оренду власного рухомого складу та організація залізничних перевезень. Завдяки наявності власного вагонного парку, що налічує 129 одиниць, компанія забезпечує ефективну та економічно вигідну логістику для своїх клієнтів без додаткових витрат на оренду рухомого складу.

ПП «ЧУДСЕРВІС» здійснює перевезення широкого спектра будівельних і сипучих вантажів, серед яких щебінь, щебнева продукція, пісок, а також аграрна продукція. Для транспортування зернових культур підприємство має у своєму розпорядженні спеціалізовані зерновози, що дозволяє забезпечувати безперебійну доставку сільськогосподарської продукції. Завдяки сучасному підходу до управління логістикою та власній матеріально-технічній базі, компанія займає стійкі позиції на ринку вантажних залізничних перевезень України.

Організаційна структура ПП «ЧУДСЕРВІС» представлена на рис. 2.1.

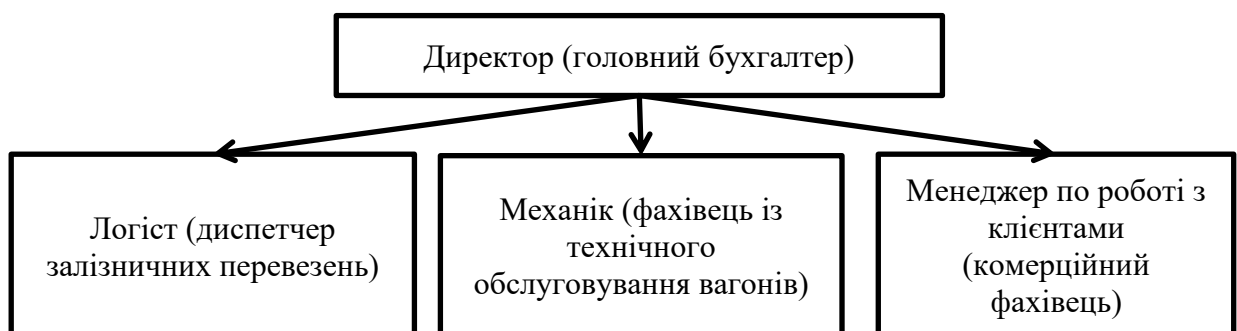


Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «ЧУДСЕРВІС»\*

\*Розроблено автором на основі даних підприємства.

Організаційна структура ПП «ЧУДСЕРВІС» є лінійно-функціональною, що характерно для малих підприємств із чітко визначеними ролями. Директор, який також виконує функції головного бухгалтера, займає центральне місце в управлінні компанією, приймаючи ключові рішення та координуючи всі операційні процеси. Решта працівників мають вузькоспеціалізовані обов'язки, що дозволяє ефективно розподіляти робочі функції без надмірного бюрократичного навантаження.

Асортимент послуг, які надає ПП «ЧУДСЕРВІС», представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Асортимент послуг, які надає ПП «ЧУДСЕРВІС»\*

№	Назва послуги	Опис послуги	Особливості
1	Оренда власних вагонів	Надання в оренду власних вагонів різних типів для транспортування вантажів.	Власний вагонний парк (129 одиниць), можливість оренди без додаткових витрат на транспортування.
2	Залізничні перевезення сипучих матеріалів	Транспортування щебеню, піску, зернових вантажів та інших сипучих матеріалів.	Спеціалізовані вагони для різних типів сипучих вантажів.
3	Перевезення аграрної продукції (зернові вантажі)	Транспортування зернових культур, зокрема пшениці, кукурудзи, ячменю.	Спеціалізовані зерновози для безпечного транспортування зерна.

\*Розроблено автором на основі даних підприємства.

Послуга оренди власних вагонів є основною для компанії і передбачає надання в оренду власних вагонів різних типів для транспортування вантажів. Оскільки компанія володіє власним вагонним парком, що налічує 129 одиниць, вона має можливість забезпечити своїм клієнтам стабільну й економічно вигідну логістику без додаткових витрат на оренду рухомого складу. Вагонний парк включає як загальні вагони для перевезення будівельних матеріалів, так і спеціалізовані вагони, наприклад, для зернових вантажів. Це дає змогу знижувати витрати на транспортування та гарантувати своєчасність доставки вантажів.

Також ПП «ЧУДСЕРВІС» пропонує послуги із перевезення сипучих матеріалів.

ПП «ЧУДСЕРВІС» активно розвиває довгострокові партнерські відносини зі своїми клієнтами, оскільки більшість з них є постійними. Компанія прагне забезпечити максимальну стабільність і ефективність у взаємодії з партнерами, що дозволяє досягати обопільної вигоди та мінімізувати ризики для клієнтів.

ПП «ЧУДСЕРВІС» пропонує своїм клієнтам гнучкі умови співпраці, враховуючи специфіку їхнього бізнесу. Це дозволяє створювати оптимальні логістичні рішення, що відповідають потребам клієнтів та забезпечують безперебійну роботу їхнього бізнесу.

Зазвичай, клієнти, що мають стабільний попит на вантажні перевезення, стають постійними партнерами компанії. Довгострокова співпраця з такими клієнтами дозволяє ПП «ЧУДСЕРВІС» забезпечити безперервність логістичних процесів і надавати знижки чи бонуси за регулярність співпраці.

Відповідно до потреб клієнтів, можливе узгодження спеціальних тарифів для довгострокових контрактів, що дозволяє знижувати витрати на перевезення та забезпечувати фінансову вигоду як для клієнта, так і для компанії.

ПП «ЧУДСЕРВІС» забезпечує постійну комунікацію з клієнтами на всіх етапах виконання перевезень, від приймання замовлення до доставки вантажу. Така взаємодія гарантує, що всі питання вирішуються оперативно, що підвищує лояльність клієнтів та забезпечує довгострокову співпрацю.

Цінова політика ПП «ЧУДСЕРВІС» орієнтована на забезпечення конкурентоспроможності на ринку вантажних залізничних перевезень завдяки гнучкому підходу до формування тарифів та ефективному використанню власного рухомого складу. Компанія застосовує принципи ціноутворення, представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Принципи ціноутворення ПП «ЧУДСЕРВІС»\*

Принцип ціноутворення	Опис
Відсутність витрат на оренду вагонів	Завдяки власному вагонному парку, компанія знижує витрати на оренду рухомого складу, що дозволяє формувати конкурентні ціни.
Вплив вартості логістики, експлуатаційних витрат та тарифів «Укрзалізниці»	Тарифи ПП «ЧУДСЕРВІС» коригуються відповідно до змін вартості логістики, експлуатаційних витрат та тарифів на перевезення «Укрзалізниці».
Гнучкість у формуванні тарифів залежно від обсягів замовлення	Компанія пропонує знижки та спеціальні умови для великих клієнтів і постійних партнерів, що забезпечує економічну вигоду.
Гнучкість у формуванні тарифів залежно від відстані перевезення	Тарифи варіюються в залежності від відстані, оскільки великі відстані вимагають більших витрат на паливо та час перевезення.
Гнучкість у формуванні тарифів залежно від типу вантажу	Для різних типів вантажів застосовуються різні тарифи, враховуючи потребу у спеціалізованих вагонах або додаткових витратах на обробку вантажу.

\*Розроблено автором на основі даних підприємства.

Основними ринками збуту ПП «ЧУДСЕРВІС» є регіони України, де спостерігається високий попит на перевезення сипучих матеріалів, таких як щебінь, пісок та зернові вантажі. Це можуть бути як промислові регіони з розвиненою будівельною та гірничодобувною інфраструктурою, так і аграрні регіони, де активно розвивається сільське господарство (рис. 2.2).

Цільовими аудиторіями компанії є будівельні компанії, що здійснюють масштабні проекти, виробники щебеневої продукції, які потребують стабільних поставок матеріалів для будівництва, а також агропідприємства, які займаються вирощуванням зернових культур і потребують ефективної логістики для їх транспортування. Це різні сегменти ринку, що дозволяє ПП «ЧУДСЕРВІС» забезпечувати стабільний попит на свої послуги, забезпечуючи високий рівень обслуговування і адаптуючи тарифи залежно від специфіки кожного клієнта.

Організація маркетингової діяльності в ПП «ЧУДСЕРВІС» не передбачає наявності окремого маркетингового відділу. Всі маркетингові функції виконуються безпосередньо керівником компанії та менеджерами, що

дозволяє зберігати гнучкість і оперативність у прийнятті рішень. Такий підхід характерний для малих підприємств, де кожен співробітник виконує декілька функцій, що дозволяє знизити витрати та оптимізувати процеси.

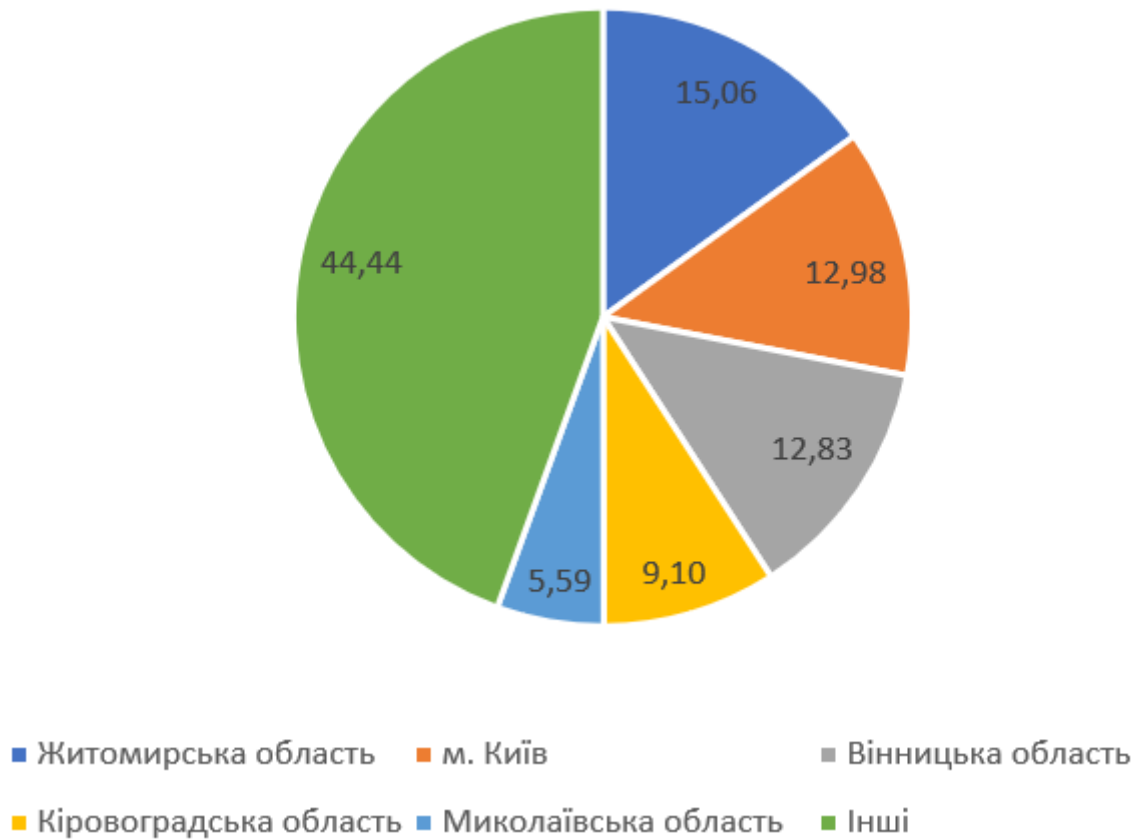


Рис. 2.2. Географія продажів послуг ПП «ЧУДСЕРВІС» у 2024 році, %\*

\*Розроблено автором на основі даних підприємства.

Основними методами залучення клієнтів є особисті контакти, переговори та участь у галузевих зустрічах. Компанія активно використовує мережу контактів і взаємодіє з потенційними клієнтами через особисті зустрічі, що дозволяє більш ефективно будувати довірчі відносини. Участь у галузевих заходах, таких як виставки та конференції, також є важливою частиною маркетингової стратегії, оскільки дає можливість демонструвати потенційним партнерам та клієнтам свої послуги та здобутки, а також знайомитись з новими тенденціями на ринку вантажних перевезень.

Динаміка основних фінансово-економічних показників ПП «ЧУДСЕРВІС» у 2021-2023 роках представлена на рис. 2.3.

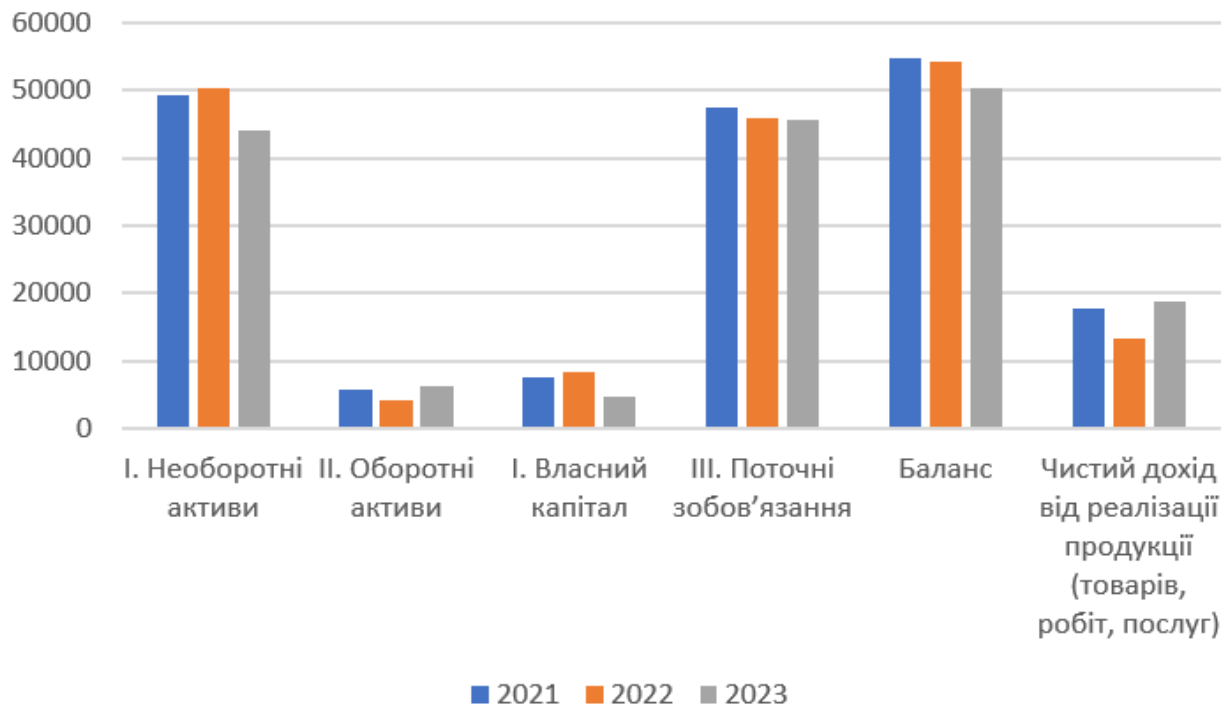


Рис. 2.3. Динаміка основних фінансово-економічних показників ПП «ЧУДСЕРВІС» у 2021-2023 роках\*

\*Розроблено автором на основі даних підприємства.

Також здійснено горизонтальний аналіз звіту про фінансові результати ПП «ЧУДСЕРВІС» у 2021-2023 (табл. 2.3).

Згідно з горизонтальним аналізом звіту про фінансові результати ПП «ЧУДСЕРВІС» за 2021-2023 роки, можна зробити такі висновки:

У 2022 році чистий дохід підприємства знизився на 4332,4 тис. грн (-24,6%), ймовірно через падіння обсягів реалізації або зниження цін. Проте вже у 2023 році дохід зріс на 5430,1 тис. грн (+40,88%), що свідчить про відновлення попиту, збільшення обсягів реалізації або зміну ціноутворення. Інші доходи підприємства також дещо зросли — з 97,3 тис. грн до 102,6 тис. грн (+5,45%), що може бути результатом стабільної неопераційної діяльності. Загалом доходи у 2022 році зменшились на 4235,1 тис. грн (-24,04%), а у 2023 році зросли на 5435,4 тис. грн (+40,63%).

Таблиця 2.3

Горизонтальний аналіз звіту про фінансові результати ПП  
«ЧУДСЕРВІС» у 2021-2023\*

Стаття	2021	2022	2023	2022- 2021	2023- 2022	2022 /2021	2023 /2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	17614,1	13281,7	18711,8	-4332,4	5430,1	-24,60	40,88
Інші доходи	-	97,3	102,6	97,3	5,3	-	5,45
Разом доходи	17614,1	13379	18814,4	-4235,1	5435,4	-24,04	40,63
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-	-	-168,2	-	-168,2	-	-
Інші витрати	-16618,1	-12333,8	-22238,4	4284,3	-9904,6	-25,78	80,30
Разом витрати	-16618,1	-12333,8	-22406,6	4284,3	-10072,8	-25,78	81,67
Фінансовий результат до оподаткування	996	1045,2	-3592,2	49,2	-4637,4	4,94	-443,69
Податок на прибуток	-179,3	-188,1	-	-8,8	188,1	4,91	-
Чистий прибуток (збиток)	816,7	857,1	-3592,2	40,4	-4449,3	4,95	-519,11

\*Розроблено автором на основі даних підприємства.

У 2023 році зафіксовано собівартість реалізованої продукції у розмірі - 168,2 тис. грн, що свідчить про наявність у структурі реалізації не лише послуг, а й продукції. Інші витрати у 2022 році зменшились на 4284,3 тис. грн (-25,78%), однак у 2023 значно зросли — на 9904,6 тис. грн (+80,3%), ймовірно через інфляційний тиск або непередбачені витрати. Внаслідок цього загальні витрати у 2023 році збільшились на 10072,8 тис. грн (+81,67%), що негативно вплинуло на фінансовий результат.

Фінансовий результат до оподаткування у 2022 році незначно зріс (+49,2 тис. грн), проте у 2023 різко погіршився — зниження на 4637,4 тис. грн (-443,69%). Податок на прибуток сплачувався лише у 2022 році (188,1 тис. грн), оскільки в 2023 році підприємство не отримало прибутку. В результаті, хоча у

2022 році був зафіксований приріст чистого прибутку (+40,4 тис. грн), у 2023 році підприємство зазнало значного збитку в розмірі -3592,2 тис. грн, що є падінням на 4449,3 тис. грн (-519,11%) і свідчить про серйозні фінансові труднощі.

Загалом, горизонтальний аналіз звіту про фінансові результати ПП «ЧУДСЕРВІС» свідчить про значне коливання фінансових показників у період з 2021 по 2023 рік. Підприємство зазнало зниження доходів у 2022 році, але зуміло відновити їх зростання в 2023 році. Однак у 2023 році спостерігається значне збільшення витрат та суттєві збитки, що вказує на необхідність вжиття заходів для покращення фінансового стану та стабільності підприємства.

Процес організації логістичної діяльності в ПП «ЧУДСЕРВІС» можна охарактеризувати поетапно (рис. 2.4).

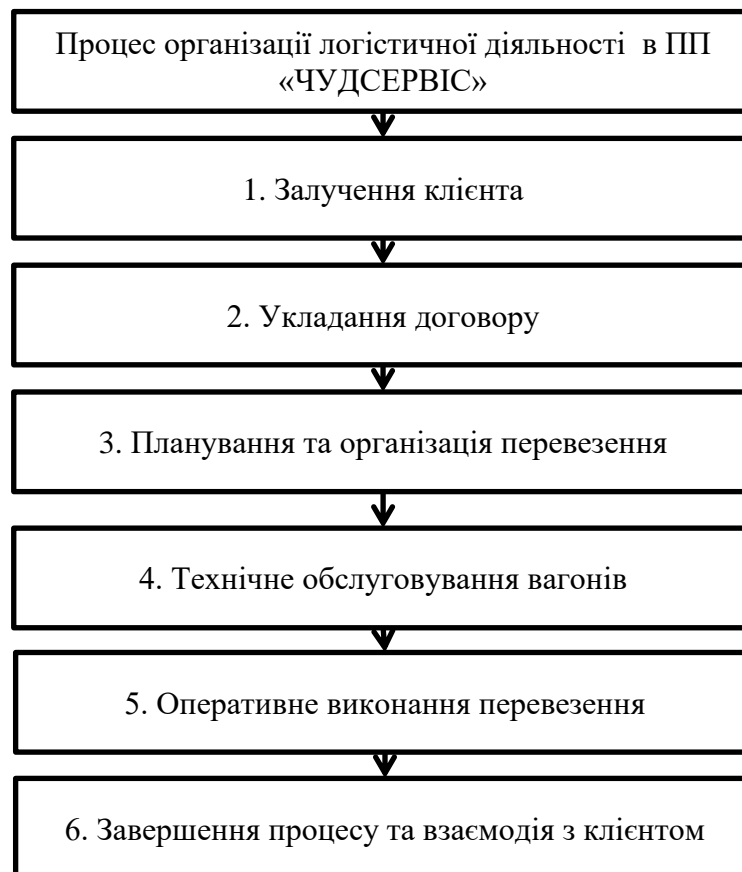


Рис. 2.4. Організація логістичної діяльності ПП «ЧУДСЕРВІС»\*

\*Розроблено автором на основі даних підприємства.

Першим етапом є залучення клієнта. Клієнти можуть звертатися безпосередньо до компанії через різні канали, зокрема через телефон, електронну пошту або особисті зустрічі. Також менеджер по роботі з клієнтами активно шукає нових замовників, орієнтуючись на ринок будівельних компаній, агропідприємств та інших замовників, які потребують залізничних перевезень. Це можуть бути як нові, так і постійні клієнти.

Після того як клієнт виявляє зацікавленість у послугах підприємства, менеджер по роботі з клієнтами (комерційний фахівець) організовує переговори та укладає договір. В договорі детально прописуються умови перевезень: тип вантажу, обсяг, терміни доставки, ціна та інші умови. Всі питання щодо індивідуальних вимог клієнта узгоджуються на цьому етапі.

Після укладання договору, логіст (диспетчер залізничних перевезень) переходить до етапу планування перевезення. Логіст визначає оптимальний маршрут для транспортування вантажу, враховуючи відстань, тип вантажу, графік подачі вагонів, а також всі специфікації, зазначені в договорі. У разі потреби, він координує подачу вагонів і узгоджує час, коли транспортування має розпочатися.

Паралельно з організацією перевезень, механік відповідає за перевірку та технічне обслуговування вагонів. Він перевіряє технічний стан всього рухомого складу, проводить необхідні ремонти чи профілактичні роботи, щоб гарантувати безпеку та ефективність перевезення. Механік веде документацію на всі проведені роботи і контролює терміни наступних обслуговувань, щоб уникнути несправностей під час перевезення.

Коли всі підготовчі роботи завершено, логіст координує фактичну подачу вагонів та початок транспортування вантажу. У цей момент він стежить за виконанням термінів, контролюючи своєчасність подачі вагонів і забезпечуючи безперебійну доставку вантажу клієнту.

Після того, як вантаж доставлено вчасно та в належному стані, менеджер по роботі з клієнтами проводить зворотний зв'язок з клієнтом, перевіряючи рівень задоволеності. У разі необхідності коригуються умови майбутніх

перевезень, обговорюються нові пропозиції або укладаються довгострокові угоди для подальшої співпраці.

Отже, логістична діяльність в ПП «ЧУДСЕРВІС» організована чітко та ефективно завдяки скоординованій роботі усіх співробітників. Від залучення клієнтів до виконання перевезень, кожен етап ретельно планується та контролюється. Підприємство має добре розвинену систему логістики, що дозволяє оперативно та безпечно виконувати перевезення вантажів, завдяки власному вагонному парку і високому рівню технічного обслуговування. Завдяки чіткій організації та розподілу обов'язків, а також тісній співпраці між різними підрозділами, компанія здатна забезпечити високий рівень обслуговування своїх клієнтів, виконуючи замовлення з максимальним задоволенням вимог і умов контракту.

## 2.2. Оцінювання ефективності логістичної діяльності транспортного підприємства.

Для оцінювання ефективності логістичної діяльності ПП «ЧУДСЕРВІС» першочергово вирішено здійснити аналіз експлуатаційних витрат та собівартості перевезень. Дані представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Дані ПП «ЧУДСЕРВІС», необхідні для аналізу експлуатаційних витрат і собівартості перевезень\*

№	Показник	Значення		Відхилення	
		План	Факт	Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення (%)
1	Експлуатаційні витрати, тис. грн, у т.ч.:	17220	19421	2201	112,78
1.1	Залежні від обсягу перевезень	7860	8923	1063	113,52
1.2	Незалежні від обсягу перевезень	9360	10498	1138	112,16
2	Обсяг перевезень, прив. тис. ткм	129270	118950	-10320	92,02
3	Собівартість перевезень 10 ткм прив.	133,21	163,27	30,06	122,57

\*Розроблено автором на основі даних підприємства.

Розрахуємо індекс експлуатаційних витрат:

$$I_E = \frac{19421}{17220} = 1,128$$

Розрахуємо індекс приведених тонно-кілометрів:

$$I_{\Sigma Pl_{\text{прив}}} = \frac{118950}{129270} = 0,92$$

Розрахуємо індекс собівартості перевезень:

$$I_C = \frac{163,27}{133,21} = 1,226$$

Отже, умови оптимальності не були виконані, оскільки  $I_{\Sigma Pl_{\text{прив}}} < I_E$ , а  $I_C > 1$ , що свідчить про значні відхилення від планових показників та неефективне управління логістичними витратами.

Розрахуємо індекс собівартості в частині залежних витрат:

$$I_{Cз} = \frac{1,135}{0,92} = 1,234$$

Розрахуємо індекс собівартості в частині незалежних витрат:

$$I_{Cнз} = \frac{1,122}{0,92} = 1,22$$

Отже, дещо більший вплив на відхилення у собівартості мали саме залежні витрати, при цьому вплив незалежних витрат також достатньо значний.

На основі вихідних даних (табл. 1.3) виконаємо факторний аналіз. Спочатку розрахуємо зміну експлуатаційних витрат під впливом зміни обсягу перевезень у приведених тонно-кілометрах:

$$\Delta E_{(\Sigma Pl_{\text{прив}})} = 17220 \times 0,92 - 17220 = -1377,6$$

Далі розрахуємо зміну експлуатаційних витрат, яка відбулась за рахунок зміни собівартості перевезень:

$$\Delta E_{(C)} = 19421 - 17220 \times 0,92 = 3578,6$$

Отже, експлуатаційні витрати під впливом зміни обсягу перевезень зменшились на 1377,6 тис грн, а під впливом зміни собівартості перевезень збільшились на 3578,6 тис. грн.

Далі розрахуємо вплив зміни обсягу перевезень на собівартість:

$$\Delta C_{(\Sigma Pl_{\text{прив}})} = \frac{9360}{118950} - \frac{9360}{129270} = 0,0063$$

$$\Delta C_{\text{др}} = 30,06 - 0,0063 = 30,05$$

Отже, зміна обсягу перевезень вплинула на собівартість мінімально.

Також розрахуємо зміни експлуатаційних витрат із урахуванням впливу зміни обсягу перевезень на собівартість:

$$\Delta E^*_{(\Sigma Pl_{\text{прив}})} = 7860 \times 0,92 - 7860 = -628,8$$

Отже, можна побачити, що фактично у порівнянні із планом зменшення обсягу перевезень на 8% спричиняє зростання експлуатаційних витрат на 12,8%, що свідчить про протилежний взаємозв'язок. Експлуатаційні витрати мають додатні відхилення як по залежній, так і по незалежній частині. При цьому в залежній частині витрати зростають дещо швидше. Також варто зауважити, що при збільшенні собівартості на 30,06 зростання пов'язано із якісними факторами (експлуатаційними витратами: зростання витрат ресурсів, цін на ресурси, зменшення ефективності використання ресурсів), їх вплив становить 30,05, і лише 0,01 із зменшенням обсягу перевезень. При цьому якщо врахувати розподіл витрат на залежні і незалежні, то можна зробити такий висновок: під впливом збільшення собівартості вони зростають на 3578,6, а під впливом зменшення обсягу перевезень витрати зменшуються на 1377,6.

Результати аналізу свідчать про низьку ефективність управління витратами у логістичній діяльності ПП «ЧУДСЕРВІС» та нераціональне використання ресурсів підприємства. Особливо насторожує випереджальне зростання залежних витрат, що свідчить про втрату контролю над витратами, безпосередньо пов'язаними з обсягами перевезень. Незалежні витрати також значно зросли, що свідчить про неефективне використання постійних ресурсів — зокрема, утримання вагонного парку та адміністративні витрати. Тож, управління логістичними витратами на підприємстві є недостатньо ефективним і потребує перегляду підходів до контролю витрат, планування

навантаження вагонного парку, оптимізації постійних витрат та підвищення продуктивності використання ресурсів.

Також вирішено застосувати метод багатокутника потенціалу.

Для цього застосовано 8 критеріїв логістичного потенціалу та здійснено оцінювання для планового (еталонного) та фактичного стану за шкалою 0-10 (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінювання складових логістичного потенціалу ПП «ЧУДСЕРВІС» для планового та фактичного стану\*

Складова	План	Факт
Фінансова	7	2
Трудова	7	8
Виробничих відносин	8	6
Техніко-технологічна	8	6
Нематеріальна	9	7
Матеріальна	8	6
Інформаційна	7	8
Природна	8	8

\*Розроблено автором.

Вагомість кожної складової розраховано за допомогою методу SMART (табл. 2.6).

Зміну фактичного значення кожного показника розраховано наступним чином:

$$\Delta P_{\text{фін}}^{\text{факт}} = \pm \left| \frac{2 - 7}{7} \right| = -0,71$$

Відносну зміну фактичного значення від еталонного розраховано наступним чином:

$$\Delta C_{\text{фін}} = -0,71 \times 0,14 = -0,1$$

Площі трикутників еталонного значення розраховано наступним чином:

$$\Delta S_{\text{фін}}^{\text{етал}} = 0,5 \times 0,98 \times 0,76 \times \frac{\sqrt{2}}{2} = 0,26$$

Площі трикутників фактичного значення розраховано наступним чином:

$$\Delta S_{\text{фін}}^{\text{факт}} = 0,5 \times 0,28 \times 0,87 \times \frac{\sqrt{2}}{2} = 0,09$$

Таблиця 2.6

Розрахунок вагомості складових логістичного потенціалу ПП  
«ЧУДСЕРВІС»\*

Складова	Експертна оцінка	Вага ( $\alpha_j^i$ )
Фінансова	90	0,14
Трудова	70	0,11
Виробничих відносин	75	0,12
Техніко-технологічна	85	0,13
Нематеріальна	80	0,12
Матеріальна	85	0,13
Інформаційна	90	0,14
Природна	70	0,11
$\Sigma$	645	1

\*Розроблено автором.

Додатково розраховано коефіцієнти ефективності використання кожної складової логістичного потенціалу ПП «ЧУДСЕРВІС»:

$$k_{\text{фін}}^{\text{ефек}} = \frac{0,28}{0,98} = 0,029$$

Проміжні розрахунки представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Проміжні розрахунки\*

Складова	$\Delta P_j^i$	$\alpha_j^i$	$\Delta C_j$	$C_j^{\text{етал}}$	$C_j^{\text{факт}}$	$\Delta S_j^{\text{етал}}$	$\Delta S_j^{\text{факт}}$	$k_j^{\text{ефек}}$
Фінансова	-0,71	0,14	-0,10	0,98	0,28	0,26	0,09	0,29
Трудова	0,14	0,11	0,02	0,76	0,87	0,25	0,21	1,14
Виробничих відносин	-0,25	0,12	-0,03	0,93	0,70	0,35	0,20	0,75
Техніко-технологічна	-0,25	0,13	-0,03	1,05	0,79	0,42	0,24	0,75
Нематеріальна	-0,22	0,12	-0,03	1,12	0,87	0,42	0,24	0,78
Матеріальна	-0,25	0,13	-0,03	1,05	0,79	0,36	0,31	0,75
Інформаційна	0,14	0,14	0,02	0,98	1,12	0,30	0,34	1,14
Природна	0,00	0,11	0,00	0,87	0,87	0,30	0,09	1,00

\*Розроблено автором.

Еталонне значення логістичного потенціалу розраховано наступним чином:

$$P_{\text{лог}}^{\text{етал}} = 0,26 + 0,25 + 0,35 + 0,42 + 0,42 + 0,36 + 0,3 + 0,3 = 2,65$$

Фактичне значення розраховано наступним чином:

$$P_{\text{лог}}^{\text{факт}} = 0,09 + 0,21 + 0,2 + 0,24 + 0,24 + 0,31 + 0,34 + 0,09 = 1,72$$

Отримані результати графічно зображено на рис. 2.5.

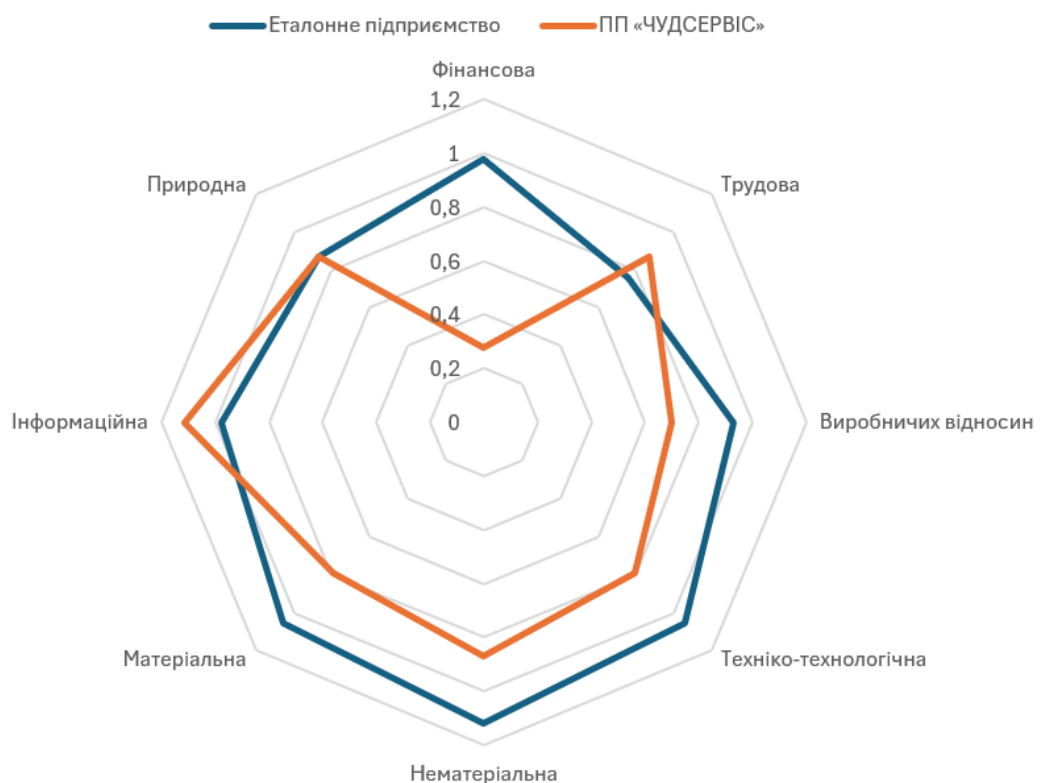


Рис. 2.5. Багатокутник логістичного потенціалу ПП «ЧУДСЕРВІС»\*

\*Розроблено автором.

На основі отриманих даних розраховано коефіцієнт ефективності використання логістичного потенціалу ПП «ЧУДСЕРВІС»:

$$k_{\text{лог}}^{\text{ефек}} = \frac{1,72}{2,65} = 0,648$$

Також розраховано величину невикористаного логістичного потенціалу ПП «ЧУДСЕРВІС»:

$$\Delta P_{\text{лог}}^{\text{нев}} = 2,65 - 1,72 = 0,934$$

Отже, застосування методу багатокутника потенціалу дало змогу комплексно оцінити рівень реалізації логістичного потенціалу ПП «ЧУДСЕРВІС» за вісьмома ключовими складовими. Фактичне значення логістичного потенціалу (1,72) суттєво поступається еталонному рівню (2,65), що підтверджується розрахунком коефіцієнта ефективності використання потенціалу, який становить 0,648. Таким чином, підприємство реалізує лише близько 65% свого логістичного потенціалу, а величина невикористаного резерву становить 0,934 умовних одиниць.

Для визначення зон росту ефективності логістичної діяльності підприємства, вирішено здійснити оцінювання конкурентоспроможності ПП «ЧУДСЕРВІС» та ключових конкурентів за допомогою методу TOPSIS.

Для методу цього обрано критерії, представлені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

## Критерії оцінювання конкурентоспроможності підприємств\*

№	Критерій	Опис
C1	Розмір і стан власного вагонного парку	Власний парк вагонів, їх кількість, технічний стан, відповідність стандартам.
C2	Досвід роботи на ринку та репутація	Тривалість роботи компанії, імідж серед клієнтів і партнерів.
C3	Диверсифікація діяльності	Наявність додаткових видів транспорту, комплексні логістичні рішення.
C4	Фінансова стабільність та інвестиційна спроможність	Прибутковість, доступ до фінансування, можливості інвестування в розвиток.
C5	Рівень цін	Гнучкі тарифи, знижки для постійних клієнтів, вигідні умови співпраці.
C6	Якість логістичного сервісу та швидкість обслуговування	Оперативність перевезень, цифровий моніторинг, якість логістичних послуг.
C7	Рівень технічного обслуговування рухомого складу	Власні або партнерські ремонтні бази, своєчасне ТО вагонів.
C8	Розгалуженість логістичної мережі та географія перевезень	Охоплення маршрутів, співпраця з різними станціями та портами.

\*Розроблено автором.

Для визначення ваги критеріїв застосовано метод SMART (табл. 2.9).

Перший критерій вимірюється в натуральних одиницях, всі інші – у балах (за шкалою від 1 до 10). Цільова функція всіх критеріїв є висхідною, окрім критерія C5, де вона є низхідною.

Для аналізу обрано таких конкурентів:

ТОВ «ЛЕМТРАНС» – найбільший приватний оператор залізничних перевезень в Україні з парком понад 9000 вагонів. Завдяки масштабам, досвіду та фінансовій стійкості компанія забезпечує високоякісні логістичні послуги та постійно оновлює рухомий склад.

Таблиця 2.9

Розрахунок ваги критеріїв за допомогою методу SMART\*

Критерій оцінювання	Експертна оцінка	Вага (W <sub>i</sub> )
C1	95	0,14
C2	80	0,12
C3	90	0,13
C4	90	0,13
C5	75	0,11
C6	80	0,12
C7	85	0,13
C8	80	0,12
$\Sigma$	675	1,00

\*Розроблено автором.

ТОВ «БГС РЕЙЛ» – потужний гравець з парком у 3000 вагонів і власним автотранспортом. Завдяки комплексному підходу, гнучкій тарифній політиці та широкій географії перевезень є конкурентоспроможним логістичним оператором.

ПП «ТУЯ» – невеликий перевізник із парком 145 вагонів, орієнтований на транспортування будматеріалів та сипучих вантажів. За масштабами та профілем подібний до ПП «ЧУДСЕРВІС», але має обмежені можливості для розширення.

ТОВ «ПРОМВАГОНТРАНС» – середній оператор з 726 вагонами, спеціалізується на аграрних вантажах. Забезпечує стабільні перевезення, однак поступається великим компаніям за інвестиційними можливостями.

Оцінювання здійснювалось під час проходження виробничої практики безпосередньо директором ПП «ЧУДСЕРВІС». Результати представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

## Результати експертного оцінювання підприємств\*

Альтернативи	Критерії							
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
ПП «ЧУДСЕРВІС»	129	8	5	4	8	9	8	6
ТОВ «ЛЕМТРАНС»	9000	9	6	7	6	8	8	7
ТОВ «БГС РЕЙЛ»	3000	8	10	8	7	9	9	10
ПП «ТУЯ»	145	7	7	6	8	8	8	7
ТОВ «ПРОМВАГОН-ТРАНС»	726	8	6	7	7	8	8	7
Характер монотонності	↑ (max)	↑ (max)	↑ (max)	↑ (max)	↓ (min)	↑ (max)	↑ (max)	↑ (max)
Ваговий коефіцієнт	0,14	0,12	0,13	0,13	0,11	0,12	0,13	0,12

\*Розроблено автором.

Нормалізована матриця представлена у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

## Нормалізована матриця експертного оцінювання\*

Альтернативи	Критерії							
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
ПП «ЧУДСЕРВІС»	0,014	0,446	0,319	0,273	0,494	0,478	0,436	0,357
ТОВ «ЛЕМТРАНС»	0,946	0,502	0,383	0,479	0,371	0,425	0,436	0,416
ТОВ «БГС РЕЙЛ»	0,315	0,446	0,638	0,547	0,432	0,478	0,490	0,594
ПП «ТУЯ»	0,015	0,390	0,446	0,410	0,494	0,425	0,436	0,416
ТОВ «ПРОМВАГОН-ТРАНС»	0,076	0,446	0,383	0,479	0,432	0,425	0,436	0,416
Характер монотонності	↑ (max)	↑ (max)	↑ (max)	↑ (max)	↓ (min)	↑ (max)	↑ (max)	↑ (max)
Ваговий коефіцієнт	0,14	0,12	0,13	0,13	0,11	0,12	0,13	0,12

\*Розроблено автором.

Наступним кроком матрицю зважено за відповідними ваговими коефіцієнтами (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Зважена нормалізована матриця експертного оцінювання\*

Альтернативи	Критерії							
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
ПП «ЧУДСЕРВІС»	0,0019	0,0535	0,0414	0,0355	0,0544	0,0574	0,0567	0,0428
ТОВ «ЛЕМТРАНС»	0,1324	0,0602	0,0497	0,0622	0,0408	0,0510	0,0567	0,0499
ТОВ «БГС РЕЙЛ»	0,0441	0,0535	0,0829	0,0711	0,0476	0,0574	0,0637	0,0713
ПП «ТУЯ»	0,0021	0,0468	0,0580	0,0533	0,0544	0,0510	0,0567	0,0499
ТОВ «ПРОМВАГОН -ТРАНС»	0,0107	0,0535	0,0497	0,0622	0,0476	0,0510	0,0567	0,0499
Характер монотонності	↑ (max)	↑ (max)	↑ (max)	↑ (max)	↓ (min)	↑ (max)	↑ (max)	↑ (max)

\*Розроблено автором.

Наступним кроком створено штучні альтернативи, а саме ідеальне позитивне та ідеальне негативне рішення, за характером монотонності цільової функції (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Ідеальні позитивне та негативне рішення\*

Альтернативи	Критерії							
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
A+	0,1324	0,0602	0,0829	0,0711	0,0408	0,0574	0,0637	0,0713
A-	0,0019	0,0468	0,0414	0,0355	0,0544	0,0510	0,0567	0,0428

\*Розроблено автором.

Наступний крок – обчислення відносної близькості до ідеального рішення (табл. 2.14).

Отже, за методом TOPSIS, ПП «ЧУДСЕРВІС» є найменш конкурентоспроможним, при цьому ТОВ «ЛЕМТРАНС» із значним відривом займає перше місце у рейтингу. Також достатньо високий результат демонструє ТОВ «БГС РЕЙЛ».

Таблиця 2.14

## Відстані альтернатив до PIS та NIS\*

Альтернативи	S+	S-	$C_i^* = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^+}$	Ранг
ПП «ЧУДСЕРВІС»	0,1453	0,0092	0,0598	5
ТОВ «ЛЕМТРАНС»	0,0416	0,1350	0,7646	1
ТОВ «БГС РЕЙЛ»	0,0888	0,0759	0,4609	2
ПП «ТУЯ»	0,1372	0,0253	0,1559	4
ТОВ «ПРОМВАГОН -ТРАНС»	0,1290	0,0316	0,1968	3

\*Розроблено автором.

Отже, за результатами аналізу логістичного потенціалу найбільш критичною є ситуація у фінансовій складовій, яка має найнижчий коефіцієнт ефективності (0,29), що свідчить про обмеженість фінансових ресурсів або неефективність їх розподілу. Низькі значення також фіксуються у виробничих відносинах, техніко-технологічній та матеріальній складових з коефіцієнтами ефективності 0,75, а також нематеріальній складовій із коефіцієнтом 0,78, що вказує на потребу в оновленні виробничої бази, поліпшенні умов взаємодії між підрозділами та посиленні бренду і репутаційного капіталу. Разом з тим, трудова й інформаційна складові демонструють найвищу ефективність (коефіцієнти – 1,14), що свідчить про високу професійну підготовку персоналу та належний рівень інформаційного забезпечення логістичних процесів.

При цьому ПП «ЧУДСЕРВІС» поступається основним гравцям ринку як за масштабами діяльності, так і за рівнем диверсифікації послуг. Найбільш конкурентоспроможними є ТОВ «ЛЕМТРАНС» та ТОВ «БГС РЕЙЛ». Перше має значний вагонний парк і фінансові ресурси для його оновлення, що забезпечує стабільність та довгострокові контракти з великими клієнтами. Друге, крім залізничних перевезень, активно використовує автотранспорт, що дозволяє охоплювати ширші географічні зони та знижувати залежність від «Укрзалізниці».

### **РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

#### **3.1. Розробка стратегії управління логістичною діяльністю ПП «ЧУДСЕРВІС».**

З метою розробки стратегії управління логістичною діяльністю ПП «ЧУДСЕРВІС» вирішено застосувати метод динамічного SPACE-аналізу та на основі його результатів, а саме стратегічного стану, траєкторії та значень параметрів виділити стратегічні рекомендації щодо формування стратегії [21].

Для проведення SPACE-аналізу логістичної діяльності транспортного підприємства необхідно виокремити чотири ключові групи критеріїв: фінансова сила (FS), конкурентні переваги (CA), привабливість галузі (IS) та стабільність галузі (ES). Кожна з цих груп відображає важливі аспекти функціонування компанії в умовах динамічного логістичного ринку та дозволяє комплексно оцінити її стратегічне становище.

При формуванні критеріїв важливо враховувати специфіку транспортної галузі, зокрема особливості вантажних перевезень, залежність від інфраструктури, витрат на утримання техніки, сезонні коливання попиту, а також вплив державного регулювання й економічних факторів. Такий підхід дозволяє адаптувати інструмент SPACE-аналізу до реалій роботи транспортного підприємства та сформулювати обґрунтовані стратегічні рекомендації.

Критерії, відібрані для динамічного SPACE-аналізу, представлені у табл. 3.1.

Отже, до фінансової сили (FS) включено показники, що характеризують стабільність і гнучкість фінансової діяльності, зокрема рентабельність, платоспроможність та зношеність основних засобів. Конкурентні переваги (CA) охоплюють якість послуг, клієнтоорієнтованість і технічне забезпечення.

У блоці привабливості галузі (IS) враховано бар'єри входу, конкуренцію та доступ до інфраструктури, а стабільність галузі (ES) представлена факторами економічної та політичної ситуації.

Таблиця 3.1

## Критерії, відібрані для динамічного SPACE-аналізу\*

Група	Критерій	Опис
FS	Рентабельність перевезень	Частка прибутку в доходах підприємства від основної діяльності.
	Платоспроможність підприємства	Здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання.
	Стабільність доходу	Наскільки стабільними є грошові надходження протягом року.
	Зношеність основних засобів	Рівень фізичного та морального зносу вагонного парку й обладнання.
	Фінансова гнучкість	Можливість залучати інвестиції чи кредити для розвитку.
CA	Якість послуг	Своєчасність доставки, технічний стан вагонів, гнучкість логістичних рішень.
	Цінова політика	Привабливість тарифів для клієнтів, система знижок.
	Клієнтоорієнтованість	Надання індивідуальних логістичних рішень, підтримка, консультації.
	Розгалуженість маршрутів	Територіальне охоплення, наявність прямих і зручних маршрутів.
	Технічне забезпечення	GPS-моніторинг, електронний документообіг, системи диспетчеризації.
IS	Обсяг перевезень у галузі	Динаміка загального попиту на залізничні вантажоперевезення.
	Вхідні бар'єри	Необхідність ліцензій, сертифікацій, доступ до колій та вагонів.
	Конкурентне середовище	Кількість аналогічних компаній, рівень цінової та сервісної конкуренції.
	Державне регулювання	Вплив тарифної політики, зміни в законодавстві та контролюючих нормах.
	Доступ до інфраструктури	Можливість використання колій, ремонтних потужностей, локомотивів.
ES	Економічна ситуація	Рівень ділової активності, попит на перевезення, інфляція.
	Політична стабільність	Вплив війни, політичної кризи, змін влади на логістичну сферу.
	Вартість пального та енергії	Впливає на собівартість перевезень і цінову політику.
	Стан транспортної інфраструктури	Якість залізничного полотна, вузлів, пропускна спроможність.
	Кліматичні та природні фактори	Їхній вплив на сезонність, безпеку, регулярність перевезень.

\*Розроблено автором.

Для кожного підкритерію в рамках кожної групи необхідно визначити ваговий коефіцієнт. Для цього вирішено застосувати метод SMART. Експертом виступав директор ПП «ЧУДСЕРВІС». Результати розрахунків представлені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок вагових коефіцієнтів критеріїв за допомогою методу SMART\*

Група	Критерій	Експертна оцінка	Вага (Wi)
FS	Рентабельність перевезень	90	0,21
	Платоспроможність підприємства	95	0,22
	Стабільність доходу	85	0,20
	Зношеність основних засобів	85	0,20
	Фінансова гнучкість	80	0,18
	$\Sigma$	435	1
CA	Якість послуг	95	0,22
	Цінова політика	80	0,18
	Клієнтоорієнтованість	85	0,20
	Розгалуженість маршрутів	85	0,20
	Технічне забезпечення	90	0,21
	$\Sigma$	435	1
IS	Обсяг перевезень у галузі	100	0,22
	Вхідні бар'єри	90	0,20
	Конкурентне середовище	95	0,21
	Державне регулювання	85	0,19
	Доступ до інфраструктури	85	0,19
	$\Sigma$	455	1
ES	Економічна ситуація	85	0,19
	Політична стабільність	90	0,20
	Вартість пального та енергії	95	0,21
	Стан транспортної інфраструктури	95	0,21
	Кліматичні та природні фактори	80	0,18
	$\Sigma$	445	1

\*Розроблено автором.

Наступним етапом здійснено оцінювання ПП «ЧУДСЕРВІС» за всіма критеріями у поточному та прогнозному періодах. Експертом також був директор ПП «ЧУДСЕРВІС». Результати оцінювання представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

## Результати експертного оцінювання ПП «ЧУДСЕРВІС»\*

Часткові критерії		Експертні оцінки		Вага (Wi)
		Пот.	Прогн.	
FS	Рентабельність перевезень	2	3	0,21
	Платоспроможність підприємства	3	4	0,22
	Стабільність доходу	3	3	0,20
	Зношеність основних засобів	4	4	0,20
	Фінансова гнучкість	2	3	0,18
CA	Якість послуг	5	5	0,22
	Цінова політика	4	4,5	0,18
	Клієнтоорієнтованість	4	4,4	0,20
	Розгалуженість маршрутів	3	3,5	0,20
	Технічне забезпечення	4	4,4	0,21
IS	Обсяг перевезень у галузі	5	5	0,22
	Вхідні бар'єри	5	5,2	0,20
	Конкурентне середовище	4	3,8	0,21
	Державне регулювання	4	4,3	0,19
	Доступ до інфраструктури	5	5,2	0,19
ES	Економічна ситуація	3	3,3	0,19
	Політична стабільність	2	2,5	0,20
	Вартість пального та енергії	2	2,4	0,21
	Стан транспортної інфраструктури	4	4	0,21
	Кліматичні та природні фактори	5	5	0,18

\*Розроблено автором.

Значення параметрів динамічного SPACE-аналізу ПП «ЧУДСЕРВІС» представлені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

## Значення параметрів динамічного SPACE-аналізу ПП «ЧУДСЕРВІС»\*

Період	CA	IS	FS	ES	x	y
Пот.	-1,94	4,65	2,84	-2,87	2,71	-0,03
Прогн.	-1,586	4,74	3,45	-2,63	3,157	0,82

\*Розроблено автором.

Матриця динамічного SPACE-аналізу ПП «ЧУДСЕРВІС» представлена на рис. 3.1.

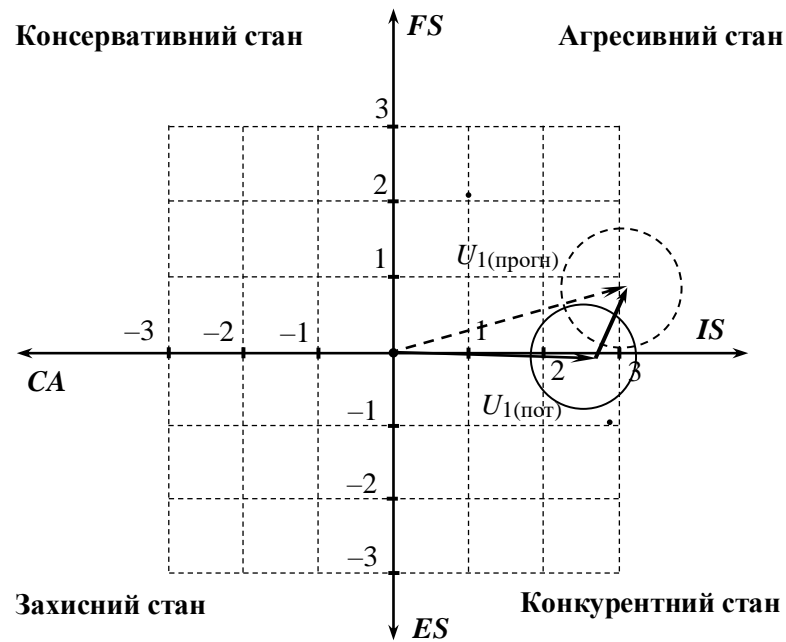


Рис. 3.1. Матриця динамічного SPACE-аналізу ПП «ЧУДСЕРВІС»\*

\*Розроблено автором.

Для формування стратегії управління логістичною діяльністю ПП «ЧУДСЕРВІС» необхідно визначити S-вектор, стратегічний стан та супер-позиції стратегічних ініціатив (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

S-вектор, стратегічний стан та супер-позиції стратегічних ініціатив\*

$\Delta CA$	$\Delta IS$	$\Delta FS$	$\Delta ES$	S-вектор	Стратегічний стан	Супер-позиція стратегічних ініціатив
0,35	0,09	0,61	0,24	$0,85\vec{a} + 0,44\vec{b}$	A1	$AS_{11};$ $AS_{31}$

\*Розроблено автором.

Отже, за результатами динамічного SPACE-аналізу ПП «ЧУДСЕРВІС» (на основі аналізу супер-позицій стратегічних ініціатив) доцільно реалізовувати агресивну стратегію розвитку, орієнтовану на активне зміцнення позицій на ринку, оптимізацію фінансового забезпечення та розширення логістичного потенціалу. Підприємство має сильні внутрішні можливості в частині кадрового забезпечення та інформаційної

інфраструктури, але водночас стикається з обмеженням фінансових ресурсів і технічним зношенням основних засобів.

Аналіз логістичного потенціалу у попередньому розділі роботи також вказує на фінансову вразливість підприємства, потребу в оновленні техніко-технологічної бази, посиленні внутрішньої взаємодії та покращенні репутації. На фоні високої конкуренції з боку потужних гравців ринку, таких як «Лемтранс» і «БГС Рейл», ПП «ЧУДСЕРВІС» потребує чіткої стратегії, яка дозволить посилити конкурентоспроможність.

Стратегія управління логістичною діяльністю ПП «ЧУДСЕРВІС» представлена на рис. 3.2.

У зв'язку з виявленою фінансовою нестабільністю, першочерговим завданням є забезпечення доступу до додаткових джерел фінансування. Підприємству варто активізувати роботу з банківськими установами для відкриття короткострокових кредитних ліній, зокрема для покриття оборотного капіталу, а також вивчити можливість залучення довгострокових кредитів або лізингу для оновлення основних фондів. Додатково доцільно розглянути альтернативні інструменти фінансування — такі як факторинг, облігації чи партнерське інвестування, особливо в умовах нестачі ліквідності.

Також підприємство може залучити кошти через участь у державних або міжнародних програмах підтримки логістичного сектору. Розробка фінансової стратегії має включати систему прогнозування грошових потоків і контроль за витратами, що дасть змогу підвищити загальну платоспроможність компанії та зменшити залежність від зовнішніх фінансових шоків.

Високий рівень зносу вагонного парку негативно впливає на якість послуг і збільшує витрати на обслуговування. Тому необхідно розпочати технічну модернізацію, починаючи з оновлення або оренди вагонів, які відповідають сучасним технічним стандартам. Це дозволить забезпечити більшу надійність перевезень, зменшити кількість затримок і простоїв, а отже — підвищити задоволеність клієнтів.

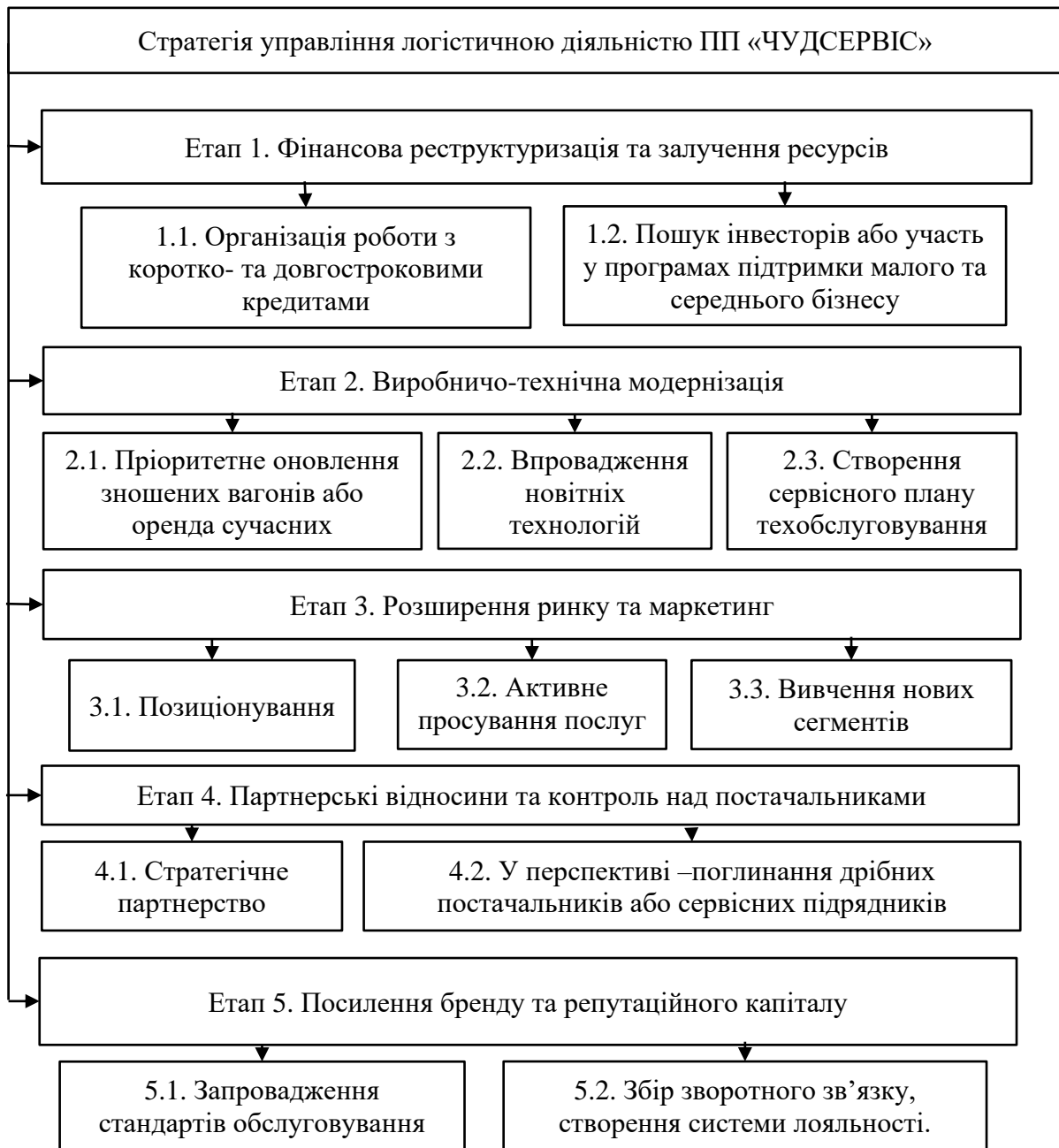


Рис. 3.2. Стратегія управління логістичною діяльністю ПП «ЧУДСЕРВІС»\*

\*Розроблено автором.

Паралельно варто впровадити сучасні цифрові технології управління логістикою: системи GPS-моніторингу, автоматизовану диспетчеризацію, електронний документообіг. Такі інструменти дозволять забезпечити прозорість логістичних процесів, підвищити контроль за рухомим складом і знизити витрати завдяки ефективнішому плануванню маршрутів.

Щоб ефективно конкурувати з лідерами ринку, ПП «ЧУДСЕРВІС» необхідно сконцентруватися на формуванні чіткої маркетингової стратегії. Одним із напрямів має стати позиціонування як гнучкого та клієнтоорієнтованого перевізника, який пропонує індивідуальні логістичні рішення для малого та середнього бізнесу. Це дозволить сформувати стійку клієнтську базу та мінімізувати залежність від великих контрактів.

Також варто активізувати комунікацію з ринком через інтернет: створення зручного вебсайту, присутність у логістичних каталогах, реклама в соціальних мережах. Участь у галузевих форумах, виставках, створення кейсів успішних перевезень сприятимуть формуванню позитивного іміджу та пошуку нових партнерів. Особливу увагу слід приділити сегментам аграрної продукції та будівельних вантажів, де попит зростає.

З метою посилення контролю над логістичним ланцюгом підприємству доцільно перейти до глибшої взаємодії з постачальниками ремонтних, сервісних та інфраструктурних послуг. Варто налагодити стратегічні партнерства з компаніями, які надають технічне обслуговування вагонів, доступ до колій, буксирування або цифрові сервіси для логістики. Це дозволить знизити витрати та стабілізувати логістичні процеси.

У перспективі можна розглянути варіант часткового або повного контролю над такими постачальниками — через поглинання або укладення ексклюзивних договорів. Такий підхід дозволить зменшити залежність від третіх сторін, підвищити рентабельність та гнучкість логістичної діяльності.

Також ПП «ЧУДСЕРВІС» слід посилити роботу над створенням позитивного бренду. Це може включати розробку системи сервісних стандартів, навчання персоналу клієнтському обслуговуванню, запровадження зручної системи комунікації з клієнтами (у т.ч. через мобільні застосунки або онлайн-чати).

Розміщення відгуків, кейсів, реалізованих проєктів та відгуків клієнтів у публічному просторі створить атмосферу довіри. Надалі підприємство може запровадити систему лояльності для постійних клієнтів або пропонувати

бонуси за великі обсяги перевезень. Це дозволить не лише зберегти наявну клієнтську базу, а й ефективно конкурувати на ринку за рахунок нематеріальних активів.

Отже, найбільш критичними залишаються фінансові та технічні аспекти, що обмежують здатність компанії до ефективного розвитку та конкуренції на ринку. Запропонована стратегія управління логістичною діяльністю спрямована на подолання цих слабких місць через фінансову реструктуризацію, модернізацію технічної бази, активізацію маркетингу та зміцнення партнерських відносин. Особливу увагу приділено розвитку нематеріальних активів – бренду, сервісу та клієнтоорієнтованості. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству підвищити ефективність логістичних процесів та зміцнити позиції на ринку вантажних перевезень.

### **3.2. Економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення управління логістичною діяльністю ПП «ЧУДСЕРВІС».**

З метою підвищення ефективності логістичної діяльності ПП «ЧУДСЕРВІС» було визначено низку ключових заходів, спрямованих на оптимізацію транспортного процесу, підвищення обіговості вагонів, скорочення простоїв, зниження експлуатаційних витрат та цифровізацію управління. Заходи представлені на рис. 3.3.

Одним із ключових заходів удосконалення логістичної діяльності ПП «ЧУДСЕРВІС» є впровадження системи моніторингу руху вагонів у реальному часі на основі GPS-технологій та супутникового трекінгу. Така система забезпечуватиме постійне відстеження місцезнаходження рухомого складу, дозволяючи оперативно реагувати на зміни в логістичних маршрутах, своєчасно виявляти затримки та підвищувати загальну керованість перевізним процесом. Завдяки її функціоналу можна буде не лише визначати місце перебування вагонів, а й отримувати звіти про пройдені маршрути, швидкість

руху, тривалість зупинок, а також отримувати сповіщення про відхилення від заданих маршрутів чи перевищення нормативного простоя.



Рис. 3.3. Заходи для підвищення ефективності логістичної діяльності ПП «ЧУДСЕРВІС»\*

\*Розроблено автором.

Очікується, що впровадження такого інструменту дозволить скоротити час простою вагонів на проміжних станціях на 20–25 відсотків. Це сприятиме оптимізації використання рухомого складу та підвищенню його оборотності. Крім того, зросте точність прогнозування термінів доставки, що, у свою чергу, підвищить якість логістичного планування та дозволить уникати фінансових втрат, пов'язаних із запізненням поставок. Також постійний контроль за переміщенням вагонів знизить кількість випадків втрати або затримки вантажів, що позитивно вплине на рівень клієнтської довіри до компанії.

З економічної точки зору, орієнтовна вартість впровадження такої системи становить близько 400 000 гривень. При цьому очікувана річна економія завдяки зменшенню простоїв вагонів оцінюється на рівні 250 000 гривень. Це означає, що інвестиція може повністю окупитися вже за 1,6 року, що робить проєкт фінансово обґрунтованим та доцільним.

Ще одним важливим кроком на шляху вдосконалення логістичної діяльності ПП «ЧУДСЕРВІС» є автоматизація документообігу з паралельним впровадженням електронних накладних (е-накладних). Такий захід дозволить істотно прискорити процес оформлення перевізної документації, підвищити точність обліку та зменшити адміністративне навантаження на персонал.

Упровадження цифрового документообігу забезпечить скорочення часу, необхідного для оформлення транспортної та супровідної документації, приблизно на 30 відсотків. Це, у свою чергу, сприятиме пришвидшенню обробки вантажів і зниженню простоїв через бюрократичні затримки. Крім того, автоматизована система зменшить кількість помилок, пов'язаних із людським фактором, що особливо важливо при обробці великої кількості перевезень. Підвищиться також прозорість логістичних процесів, оскільки вся документація фіксуватиметься в електронному вигляді з можливістю швидкого доступу, перевірки та архівування.

З економічної точки зору, впровадження автоматизованого документообігу потребує інвестицій у розмірі 200 000 гривень. При цьому щорічна економія коштів за рахунок скорочення адміністративних витрат, зменшення штрафів за помилки в оформленні документів та підвищення ефективності праці становитиме приблизно 140 000 гривень. Це дозволяє очікувати повну окупність проекту протягом 1,4 року, що свідчить про його економічну доцільність.

Для підвищення ефективності використання власного рухомого складу ПП «ЧУДСЕРВІС» доцільно впровадити систему диспетчерського планування на основі транспортного менеджменту (TMS-рішення), адаптованого до специфіки залізничної логістики. Це програмне забезпечення дозволяє здійснювати централізоване управління перевезеннями, планувати маршрути з урахуванням наявного парку, оперативно перерозподіляти вагони відповідно до зміни попиту та координувати графіки навантаження й розвантаження.

Упровадження такого інструменту забезпечить зростання обіговості вагонів на 15–20 відсотків завдяки ефективнішому плануванню їх

переміщення та скороченню часу простоїв. Раціоналізація завантаження маршрутів дозволить оптимізувати перевізний процес, уникнути дублювання рейсів і точніше прогнозувати логістичні навантаження. Водночас значно зменшиться обсяг порожнього пробігу, що є одним із ключових джерел втрат у залізничних перевезеннях.

З економічної точки зору, впровадження TMS-рішення потребуватиме інвестицій у розмірі 300 000 гривень. Очікується, що завдяки зниженню кількості порожніх рейсів та оптимізації маршрутів підприємство зможе щорічно економити близько 180 000 гривень. Це означає, що повна окупність проєкту настане вже через 1,7 року, що є прийнятним терміном для логістичних інновацій.

Одним із пріоритетних напрямів підвищення ефективності логістичної діяльності ПП «ЧУДСЕРВІС» є проведення комплексного технічного аудиту існуючого парку вантажних вагонів із подальшою його модернізацією. Такий захід передбачає оцінку технічного стану вагонів, виявлення зношених або застарілих компонентів, а також реалізацію комплексу ремонтних і модернізаційних робіт для продовження ресурсу експлуатації рухомого складу.

Здійснення технічного аудиту дозволяє своєчасно виявити потенційні несправності, які в майбутньому можуть спричинити серйозні поломки або аварійні ситуації. Проведення модернізації, зокрема оновлення ходових частин, гальмівних систем і елементів кузова, сприятиме підвищенню надійності вагонів і зменшенню кількості технічних простоїв. Завдяки цьому підприємство зможе знизити витрати на поточний і капітальний ремонт приблизно на 10–12 відсотків, водночас підвищивши загальний рівень безпеки перевезень і зменшивши ризик виникнення аварійних ситуацій у процесі транспортування вантажів.

З фінансової точки зору, впровадження цього заходу потребує капіталовкладень у розмірі 500 000 гривень. Очікувана річна економія, пов'язана зі зниженням витрат на ремонтні роботи та скороченням часу

простоїв вагонів, становить близько 250 000 гривень. Відповідно, проєкт може окупитися протягом двох років, що свідчить про його економічну доцільність з урахуванням довгострокового ефекту.

Загальний термін окупності запропонованих заходів розраховано у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

## Загальний термін окупності запропонованих заходів\*

Заходи	Витрати (грн)	Річна економія (грн)	Термін окупності
GPS-моніторинг вагонів	400 000	250 000	1,6 року
Автоматизація документообігу (е-накладна)	200 000	140 000	1,4 року
Оптимізація обігу вагонів (TMS)	300 000	180 000	1,7 року
Модернізація вагонного парку	500 000	250 000	2 роки
Разом	1 400 000	820 000	1,7 року

\*Розроблено автором.

Отже, реалізація запропонованих заходів щодо удосконалення логістичної діяльності ПП «ЧУДСЕРВІС» потребує сукупних інвестицій у розмірі 1 400 000 гривень. Водночас очікувана сукупна річна економія становить 820 000 гривень, що свідчить про високу ефективність запропонованих рішень. Середній термін окупності проєктів становить приблизно 1,7 року, що є цілком прийнятним для підприємства та дозволяє очікувати швидке повернення вкладених коштів із подальшим зростанням економічного ефекту. Усі заходи мають не лише фінансову доцільність, а й сприяють підвищенню ефективності логістичних процесів, надійності перевезень та якості обслуговування клієнтів.

У зв'язку з нещодавнім підвищенням тарифів на вантажні перевезення з боку АТ «Укрзалізниця», що суттєво впливає на вартість логістичних послуг для аграрного та промислового секторів, запропоновані заходи з модернізації для ПП «ЧУДСЕРВІС» набувають особливої актуальності.

З огляду на стратегічну важливість безперебійного перевезення сільськогосподарської продукції для забезпечення продовольчої безпеки, ПП

«ЧУДСЕРВІС» має підстави для залучення грантових або цільових донорських ресурсів для реалізації технічного оновлення. Потенційними джерелами фінансування можуть виступати організації, представлені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

## Потенційні джерела фінансування для ПП «ЧУДСЕРВІС»\*

Назва організації, програми	Характеристика, сфера підтримки	Форма підтримки	Ключові переваги для ПП «ЧУДСЕРВІС»
Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР)	Підтримка інфраструктурних, енергоефективних та інноваційних проєктів у транспортному секторі.	Пільгове кредитування, гранти, технічна допомога	Доступ до довгострокового фінансування на вигідних умовах; консультації з технічної модернізації.
Програма «EU4Business»	Підтримка МСП у цифровізації, модернізації, виході на нові ринки.	Гранти, часткове співфінансування, ваучери	Залучення безповоротного фінансування для оновлення технічної бази; легка процедура участі.
Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ)	Сприяє розвитку сталих логістичних рішень у межах продовольчої безпеки.	Гранти, технічна допомога, тренінги	Підтримка рішень, що пов'язані з аграрною логістикою; консультації з логістичного планування.
Фонд відновлення України (Ukraine Recovery Fund)	Підтримка проєктів економічного відновлення, адаптації бізнесу та модернізації інфраструктури.	Гранти, грантові конкурси, цільові програми	Фінансова допомога на модернізацію в умовах післякризового відновлення; репутаційна підтримка.

\*Розроблено автором.

Для реалізації заходів ПП «ЧУДСЕРВІС» має можливість залучити грантові та кредитні ресурси від провідних міжнародних організацій і програм. Серед потенційних джерел фінансування варто виділити Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), який пропонує пільгове кредитування та технічну підтримку для впровадження інфраструктурних та енергоефективних рішень. Програма «EU4Business» надає гранти та часткове

співфінансування для малого і середнього бізнесу, що сприятиме оновленню матеріально-технічної бази підприємства.

Також перспективною є співпраця з Німецьким товариством міжнародного співробітництва (GIZ), яке підтримує сталу логістику, особливо в аграрному секторі, що важливо з огляду на продовольчу безпеку країни. Крім того, Фонд відновлення України (Ukraine Recovery Fund) пропонує цільові грантові програми, спрямовані на економічне відновлення та модернізацію бізнесу в умовах післякризового періоду.

Отже, для підвищення ефективності управління логістичною діяльністю ПП «ЧУДСЕРВІС» запропоновано комплекс заходів, спрямованих на впровадження сучасних інформаційних технологій, оптимізацію операційних процесів та оновлення матеріально-технічної бази. Впровадження системи моніторингу руху вагонів у реальному часі, автоматизація документообігу, оптимізація обігу вагонів через диспетчерське планування, а також технічний аудит і модернізація парку вантажних вагонів забезпечать скорочення простоїв, підвищення точності доставки, зменшення витрат та покращення безпеки перевезень.

Реалізація цих заходів сприятиме не лише зниженню собівартості логістичних послуг, а й підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку залізничних перевезень. Важливо також відзначити, що залучення грантових і кредитних ресурсів міжнародних організацій дозволить знизити фінансове навантаження на ПП «ЧУДСЕРВІС» та прискорити впровадження інновацій, що є особливо актуальним у сучасних умовах підвищення тарифів на вантажні перевезення та загроз для стабільності продовольчих ланцюгів.

## ВИСНОВКИ

Відповідно до структури роботи, зроблено наступні висновки:

1. Розглянуто підходи до визначення поняття «управління логістичною діяльністю». На основі аналізу, запропоновано власне визначення поняття «управління логістичною діяльністю транспортного підприємства»: управління логістичною діяльністю транспортного підприємства — це систематизований процес планування, організації, координації та контролю матеріальних, інформаційних і супутніх потоків, що забезпечує ефективне переміщення вантажів і надання транспортних послуг з урахуванням просторово-часових параметрів, економічної доцільності та вимог клієнтів, як на внутрішньому рівні підприємства, так і у взаємодії з партнерами. Розглянуто суть, мету, реалізацію, об'єкт, предсет, суб'єкт, особливості та концептуальні основи, важелі механізму та інструменти реалізації управління логістичною діяльністю транспортного підприємства. Структурними елементами логістичної системи транспортного підприємства є ланка, канал, ланцюг та мережа. Рівні стратегічного управління логістичною діяльністю транспортного підприємства охоплюють загальну стратегію логістичної місії, стратегічні орієнтири, стратегію виконавчого призначення та стратегію функціонального призначення.

2. Обґрунтовано ефективність застосування комплексного підходу до оцінювання результативності логістичної діяльності транспортного підприємства. Зокрема, використання факторного аналізу експлуатаційних витрат та собівартості перевезень дає змогу ідентифікувати ключові чинники, що впливають на зміну витрат, а також оцінити ступінь впливу обсягу перевезень та інших параметрів на зростання вартості логістичних послуг. Такий підхід дозволяє деталізувати структуру витрат на залежні та незалежні складові, що є критично важливим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на зниження собівартості перевезень.

Окрім цього, доцільним є використання методу багатокутника потенціалу, який забезпечує цілісне оцінювання логістичного потенціалу підприємства за сукупністю ключових компонентів: фінансової, трудової, техніко-технологічної, матеріальної, інформаційної, природної, нематеріальної та соціально-виробничої. Побудова такого багатокутника дозволяє наочно відобразити рівень розвитку кожної зі складових у порівнянні з референтними значеннями, виявити наявні дисбаланси та розрахувати інтегральний показник використання логістичного потенціалу. Отже, поєднання кількісного аналізу витрат із графічно-аналітичними інструментами оцінювання потенціалу формує методичну основу для глибокого аналізу ефективності логістичної діяльності транспортного підприємства, визначення резервів її покращення та реалізації стратегічного управління розвитком логістичних ресурсів.

3. ПП «ЧУДСЕРВІС» — це українська компанія, заснована 22 листопада 2007 року, що спеціалізується на залізничному транспортуванні вантажів. ПП «ЧУДСЕРВІС» здійснює перевезення широкого спектра будівельних і сипучих вантажів, серед яких щебінь, щебнева продукція, пісок, а також аграрна продукція. Завдяки наявності власного вагонного парку, що налічує 129 одиниць, компанія забезпечує ефективну та економічно вигідну логістику. Організаційна структура ПП «ЧУДСЕРВІС» є лінійно-функціональною, що характерно для малих підприємств із чітко визначеними ролями. Основними ринками збуту ПП «ЧУДСЕРВІС» є регіони України, де спостерігається високий попит на перевезення сипучих матеріалів, таких як щебінь, пісок та зернові вантажі. Цільовими аудиторіями компанії є будівельні компанії, що здійснюють масштабні проекти, виробники щебеневої продукції, які потребують стабільних поставок матеріалів для будівництва, а також агропідприємства, які займаються вирощуванням зернових культур і потребують ефективної логістики для їх транспортування. Горизонтальний аналіз звіту про фінансові результати ПП «ЧУДСЕРВІС» свідчить про значне коливання фінансових показників у період з 2021 по 2023 рік. Підприємство зазнало зниження доходів у 2022 році, але зуміло відновити їх зростання в 2023

році. Однак у 2023 році спостерігається значне збільшення витрат та суттєві збитки, що вказує на необхідність вжиття заходів для покращення фінансового стану та стабільності підприємства. Розглянуто організацію логістичної діяльності на підприємстві.

4. Для оцінювання ефективності логістичної діяльності ПП «ЧУДСЕРВІС» здійснено аналіз експлуатаційних витрат та собівартості перевезень. Результати аналізу свідчать про низьку ефективність управління витратами в логістичній діяльності ПП «ЧУДСЕРВІС», зокрема через випереджальне зростання залежних витрат і нераціональне використання постійних ресурсів. Це вказує на необхідність перегляду підходів до контролю витрат, планування навантаження вагонного парку та підвищення ефективності логістичних процесів. Застосування методу багатокутника потенціалу дозволило комплексно оцінити рівень реалізації логістичного потенціалу ПП «ЧУДСЕРВІС». Фактичне значення (1,72) суттєво нижче еталонного (2,65), що підтверджується коефіцієнтом ефективності — 0,648. Отже, підприємство використовує лише близько 65% свого логістичного потенціалу, а невикористаний резерв становить 0,934 умовних одиниці. Найбільш критичною є ситуація у фінансовій складовій, яка має найнижчий коефіцієнт ефективності (0,29). ПП «ЧУДСЕРВІС» поступається провідним учасникам ринку як за масштабами діяльності, так і за рівнем диверсифікації послуг. Найбільш конкурентоспроможними є ТОВ «ЛЕМТРАНС» — завдяки великому вагонному парку та фінансовим можливостям для його оновлення, що сприяє стабільним довгостроковим контрактам — і ТОВ «БГС РЕЙЛ», яке, окрім залізничних перевезень, активно використовує автотранспорт, охоплюючи ширші території та знижуючи залежність від «Укрзалізниці».

5. Для розробки стратегії управління логістичною діяльністю ПП «ЧУДСЕРВІС» застосовано метод динамічного SPACE-аналізу. Для цього відібрано по 5 критеріїв оцінювання в рамках кожної групи критеріїв, розраховано вагові коефіцієнти критеріїв за допомогою методу SMART, здійснено оцінювання для поточного та прогнозованого стану, розраховано

значення параметрів динамічного SPACE-аналізу, побудовано матрицю динамічного SPACE-аналізу ПП «ЧУДСЕРВІС», визначено S-вектор, стратегічний стан та супер-позиції стратегічних ініціатив. Підприємство перебуває в агресивному стані, має сильні внутрішні можливості в частині кадрового забезпечення та інформаційної інфраструктури, але водночас стикається з обмеженням фінансових ресурсів і технічним зношенням основних засобів. На основі отриманих результатів, розроблено стратегію управління логістичною діяльністю ПП «ЧУДСЕРВІС», яка охоплює такі етапи: фінансова реструктуризація та залучення ресурсів (організація роботи з коротко- та довгостроковими кредитами, пошук інвесторів або участь у програмах підтримки малого та середнього бізнесу), виробничо-технічна модернізація (пріоритетне оновлення зношених вагонів або оренда сучасних, впровадження новітніх технологій, створення сервісного плану техобслуговування), розширення ринку та маркетинг (позиціонування, активне просування послуг, вивчення нових сегментів), партнерські відносини та контроль над постачальниками (стратегічне партнерство, у перспективі – поглинання дрібних постачальників або сервісних підрядників), посилення бренду та репутаційного капіталу (запровадження стандартів обслуговування, збір зворотного зв'язку, створення системи лояльності).

6. Запропоновано заходи щодо підвищення ефективності логістичної діяльності ПП «ЧУДСЕРВІС», серед яких: впровадження системи моніторингу руху вагонів у реальному часі (на базі GPS + супутникового трекінгу), проведення технічного аудиту та модернізації парку вантажних вагонів, автоматизація документообігу та впровадження електронних накладних (е-накладна), оптимізація обігу вагонів через диспетчерське планування (TMS-рішення для залізничної логістики). Реалізація запропонованих заходів щодо удосконалення логістичної діяльності ПП «ЧУДСЕРВІС» потребує сукупних інвестицій у розмірі 1 400 000 гривень. Водночас очікувана сукупна річна економія становить 820 000 гривень, що свідчить про високу ефективність запропонованих рішень. Середній термін

окупності проєктів становить приблизно 1,7 року, що є цілком прийнятним для підприємства. Також запропоновано потенційні джерела фінансування для ПП «ЧУДСЕРВІС», серед яких: Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Програма «EU4Business», Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ), Фонд відновлення України (Ukraine Recovery Fund). Реалізація запропонованих заходів дозволить знизити собівартість логістичних послуг і підвищити конкурентоспроможність ПП «ЧУДСЕРВІС» на ринку залізничних перевезень. Залучення грантів і кредитів міжнародних організацій допоможе зменшити фінансове навантаження та прискорити впровадження інновацій, що є важливим в умовах зростання тарифів і нестабільності продовольчих ланцюгів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 30478031 – ПП ТУЯ. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/30478031> (дата звернення: 06.06.2025).
2. 30600592 – ТОВ ЛЕМТРАНС. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/30600592> (дата звернення: 06.06.2025).
3. 30944148 – ТОВ БГС РЕЙЛ. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/30944148> (дата звернення: 06.06.2025).
4. 35545924 - ПП "ЧУДСЕРВІС" - Основна інформація - Clarity Project. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/35545924> (дата звернення: 06.06.2025).
5. 35545924 – ПП ЧУДСЕРВІС. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/35545924> (дата звернення: 06.06.2025).
6. 35617553 – ТОВ ПРОМВАГОНТРАНС. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/35617553> (дата звернення: 06.06.2025).
7. BGS Rail. BGS Rail. URL: <https://bgsrails.com/> (date of access: 06.06.2025).
8. Brzeziński Ł. Enterprise development management. Encyclopedia. 2024. Vol. 4, no. 4. P. 1396–1410. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4040091>
9. Cherchyk L. N. Diagnostics in strategic management enterprise. Scientific bulletin of polissia. 2017. Vol. 2, no. 2(10). P. 150–155. URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2-2\(10\)-150-155](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2-2(10)-150-155) (date of access: 06.06.2025).
10. Diachenko O., Kyrychenko O., Popova Y. Analysis of foreign experience in logistic management of enterprises. Market infrastructure. 2021. No. 53. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-1> (date of access: 06.06.2025).
11. Kotler P. Principles of Marketing. P. Kotler, G. Armstrong, V. Wong, J. Saunders. [5th European edition]. London : Prentice Hall. Pearson Education Limited, 2014. 1020 p.

12. Kryvovyazyuk I., Volynchuk Y., Kulyk Y. Diagnostics in the logistics activity management system of the enterprise. Eastern Europe: economy, business and management. 2021. No. 4(31). URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.31-10> (date of access: 06.06.2025).
13. Morozova I., Mikitenko T. Strategic management of the foreign economic activities of the enterprises. Pryazovskyi economic herald. 2019. No. 6(17). <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-4>
14. Shumilo O. S., Rudas D. S., Sukulsky V. M. The principles and methods for assessing the competitiveness of enterprises. Business inform. 2020. Vol. 6, no. 509. P. 291–297. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-291-297> (date of access: 06.06.2025).
15. Sobolieva H. Methods for assessing the competitiveness of the enterprise. Eastern Europe: economy, business and management. 2021. No. 4(31). URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.31-14> (date of access: 06.06.2025).
16. Trushkina N. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства. Agricultural and resource economics: international scientific e-journal. 2019. Т. 5, № 4. С. 156–172. URL: <https://doi.org/10.51599/are.2019.05.04.09> (дата звернення: 06.06.2025).
17. Алькема В. Г. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. "Scientific notes of the University"KROK". 2022. С. 73–86. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-73-86> (дата звернення: 06.06.2025).
18. Балан В.Г. Методичне забезпечення оцінювання конку-ренто-спро-мож-ності підприємств. В.Г. Балан, Л.А. Анісімова. Теоретичні та прикладні питання економіки. Випуск 25. 2011. С. 33–42.
19. Балан В.Г. Прийняття управлінських рішень. Методи, моделі, терміни, поняття, категорії. Тестові завдання. Ділові ігри: навч. посіб. В.Г. Балан К.: Нічлава, 2008. 465 с.
20. Балан В.Г., Тимченко І.П. Теоретико-методичні аспекти формування та реалізації корпоративної стратегії вертикально-інтегрованого

холдингу з використанням теорії нечіткої логіки. Економічний простір. 2016. № 113. С. 67–79.

21. Балан В.Г., Тимченко І.П. Формування стратегії розвитку підприємства на основі динамічного SPACE-аналізу / налітично-інформаційний журнал «СХІД». – 2016. – № 4 (144). – С. 5–16.

22. Боєнко О. Ю., Статкевич К. О. Стратегічне управління підприємством: клієнто-орієнтований підхід. *Економіка і організація управління*. 2021. № 4. С. 131–144. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.4.12>

23. Бояринова К.О., Федорова Ю.І. Екологістика як сучасний напрям сталого розвитку: зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. економічного спрямування, м. Тернопіль, 28 трав. 2020 р. С. 10–13.

24. Вантажні перевезення. Укрзалізниця. URL: [https://uz.gov.ua/cargo\\_transportation/](https://uz.gov.ua/cargo_transportation/) (дата звернення: 06.06.2025).

25. Гавенко М., Шарко В. Комерційна та логістична діяльність в цифровій економіці контрактного типу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2023. Т. 318, № 3. С. 360–365. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-55> (дата звернення: 06.06.2025).

26. Гріщенко І., Гринчук Т., Циганчук В. Методи формування конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-82> (дата звернення: 06.06.2025).

27. Дикань В. Л. Техніко-економічний аналіз діяльності підприємств залізничного транспорту : підручник. Харків : УкрДАЗТ, 2013. 655 с.

28. Дикань, В.Л. Стратегічне управління конкурентоспроможністю як чинник інноваційного розвитку підприємства В.Л. Дикань *Маркетинг: теорія і практика*. Луганськ, 2010. №16. С. 55–58.

29. Довгань Л. Є. Стратегічне управління. Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. Київ: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с

30. Економічні основи управління логістичною стратегією підприємницького середовища / Б. Самойленко та ін. *Modeling the development*

of the economic systems. 2024. № 2. С. 259–264. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-34> (дата звернення: 06.06.2025).

31. Євтушенко, Н. О., Дрокіна, Н. І., Савенко, Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економічний простір, 2020. (156), С. 129-135.

32. Євтушенко, Н. О., Дрокіна, Н. І., Савенко, Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економічний простір, 2020. (156), С. 129-135.

33. Залізничні перевезення – УкрАгроХолдинг. УкрАгроХолдинг – Український Аграрний Холдинг. URL: [https://www.ukragroholding.com/?page\\_id=92](https://www.ukragroholding.com/?page_id=92) (дата звернення: 06.06.2025).

34. Зеленко О. Управління логістичною діяльністю сільськогосподарських підприємств. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2017. № 3 (11). С. 63–66.

35. Кальченко А. Г. Логістика : Підручник. Київ : КНЕУ, 2003. 284 с.

36. Касич А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства А. О. Касич, Ж. В. Харькова. Економічний аналіз: зб. наук. праць. 2016. №3 С. 79–85

37. Клевцов К. Логістика на транспорті. Problems of friction and wear. 2021. № 4(93). С. 103–114. URL: [https://doi.org/10.18372/0370-2197.4\(93\).16283](https://doi.org/10.18372/0370-2197.4(93).16283) (дата звернення: 06.06.2025).

38. Компанія лемтранс. Лемтранс. URL: <https://lemtrans.com.ua/uk/companу#companу> (дата звернення: 06.06.2025).

39. Косарева Т. В. Аграрна логістика: сутність і багатоаспектність. Економіка АПК. 2008. № 10. С. 37–43.

40. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб., Одеса: ОДЕУ І. Ф. Кошелупов. 2009. 152 с.

41. Левченко О. В. Оцінка ефективності використання логістичного потенціалу підприємства залізничного транспорту. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2015. № 2. С. 90-93.
42. Лихолат С. М., Нев'ядомський Р.-І. Теоретичні аспекти управління логістичною діяльністю підприємства. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2022. № 35. С. 4–9. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7395614> (дата звернення: 06.06.2025).
43. Міждисциплінарний словник з менеджменту. За ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. навчальний посібник. К.:Нічлава, 2011. 624 с.
44. Мірошніченко Е. А. Аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Держава та регіони. Економіка та підприємництво. 2008. № 1. С. 116–121.
45. Попело О. В., Лисогор І. С. Механізм забезпечення ефективного управління маркетингово-логістичною діяльністю підприємств в епоху цифровізації. Investytsiyi: praktyka ta dosvid. 2023. № 8. С. 48–52. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.8.48> (дата звернення: 06.06.2025).
46. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів Майкл Портер ; пер. з англ.: І. Ємельянова, І. Гнатковська. Київ : Наш формат, 2019. 622 с.
47. Проблеми управління логістичною системою на підприємствах : thesis / О. В. Шкарупа та ін. 2020. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85736> (дата звернення: 06.06.2025).
48. Ринок холодного зберігання переходить у фазу розвитку - CBRE Ukraine. CBRE Ukraine. URL: [https://cbre-expandia.com/uk/rynok-holodnogo-zberigannya-perehodyt-u-fazu-rozvytku/?utm\\_source=brevo&utm\\_campaign=Cold%20Warehouse%20Insight\\_Part%201\\_ppl&utm\\_medium=email](https://cbre-expandia.com/uk/rynok-holodnogo-zberigannya-perehodyt-u-fazu-rozvytku/?utm_source=brevo&utm_campaign=Cold%20Warehouse%20Insight_Part%201_ppl&utm_medium=email) (дата звернення: 06.06.2025).

49. Седікова І., Седіков Д. Екологічний менеджмент підприємства як передумова сталого розвитку. Наукові перспективи (Naukovì perspektivi). 2021. № 9 (15). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9\(15\)-326-336](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9(15)-326-336)
50. Сохацька О. М. Логістична діяльність підприємства в умовах глобалізації. Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: economic sciences. 2020. Т. 145, № 2. С. 76–84. URL: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2020.2.6> (дата звернення: 06.06.2025).
51. Тарасович Л. В., Юрчук В. М., Федорчук С. В. Екологічний маркетинг-менеджмент як імператив соціально відповідального бізнесу. Agrosvit. 2023. № 2. С. 42–46. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.2.42>
52. Токмакова І. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. І.В. Токмакова, Д.А. Шатохіна, С. В. Мельник. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018, № 64. С. 283–291.
53. Трушкіна Н., Шкригун Ю. Управління логістичною діяльністю підприємства в цифровій економіці: теоретичні засади. Наукові інновації та передові технології. 2021. № 2 (2). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2021-2\(2\)-152-166](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2021-2(2)-152-166) (дата звернення: 06.06.2025).
54. Укрзалізниця - офіційний сайт. URL: <https://uz.gov.ua/> (дата звернення: 09.06.2025).
55. Федькович І. В. Удосконалення логістичної діяльності підприємств. Економіка та держава. № 1. 2018. С. 111-113.
56. Хмарська І. А. Організація управління логістичною діяльністю підприємства. Development of modern economic science in the context of digitalization. 2021. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-159-6-11> (дата звернення: 06.06.2025).
57. Чимош К. С. Генезис поняття "транспортна логістика". Агросвіт. 2020. № 17/18, верес. С. 119–122.
58. Шалений В., Зеленьак В., Кайтанський І. Розвиток стратегічного управління маркетингово-логістичною діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу: теорія, методологія, практика. Сталий розвиток економіки. 2024. № 3(50). С.

438–444. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-66> (дата звернення: 06.06.2025).

59. Шарко В. В. Конкуентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія "Економіка". 2015. Вип. 2 (4), ч. 2. С. 120–126.

60. Шраменко Н., Шраменко В., Соларьов О. Аналіз ринку вантажних перевезень в Україні. Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті. 2021. Т. 1, № 16. С. 30–35. URL: <https://doi.org/10.36910/automash.v1i16.505> (дата звернення: 06.06.2025).

## ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс та звіт про фінансові результати ПП «ЧУДСЕРВІС» за 2021 рік

Зареєстровано за Р:	9004318303
Приблизно	
Дата реєстрації:	07.02.2022 15:09:46

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"

## Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		2022	01	1
<b>ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО " ЧУДСЕРВІС "</b>	за ЄДРПОУ	35545924		
Територія <b>М.КИЇВ, СВЯТОШИНСЬКИЙ Р-Н</b>	за КАТОТТГ	UA800000000008759 83		
Організаційно-правова форма господарювання <b>Приватне підприємство</b>	за КОПФГ	120		
Вид економічної діяльності <b>Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н. в. і. у.</b>	за КВЕД	77.39		
Середня кількість працівників, осіб	<b>5</b>			
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон <b>03164 м. Київ, Святошинський р-н, вул. Булаховського, буд. 5-</b>		<b>0500871808</b>		

## 1. Баланс на 31.12.2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	Код за ДКУД	1801006
				На кінець звітного періоду
1	2	3		4
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	-		-
Первісна вартість	1001	-		-
Накопичена амортизація	1002	( - )		( - )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-		-
Основні засоби:	1010	<b>40 588.1</b>		<b>49 360.4</b>
первісна вартість	1011	<b>50 203.0</b>		<b>64 411.5</b>
знос	1012	( <b>9 614.9</b> )		( <b>15 051.1</b> )
Довгострокові біологічні активи	1020	-		-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-		-
Інші необоротні активи	1090	-		-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>40 588.1</b>		<b>49 360.4</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси:	1100	<b>4.8</b>		<b>173.0</b>
у тому числі готова продукція	1103	-		-
Поточні біологічні активи	1110	-		-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	<b>1 197.7</b>		<b>992.6</b>
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	<b>673.5</b>		<b>267.6</b>
у тому числі з податку на прибуток	1136	-		-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	<b>139.5</b>		<b>3 151.5</b>
Поточні фінансові інвестиції	1160	-		-
Гроші та їх еквіваленти	1165	<b>299.9</b>		<b>28.4</b>
Витрати майбутніх періодів	1170	-		-
Інші оборотні активи	1190	<b>157.2</b>		<b>870.1</b>
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>2 472.6</b>		<b>5 483.2</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>				
<b>Баланс</b>	<b>1200</b>	-		-
	<b>1300</b>	<b>43 060.7</b>		<b>54 843.6</b>

## Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 000.0	5 000.0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 615.4	2 432.6
Неоплачений капітал	1425	( 796.2 )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>5 819.2</b>	<b>7 432.6</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	36 204.0	41 567.6
розрахунками з бюджетом	1620	74.9	179.3
у тому числі з податку на прибуток	1621	71.5	179.3
розрахунками зі страхування	1625	3.0	-
розрахунками з оплати праці	1630	13.7	11.0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	945.9	5 653.1
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>37 241.5</b>	<b>47 411.0</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Баланс	1900	43 060.7	54 843.6

**2. Звіт про фінансові результати  
за Рік 2021**

р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	17 614.1	13 543.6
Інші операційні доходи	2120	-	191.0
Інші доходи	2240	-	9 891.9
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	17 614.1	23 626.5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( - )	( 8.2 )
Інші операційні витрати	2180	( 15 858.7 )	( 12 507.2 )
Інші витрати	2270	( 759.4 )	( 10 611.1 )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 16 618.1 )</b>	<b>( 23 126.5 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	996.0	500.0
Податок на прибуток	2300	( 179.3 )	( 90.0 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>816.7</b>	<b>410.0</b>

Керівник

(підпис)

Гладкоскок Едуард Борисович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

не передбачено

(ініціали, прізвище)

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

## Додаток Б

## Баланс та звіт про фінансові результати ПП «ЧУДСЕРВІС» за 2022 рік

Зареєстровано за №: 9003435685  
 Призначено  
 Дата реєстрації: 21.02.2023 14:24:55

Додаток 2  
 до Національного положення (стандарту)  
 бухгалтерського обліку  
 25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу І)

## Фінансова звітність мікропідприємства

Підприємство ПП " ЧУДСЕРВІС "	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	Коди		
Територія М.КИЇВ, СВЯТОШИНСЬКИЙ Р-Н	за КАТОТТГ ' 1	2023	01	1
Організаційно-правова форма господарювання Приватне підприємство	за КОПФГ	35545924		
Вид економічної діяльності Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.І.у.	за КВЕД	UA80000000000875983		
Середня кількість працівників, 4		120		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		77.39		
Адреса, телефон 03164 Україна, м. Київ, Булаховського, 5, Г		0500871808		
І. Баланс на		Код за ДКУД		
на 31.12.2022 р.		1801006		
Форма № 1-мс				

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Основні засоби:	1010	49 360.4	50 255.9
первісна вартість	1011	64 411.5	72 758.4
знос	1012	( 15 051.1 )	( 22 502.5 )
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>49 360.4</b>	<b>50 255.9</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	173.0	208.0
Поточна дебіторська заборгованість	1155	4 411.7	3 307.5
Гроші та їх еквіваленти	1165	28.4	136.4
Інші оборотні активи	1190	870.1	401.3
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>5 483.2</b>	<b>4 053.2</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>54 843.6</b>	<b>54 309.1</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Капітал	1400	5 000.0	5 000.0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 432.6	3 289.7
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>7 432.6</b>	<b>8 289.7</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	41 567.6	42 734.7
розрахунки з бюджетом	1620	179.3	194.0
розрахунками зі страхування	1625	-	23.1
розрахунками з оплати праці	1630	11.0	52.9
Інші поточні зобов'язання	1690	5 653.1	3 014.7
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>47 411.0</b>	<b>46 019.4</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>54 843.6</b>	<b>54 309.1</b>

## Продовження додатку Б

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2022

Форма № 2-мс

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	<b>13 281.7</b>	<b>17 614.1</b>
Інші доходи	2160	<b>97.3</b>	-
<b>Разом доходи</b> (2000+2160)	<b>2280</b>	<b>13 379.0</b>	<b>17 614.1</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( - )	( - )
Інші витрати	2165	( <b>12 333.8</b> )	( <b>16 618.1</b> )
<b>Разом витрати</b> (2050+2165)	<b>2285</b>	( <b>12 333.8</b> )	( <b>16 618.1</b> )
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	<b>1 045.2</b>	<b>996.0</b>
Податок на прибуток	2300	( <b>188.1</b> )	( <b>179.3</b> )
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
<b>Чистий прибуток (збиток)</b> (2290 - 2300 - (+) 2310)	<b>2350</b>	<b>857.1</b>	<b>816.7</b>

Керівник

(підпис)

**Гладкоскок Едуард Борисович**

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад



## Продовження додатку В

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2023

Форма № 2-мс

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	<b>18 711.8</b>	<b>13 281.7</b>
Інші доходи	2160	<b>102.6</b>	<b>97.3</b>
<b>Разом доходи</b> (2000+2160)	<b>2280</b>	<b>18 814.4</b>	<b>13 379.0</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( <b>168.2</b> )	( - )
Інші витрати	2165	( <b>22 238.4</b> )	( <b>12 333.8</b> )
<b>Разом витрати</b> (2050+2165)	<b>2285</b>	( <b>22 406.6</b> )	( <b>12 333.8</b> )
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	<b>-3 592.2</b>	<b>1 045.2</b>
Податок на прибуток	2300	( - )	( <b>188.1</b> )
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
<b>Чистий прибуток (збиток)</b> (2290 - 2300 - (+) 2310)	<b>2350</b>	<b>-3 592.2</b>	<b>857.1</b>

Керівник

(підпис)

**КОТОВА ГАННА ВІКТОРІВНА**

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

**КОТОВА ГАННА ВІКТОРІВНА**

(ініціали, прізвище)

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

**ДОВІДКА**

Про впровадження результатів кваліфікаційної роботи бакалавра з менеджменту Клименка Єгора Олександровича на тему «Управління логістичною діяльністю транспортного підприємства» Основні положення, висновки та рекомендації кваліфікаційної роботи бакалавра з менеджменту Клименка Є.О. розглянуті спеціалістами ПП «ЧУДСЕРВІС».

Зокрема, було взято до уваги рекомендації автора щодо розробки стратегії управління логістичною діяльністю підприємства, сформованої на основі динамічного SPACE-аналізу. Запропоновані автором заходи щодо удосконалення логістичних процесів, оптимізації використання вагонного парку та підвищення ефективності перевезень знайшли практичне застосування в плануванні логістичної діяльності компанії.

Рекомендації щодо економічного обґрунтування заходів з удосконалення управління логістикою стали основою для внутрішнього перегляду витрат та застосування факторного аналізу ефективності. Це дало змогу підприємству більш обґрунтовано формувати логістичні рішення та адаптуватися до змін ринкового середовища.

Таким чином, результати кваліфікаційної роботи Клименка Є.О. мають вагомое прикладне значення для практики управління логістикою на підприємстві.

**Керівник підприємства**  
**ПП «ЧУДСЕРВІС»**



**Котова Г.В.**



INTERNATIONAL SCIENTIFIC UNITY

2<sup>nd</sup> International Scientific and Practical Conference  
**«Innovative Approaches in Modern Science  
and Technology»**

Collection of Scientific Papers

June 18-20, 2025  
Lisbon, Portugal

---

---

Innovative Approaches in Modern Science and Technology

---

---

UDC 01.1

**Innovative Approaches in Modern Science and Technology: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 2<sup>nd</sup> International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity. June 18-20, 2025. Lisbon, Portugal. 402 p.**

ISBN 979-8-89704-983-7 (series)  
DOI 10.70286/ISU-18.06.2025

The conference is included in the Academic Research Index ReserchBib International catalog of scientific conferences.

The collection of scientific papers presents the materials of the participants of the 2<sup>nd</sup> International Scientific and Practical Conference "Innovative Approaches in Modern Science and Technology" (June 18-20, 2025. Lisbon, Portugal).

The materials of the collection are presented in the author's edition and printed in the original language. The authors of the published materials bear full responsibility for the authenticity of the given facts, proper names, geographical names, quotations, economic and statistical data, industry terminology, and other information.

The materials of the conference are publicly available under the terms of the CC BY-NC 4.0 International license.

ISBN 979-8-89704-983-7 (series)



© Participants of the conference, 2025  
© Collection of Scientific Papers "International Scientific Unity", 2025  
Official site: <https://isu-conference.com/>

## CONTENT

## SECTION: AGRICULTURAL SCIENCES

<b>Перепелиця Л., Карпельов О.</b> СТИМУЛЮВАННЯ ПОЧАТКОВИХ ЕТАПІВ РОСТУ СОЇ СОРТУ 'ALEXANDRA' ПІД ВПЛИВОМ БІОСТИМУЛЯТОРІВ ТА ВІТАМІНУ В <sub>6</sub> .....	15
<b>Усик С.</b> ПРОДУКТИВНІСТЬ ГОРОХУ У РОКИ З РІЗНИМИ ПОГОДНО- КЛІМАТИЧНИМИ УМОВАМИ.....	18
<b>Усик С.</b> УМОВИ ВИРОЩУВАННЯ ЯЧМЕНЮ ЯРОГО ЗАЛЕЖНО ВІД ПОПЕРЕДНИКА В ПРАВОБЕРЕЖНОМУ ЛІСОСТЕПУ УКРАЇНИ...	21
<b>Yusifova A., Aslanova S., Asadova B.</b> ACCUMULATION AND REMOVAL OF MICROELEMENTS BY THE HARVEST OF GREEN MASS AND CORN GRAIN.....	23

## SECTION: ARCHITECTURE AND CONSTRUCTION

<b>Мельниченко П.І., Пастухова С.В.</b> ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ДЛЯ МОНІТОРИНГУ СТАНУ БУДІВЕЛЬНИХ КОНСТРУКЦІЙ В УМОВАХ ЕКСПЛУАТАЦІЇ: НА ПРИКЛАДІ СЕНСОРНИХ СИСТЕМ.....	26
<b>Гончарова О.Р., Токар О.С.</b> СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ЕКОЛОГІЧНОГО ТА ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОГО БУДІВНИЦТВА: СВІТОВИЙ ДОСВІД І УКРАЇНСЬКА ПРАКТИКА.....	28
<b>Kostyuchenko O., Livandovsky A.</b> LIMITING THE SPREAD OF NOISE FROM EXISTING AIRPORTS....	32

## SECTION: ART HISTORY AND LITERATURE

<b>Mammadova Kh.</b> ISSUES OF TRANSLATION IN SHAMIL ZAMAN'S CREATIVITY.....	35
---	----

<b>Resulzade A.</b> TYPOLOGICAL ANALYSIS OF H. JAVID'S DRAMAS "SHEIKH SANAN" AND "THE PROPHET".....	37
<b>SECTION: AUTOMATION AND ROBOTICS</b>	
<b>Dzhuma L., Sereda O.</b> REINFORCEMENT-LEARNING BASED APPROACHES FOR VISION-BASED UAV NAVIGATION.....	41
<b>SECTION: BIOLOGY AND BIOCHEMISTRY</b>	
<b>Комлевой О.М.</b> ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ВИВЧЕННІ БІОЛОГІЇ КЛІТИНИ.....	48
<b>SECTION: CHEMISTRY</b>	
<b>Afət Vəhram qızı Hacıyeva</b> VOLFRAMIN 2-HİDROKSİ-5-HALOĞENTİOFENOLLARLA KOMPLEKSƏMƏLƏGƏLMƏ REAKSİYALARININ TƏTQİQİ.....	53
<b>SECTION: COMPUTER ENGINEERING</b>	
<b>Фролов В.В.</b> ВИКОРИСТАННЯ КЛАСТЕРНОГО АНАЛІЗУ ПРИ СТРУКТУРНО- ПАРАМЕТРИЧНОЇ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.....	63
<b>Sotnykov V., Gudkova N.</b> INTELLIGENT INVENTORY AUTOMATION FOR COFFEE SHOPS USING SENSOR NETWORKS AND BOT INTERFACES.....	68
<b>Rusakova N., Dronov I.</b> ПРОГРАМНА СИСТЕМА ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНТОРСЬКИХ ТА ОСВІТНІХ ОНЛАЙН-ПОСЛУГ.....	70
<b>Романюк О.В., Стахов О.Я., Гулій І.Ю.</b> ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ МОБІЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОВИМИ ЗВИЧКАМИ	75
<b>Фабіянський О.М., Харченко О.</b> ВИКОРИСТАННЯ ВІДЕОМОНТАЖУ У СТВОРЕННІ НАВЧАЛЬНОГО КОНТЕНТУ АНГЛІЙСЬКОЮ МОВОЮ.....	77

## Innovative Approaches in Modern Science and Technology

<b>Igoshyn N., Gudkova N.</b> DEVELOPMENT OF AN ONLINE STORE BASED ON THE DJANGO FRAMEWORK.....	80
<b>Hitchenko Ye., Gudkova N.</b> ENGLISH AS A CATALYST FOR GLOBAL COLLABORATION IN COMPUTER ENGINEERING.....	83
<b>SECTION: ECONOMY</b>	
<b>Рошко С.М., Манайло А.І.</b> ПОТЕНЦІАЛ СЕКТОРУ ВИСОКИХ ТЕХНОЛОГІЙ УКРАЇНИ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ.....	87
<b>Білобжицька Т.</b> ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ: ЕКОНОМІЧНА ДОЦІЛЬНІСТЬ ТА БАР'ЄРИ ВПРОВАДЖЕННЯ.....	90
<b>Жирук Т.</b> ІНСТРУМЕНТИ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ УПРАВЛІНСЬКИХ ПОСЛУГ У СФЕРІ НЕРУХОМОСТІ В ЄС.....	95
<b>Бойко А.О.</b> APPLE INC. – ДОСВІД ГЛОБАЛЬНОГО КОНКУРЕНТНОГО ЛІДЕРА У СФЕРІ ТЕХНОЛОГІЙ.....	98
<b>Бочарова У.В., Бабич Д.</b> ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ВАЛЮТНИЙ КУРС.....	103
<b>Скоробогата Л., Кульгук І., Міщук М.</b> МЕХАНІЗМ ЗРОСТАННЯ ВАРТОСТІ БІЗНЕСУ НА ЗАСАДАХ ВИКОРИСТАННЯ ДЖЕРЕЛ АСИМЕТРІЇ.....	105
<b>Петрова А.Ю., Дейнека М.О.</b> ІННОВАЦІЇ ТА ЛЮДСЬКИЙ РОЗВИТОК: КОРЕЛЯЦІЙНИЙ АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ.....	109
<b>SECTION: FINANCE AND BANKING</b>	
<b>Грищук Н.В., Яшан Ю., Павліченко Н.</b> ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ БЕЗГОТІВКОВИХ РОЗРАХУНКІВ ЯК ВАЖЛИВИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ.....	114

**SECTION: HISTORY**

**Ліхтей І.М.**  
ЗАВОЙОВНИЦЬКІ ПОХОДИ ТИМУРА ТАМЕРЛАНА В ОПИСАХ  
БАВАРСЬКОГО ВОЯКА ЙОГАНА ШЛЬТБЕРГЕРА..... 118

**В/müəllim Qəribə Yusif qızı Əlizadə**  
1918-Cİ İL BAKI MART SOYQIRIMI..... 120

**Півоварчук В.М., Кирилов А.В.**  
ВИВЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИХ ЗЕМЕЛЬ У XIX  
СТ. У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ..... 130

**Zarifa Yelmar Aliyeva**  
THE LIFE PATH OF THE FOUNDERS OF INDEPENDENCE..... 134

**SECTION: INFORMATION TECHNOLOGY & CYBERSECURITY**

**Yaremenko V.**  
A PROPOSAL FOR GENETIC ALGORITHM OPTIMIZATION FOR  
MODIFIED BLOOM FILTER CONFIGURATION..... 141

**Revenchuk I., Sviatlinskyi O.**  
PERFORMANCE ANALYSIS OF SECURITY ISOLATION IN  
MICROVMS ON SINGLE-BOARD COMPUTERS..... 143

**Тесля О.О.**  
РОЗРОБЛЕННЯ МОДУЛЯ РОЗУМНОГО ПОМІЧНИКА ДЛЯ  
СТВОРЕННЯ РЕЗЮМЕ З ВИКОРИСТАННЯМ МОВИ TYPESCRIPT. 148

**Чернякова О., Гуськова В.**  
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ СИСТЕМИ У СФЕРІ ПРОГНОЗУВАННЯ  
ДИНАМІКИ АКЦІЙ: ПОСДНАННЯ ТЕХНІЧНОГО АНАЛІЗУ ТА  
НЕЙРОННИХ МЕРЕЖ..... 151

**Аушева Н., Веремійчук І.**  
ВИКОРИСТАННЯ ТА ІНТЕГРАЦІЯ ДАТА ПЛАТОРМИ  
DATABRICKS В ГАЛУЗІ СТОМАТОЛОГІІ..... 159

**Ланін А.В., Грінчук І.О.**  
ЗАСТОСУВАННЯ АНТИ-DDOS ШЛЮЗІВ В СИСТЕМІ ЗАХИСТУ  
КОМП'ЮТЕРНИХ МЕРЕЖ..... 162

<b>Марків О., Висоцька В., Лозинська О.</b> ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ ДАТАСЕТУ ДЕЗІНФОРМАЦІЇ З ВИКОРИСТАННЯМ АНАЛІТИЧНИХ ДАНИХ ДОСЛІДНИЦЬКИХ ПОРТАЛІВ.....	165
<b>Пивовар М., Пивовар С., Мороз Д., Гаврик А.</b> РОЙОВІ СИСТЕМИ БПЛА: КОНЦЕПЦІЇ, РЕАЛІЗАЦІЯ, СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ.....	167
<b>Шевченко Т.</b> ОПТИМІЗАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ПРИ ДИСТАНЦІЙНОМУ НАВЧАННІ.....	170
<b>Maksimov Arthur Leonidovich</b> CODE FORMATTING AS A TOOL FOR PROGRAM ANALYSIS IN THE ERA OF AI.....	174
<b>Комлевой М.О.</b> ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ГРАМАТИЧНИХ ФОРМАТІВ ДЛЯ ПОБУДОВИ ТРАНСЛЯТОРІВ І СИСТЕМ СИНТАКСИЧНОГО АНАЛІЗУ.....	178
<b>SECTION: JURISPRUDENCE</b>	
<b>Шинкарук А.О., Ткачов Я.Л., Кисельов А.О.</b> ДЕЯКІ ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КРИМІНАЛЬНОГО АНАЛІЗУ ПІД ЧАС РОЗШУКУ БЕЗВІСНО ЗНИКЛИХ ОСІБ.....	183
<b>Юрдатій І.І., Шаповалова К.Г.</b> ПРАВО ЗАБУДОВИ ЧУЖОЇ ЗЕМЕЛЬНОЇ ДІЛЯНКИ.....	190
<b>Боброва Т.А.</b> ПРАВОВІДПОВІДНІСТЬ У ЮРИДИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	193
<b>Стрельцов В.В., Варава В.В.</b> ЗАСТОСУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ОПЕРАТИВНО-РОЗШУКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У КРИМІНАЛЬНОМУ ПРОВАДЖЕННІ: ПРОБЛЕМИ ДОПУСТИМОСТІ ТА ВИКОРИСТАННЯ ЯК ДОКАЗІВ.....	196
<b>Jankewycz D.</b> REGULACJE PRAWNE MAJĄTKOWYCH PRAW AUTORSKICH DO UTWORÓW SŁUŻBOWYCH: PORÓWNANIE UKRAIŃSKIEGO I POLSKIEGO SYSTEMU PRAWNEGO.....	198

---

 Innovative Approaches in Modern Science and Technology
 

---

<b>Serafyn O.</b> COUNTERING CYBERCRIME: NEW CHALLENGES FOR CRIMINAL LEGISLATION.....	200
<b>Сімора Д.С., Варава В.В.</b> ОСОБЛИВОСТІ СПІВВІДНОШЕННЯ ОПЕРАТИВНО- РОЗШУКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КРИМІНАЛЬНОГО ПРОВАДЖЕННЯ.....	203
<b>Yankevych D.</b> NOWOCZESNE PODEJŚCIE DO REGULACJI UMÓW CZARTEROWYCH.....	205
<b>Янкевич Д.</b> ПРОЦЕСУАЛЬНІ ПЕРЕШКОДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПУ УНІВЕРСАЛЬНОЇ ЮРИСДИКЦІЇ В РОЗСЛІДУВАННІ ЗЛОЧИНІВ У СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ.....	207
<b>Герман Д.О.</b> ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ФОРМИ ДОГОВОРУ ПРО СУРОГАТНЕ МАТЕРИНСТВО.....	210
<b>Варцаб'юк Д.І.</b> ВИДИ САНКЦІЙ КРИМІНАЛЬНО-ПРАВОВИХ НОРМ, ВИКЛАДЕНИХ У СТ. 152 КК УКРАЇНИ («ЗГВАЛТУВАННЯ»).....	213
<b>Чайковський О.І.</b> МІЖНАРОДНИЙ ДОГОВІР ЯК ДЖЕРЕЛО КОНСТИТУЦІЙНОГО ПРАВА: ПРОБЛЕМА ПРАВОВОЇ РЕГЛАМЕНТАЦІЇ ТА ЮРИДИЧНА СИЛА.....	216
<b>Буров Д.О., Король К.С.</b> ВИКОРИСТАННЯ БЕЗПІЛОТНИХ ЛІТАЛЬНИХ АПАРАТІВ ДЛЯ ОРІЄНТУВАННЯ ТА РОЗВІДКИ МІСЦЕВОСТІ.....	220
<b>SECTION: MANAGEMENT AND PUBLIC ADMINISTRATION</b>	
<b>Karybian K.</b> OPTIMIZATION OF MANAGEMENT PROCESSES FOR THE RELEASE OF A NEW PRODUCT ON THE FURNITURE MARKET IN CONDITIONS OF MARKET INSTABILITY.....	223

<b>Клюменко Ye.</b> PRACTICAL ASPECTS OF MANAGEMENT OF LOGISTICS ACTIVITIES OF A RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISE IN CONDITIONS OF MARKET INSTABILITY.....	224
<b>Базиченко В.В.</b> МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА В ПІСЛЯВОЄНИЙ ПЕРІОД У КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ЦІННОСТЕЙ.....	227
<b>Волкова Н., Петренко М.</b> ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЛОГІСТИКИ В АГРОБІЗНЕСІ: ВИКЛИКИ, РІШЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	230
<b>Martyniuk V.</b> THE ROLE OF STRATEGIC MANAGEMENT IN ENSURING THE SUSTAINABILITY OF TRANSPORT ENTERPRISES DURING CRISES.....	234
<b>Тюріна Н., Пешкова В.</b> ПОБУДОВА НАВІГАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ КОНТРОЛІНГУ В ФОРМАТІ АДАПТИВНОЇ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ.....	236
<b>Голобородько Т.В.</b> ЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕМОКРАТИЧНОГО ВРЯДУВАННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	239
<b>SECTION: MARKETING AND ADVERTISING</b>	
<b>Silveister V., Tunitska Yu.</b> DIGITAL TRANSFORMATION OF INTERNATIONAL MARKETING: NEW CHALLENGES AND OPPORTUNITIES.....	243
<b>SECTION: MECHANICS AND ELECTRICAL ENGINEERING</b>	
<b>Shestak B.</b> ANALYSIS OF GAS COOLER DESIGNS OF EXISTING TURBOGENERATORS.....	246
<b>SECTION: MEDICINE</b>	
<b>Сосницька А.С., Сухоносів Р.О.</b> ДИСПЛАЗІЯ КУЛЬШОВОГО СУГЛОБА У ДІТЕЙ : МОРФОЛОГІЧНІ ЗМІНИ, ДІАГНОСТИКА ТА ЛІКУВАННЯ.....	252

**PRACTICAL ASPECTS OF MANAGEMENT OF  
LOGISTICS ACTIVITIES OF  
A RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISE  
IN CONDITIONS OF MARKET INSTABILITY**

**Klymenko Yehor**

student Bachelor EP «Management of Organizations»  
Management of Innovation and Investment Activities Department  
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine

In the current conditions of globalisation, digital transformation and increasing demands for environmental sustainability, transport enterprises face new challenges that require a review of approaches to managing logistics activities. Route

---



---

 Innovative Approaches in Modern Science and Technology
 

---



---

optimisation, efficient use of vehicles, integration of information technologies, and compliance with environmental standards are key factors in logistics systems' successful functioning.

Effective logistics management contributes to increasing productivity, reducing costs and ensuring high-quality logistics services, ultimately strengthening the enterprise's competitiveness in the market. Therefore, the study of methods and means of optimising the logistics activities of transport companies is becoming particularly relevant.

Both foreign and Ukrainian researchers paid scientific attention to the issues of managing logistics processes in transport enterprises: Dykan V. L., Levchenko O. V., Alkema V. G., Kalchenko A. G., Likholat S. M., Nevyadomsky R. I., Popelo O. V., Lysohor I. S., Sokhatska O. M., Fedkovych I. V., Khmarska I. A. and others [1-6].

Using the example of the activities of PE "CHUDSERVIS", a set of practical measures was developed aimed at improving the logistics processes of the enterprise, in particular:

1. Implementation of GPS systems for monitoring the movement of wagons

Installing a satellite tracking system will ensure control of the location of wagons in real time, timely response to delays, and increased efficiency of logistics planning. It is expected that this will reduce the downtime of wagons by 20–25%, increase the turnover of rolling stock and increase the accuracy of forecasting delivery times. The estimated cost of implementation is UAH 400 thousand, with expected annual savings of UAH 250 thousand, which provides a payback period of 1.6 years.

2. Automation of document flow and implementation of e-invoices

Digitisation of transport documentation reduces the processing time by 30%, reduces the administrative burden, and minimises errors caused by human factors. Investments for 200 thousand UAH can provide annual savings of 140 thousand UAH, which provides a complete project payback in 1.4 years.

3. Integration of the transport management system (TMS)

Using specialised software for transportation planning allows for the central management of routes, optimisation loading and minimisation of empty runs. The result will be an increase in the turnover of wagons by 15–20% and annual savings of about 180 thousand UAH with investments for 300 thousand UAH. The payback of the project is up to 1.7 years.

4. Conducting a technical audit and modernisation of the car fleet

A comprehensive assessment of the technical condition of rolling stock allows you to prevent accidents and reduce repair costs by 10-12%. Modernisation of running gear, brake systems and body elements helps to increase transportation safety. Investments for UAH 500 thousand can provide savings of up to UAH 250 thousand per year, with a payback period of two years.

PE "CHUDSERVIS" can attract financial support from international organisations and programs to implement measures aimed at digitalisation, modernisation and optimisation of logistics processes. One of the leading potential partners is the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD), which

---



---

 Innovative Approaches in Modern Science and Technology
 

---



---

provides soft loans and technical assistance to implement infrastructure, energy-efficient and digital solutions in transport and logistics.

Among additional funding sources, the "EU4Business" program, which offers grants and partially compensated support for small and medium-sized businesses, is worth noting. Its capabilities allow for updating the material and technical base of the enterprise, contributing to increasing its operational capacity.

Also promising is cooperation with the German Society for International Cooperation (GIZ), which actively supports the development of sustainable logistics, particularly in the agricultural sector, which is strategically important for Ukraine's food security. In addition, the Ukraine Recovery Fund offers targeted grant programs to modernise enterprises and support the economy post-crisis.

Thus, in order to increase the efficiency of the logistics activities of PE "CHUDSERVIS", a set of integrated measures has been proposed, which include:

- implementation of a real-time wagon movement monitoring system based on GPS technologies;
- automation of document flow and use of electronic invoices;
- application of transportation dispatching planning systems (TMS solutions);
- Conduct a technical audit and modernise the freight wagon fleet.

The expected result of implementing these initiatives is to reduce the downtime of wagons, increase the accuracy and reliability of delivery, reduce costs, improve the safety of logistics operations and increase customer trust in the enterprise. Attracting external financing with technical solutions creates conditions for the sustainable development of logistics infrastructure and its adaptation to the challenges of the modern market.

#### References

1. Morozova, I., & Mikitenko, T. (2019). Strategic management of the foreign economic activities of the enterprises. *Pryazovskyi Economic Herald*, 6(17). <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-4>
2. Shumilo, O. S., Rudas, D. S., & Sukulsky, V. M. (2020). The principles and methods for assessing the competitiveness of enterprises. *Business Inform*, 6(509), 291–297. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-291-297>
3. Sobolieva, H. (2021). Methods for assessing the competitiveness of the enterprise. *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 4(31). <https://doi.org/10.32782/easterneurope.31-14>
4. Alkema, V. H. (2022). The paradigm of logistics activity management of modern organizations. *Scientific Notes of the University "KROK"*, (66), 73–86. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-73-86>
5. Balan, V. H., & Anisimova, L. A. (2011). Methodological support for assessing the competitiveness of enterprises. *Theoretical and Applied Issues of Economics*, (25), 33–42.
6. Balan, V. H., & Tymchenko, I. P. (2016). Formation of enterprise development strategy based on dynamic SPACE-analysis. *Skhid*, (4) (144), 5–16.