

Центральноукраїнський національний технічний університет

(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»

Зав. кафедри ЕМКД

канд. екон. наук., доцент

\_\_\_\_\_ Тетяна РЯБОВОЛИК

«11» грудня 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД

№ 6 від «11» грудня 2024 р.)

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на другому (магістерському) рівні вищої освіти

на тему:

**«Організаційно-економічне забезпечення та шляхи вдосконалення підприємництва у сфері вантажних перевезень»**

Виконав: здобувач вищої освіти  
на другому (магістерському) рівні  
ОПП «Організація комерційної діяльності у  
сфері послуг та торгівлі» спеціальності 076  
«Підприємництво, торгівля та біржова  
діяльність»

групи ОКД-23М

\_\_\_\_\_ Артем Артемович Петросян

«11» грудня 2024 р.

Керівник: канд. екон. наук., доцент

\_\_\_\_\_ Оксана Василівна Сторожук

«11» грудня 2024 р.

Рецензент: канд. екон. наук., доцент

\_\_\_\_\_ Валерій Володимирович Подплетній

м. Кропивницький – 2024 рік

Завідувачу кафедри ЕМКД  
Тетяні РЯБОВОЛИК  
Здобувач вищої освіти  
на другому (магістерському) рівні  
ОПП «Організація комерційної діяльності у  
сфері послуг та торгівлі»  
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля  
та біржова діяльність»  
Артем Артемович Петросян  
(прізвище, ініціали, підпис)

## ЗАЯВА

здобувача вищої освіти Артема Артемовича Петросяна

Даною заявою я підтверджую, що був проінформований про права та обов'язки здобувача вищої освіти Університету, про правила, що стосуються перевірки оригінальності кваліфікаційних робіт, викладеними в «Положенні про процедуру впровадження антиплагіатної системи у Центральноукраїнському національному технічному університеті».

Тому заявляю, що я згоден на обробку моїх письмових робіт у відповідності з антиплагіатними процедурами Університету, а також на архівування цих робіт в базу даних репозитарію згідно з антиплагіатними правилами і процедурами Університету.

Заявляю, що моя кваліфікаційна робота виконана самостійно і не містить елементів плагіату. Всі запозичення з друкованих та електронних інформаційних та літературних джерел мають відповідні посилання.

Я також свідомий того, що у випадку, якщо робота написана мною, за рішенням Комісії університету буде містити факти плагіату, це буде підставою для відмови в допуску роботи до захисту та застосування заходів дисциплінарної та академічної відповідальності, або, якщо коефіцієнт подібності буде перевищений, робота буде повернута на доопрацювання.

Робота для перевірки Університетом надається в друкованому та електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

01.12.2024 р.

Підпис \_\_\_\_\_

\* Під обробкою розуміється порівняння змісту роботи переданого на перевірку в Інтернет Систему для виявлення фактів запозичення, генерації Звіту Подібності та зберігання документів в базі даних для порівняння даних робіт з майбутніми роботами.

Завідувачу кафедри ЕМКД  
Тетяні РЯБОВОЛИК  
Здобувач вищої освіти  
на другому (магістерському) рівні  
ОПП «Організація комерційної діяльності у  
сфері послуг та торгівлі»  
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля  
та біржова діяльність»  
Артема Артемовича Петросяна

### ЗАЯВА

Прошу затвердити тему кваліфікаційної роботи: «Організаційно-економічне забезпечення та шляхи вдосконалення підприємництва у сфері вантажних перевезень» за матеріалами практики на підприємстві ТОВ «ДАК-ТРАНС».

«01» жовтня 2024 р.

---

(підпис здобувача)

### ПОГОДЖЕНО:

Керівник кваліфікаційної роботи  
*Доцент кафедри ЕМКД, доцент, канд. екон. наук Сторожук О.В.*

«01» жовтня 2024 р.

---

(підпис керівника)

**Центральноукраїнський національний технічний університет**

Економічний факультет

Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Організація комерційної діяльності у сфері послуг та торгівлі»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
завідувач кафедри ЕМКД  
Тетяна РЯБОВОЛИК

«03» жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ  
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ  
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Петросяна Артема Артемовича

1. Тема роботи: «Організаційно-економічне забезпечення та шляхи вдосконалення підприємництва у сфері вантажних перевезень».
2. Керівник роботи: Сторожук Оксана Василівна, канд. екон. наук, доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
3. Строк подання роботи до захисту: 11.12.2024 р.
4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи:

Метою виконання роботи є дослідження теоретичних питань автотранспортного вантажного підприємництва та розробка практичних пропозицій з удосконалення його організаційно-економічного забезпечення.

Основним завданням виконання цієї роботи є проведення діагностики організаційного та економічного забезпечення підприємництва у сфері вантажних перевезень на прикладі автотранспортного перевізника вантажів ТОВ «ДАК-ТРАНС», сформулювати орієнтири раціоналізації організаційного забезпечення підприємницької діяльності підприємства автотранспорту та розроблено пропозиції стосовно економічного забезпечення підприємницької діяльності ТОВ «ДАК-ТРАНС».

Розділ	Консультант	Підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
I. Теоретичні підходи до організаційно-економічного забезпечення управління підприємницькою діяльністю	Сторожук О.В.		
II. Діагностика організаційного та економічного забезпечення підприємництва у сфері вантажних перевезень	Сторожук О.В.		
III. Напрями удосконалення організаційного та економічного забезпечення підприємницької діяльності	Сторожук О.В.		

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Узагальнення матеріалів переддипломної практики	05.11.2024 р.	Виконано
2.	Огляд літературних джерел, узагальнення нормативних та законодавчих документів	13.11.2024 р.	Виконано
3.	Написання основного змісту кваліфікаційної роботи	05.12.2024 р.	Виконано
4.	Оформлення кваліфікаційної роботи	06.12.2024 р.	Виконано
5.	Отримання довідки про перевірку	10.12.2024 р.	
6.	Отримання відгуку наукового керівника	10.12.2024 р.	Виконано
7.	Представлення кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності	11.12.2024 р.	Виконано

Дата видачі завдання

«03» жовтня 2024 р.

Підпис керівника \_\_\_\_\_

Сторожук О.В.

(прізвище та ініціали)

Завдання прийнято до виконання

«03» жовтня 2024 р.

Підпис здобувача \_\_\_\_\_

вищої освіти

Петросян А.А.

(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ.....	7
1.1. Сутність та значення організаційного та економічного забезпечення підприємницької діяльності .....	7
1.2. Організаційна структура підприємства та її основні форми.....	13
1.3. Економічне забезпечення підприємницької діяльності та підходи до його оцінювання.....	17
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ТА ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ.....	21
2.1. Аналіз організаційного забезпечення здійснення підприємництва товариством з обмеженою відповідальністю «ДАК-ТРАНС».....	21
2.2. Характеристика стану економічного забезпечення підприємництва у сфері вантажних перевезень на практичних матеріалах ТОВ «ДАК-ТРАНС» .....	25
2.3. Оцінка ефективності управління організаційно-економічним забезпеченням підприємництва у сфері вантажних перевезень на прикладі практичної діяльності товариства «ДАК-ТРАНС» .....	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ТА ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	37
3.1. Орієнтири раціонального організаційного забезпечення підприємницької діяльності підприємства автотранспорту.....	37
3.2. Пропозиції стосовно економічного забезпечення підприємницької діяльності ТОВ «ДАК-ТРАНС» .....	46
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ.....	59

## ВСТУП

Особлива роль транспортних підприємств, яку вони відіграють в економіці регіонального та національного рівня, спонукає науковців і практиків звертати на них увагу, аналізувати труднощі в їх роботі та шукати шляхи удосконалення забезпечення їх діяльності. Поєднання організаційного та економічного забезпечення підприємництва у сфері вантажних транспортних перевезень є особливо актуальним, тому що при грамотному системному підході воно дозволяє інтегрувати управлінські, адміністративні, фінансові та операційні складові в єдину надійну та ефективну систему.

Організаційно-економічне ведення підприємництва у сфері вантажних перевезень під час війни передбачає не лише стабілізацію логістики, але й регенерацію бізнесу через переосмислення стратегічних і операційних підходів. Ця трансформація спрямована на створення довготривалої цінності та візію майбутнього, де поєднуються ефективність, активна прихильність до суспільства, турбота про навколишнє середовище, патріотична роль.

Саме тому тема удосконалення організаційного забезпечення підприємництва у сфері транспортних вантажних перевезень у сплаві із економічним забезпеченням, обрана для розробки у даній кваліфікаційній роботі, є сьогодні гостро актуальною.

Дослідження багатьох різних питань розвитку підприємництва здійснюють такі науковці: В. Марченко, І. Гонтарева, Г. Карпюк, В. Томах, Т. Сігаєва, М. Мартиненко, Т. Рябоволик, І. Андрощук, А. Доренська, О. Заярнюк, К. Бойченко, М. Сергєєв, О. Базик, О. Садовник, М. Репін.

Проте організаційно-економічному забезпеченню підприємництва у сфері вантажних перевезень приділяється недостатня увага, тому цю тему варто розробляти з метою пошуку нових шляхів удосконалення.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних питань автотранспортного вантажного підприємництва та розробка практичних пропозицій з удосконалення його організаційно-економічного забезпечення.

Для досягнення мети, поставленої в роботі, окреслені і вирішені наступні завдання:

- з'ясовано сутність та значення організаційного та економічного забезпечення підприємницької діяльності;

- проведено діагностику організаційного та економічного забезпечення підприємництва у сфері вантажних перевезень на прикладі автотранспортного перевізника вантажів ТОВ «ДАК-ТРАНС»;

- сформульовано орієнтири раціоналізації організаційного забезпечення підприємницької діяльності підприємства автотранспорту;

- розроблено пропозиції стосовно економічного забезпечення підприємницької діяльності ТОВ «ДАК-ТРАНС».

Об'єкт дослідження – процес організаційного та економічного забезпечення підприємницької діяльності у сфері вантажних перевезень.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні сторони організаційного та економічного забезпечення підприємництва у сфері вантажних у поточній ситуації.

Методи та інструменти дослідження, покладені в основу кваліфікаційної роботи: дедукції та індукції – для з'ясування сутності й значення організаційного та економічного забезпечення підприємницької діяльності; економічного аналізу, групування, графічний – при проведенні діагностики організаційного та економічного забезпечення підприємництва на матеріалах ТОВ «ДАК-ТРАНС»; евристичний, експертний методи та метод логічного обґрунтування під час формулювання орієнтирів посилення раціональності організаційного забезпечення діяльності підприємства, що діє у сфері вантажоперевезень; метод прогностики та моделювання – при розробці пропозицій удосконалення економічного забезпечення підприємницької діяльності ТОВ «ДАК-ТРАНС».

Інформаційними матеріалами для основи кваліфікаційної роботи стали підручники, посібники з транспортного підприємництва, публікації у фахових наукових журналах, звіти про діяльність ТОВ «ДАК-ТРАНС», збірники

матеріалів наукових конференцій.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи:

удосконалено прийоми організаційного забезпечення підприємницької діяльності підприємства автотранспорту на основі формулювання орієнтирів поліпшення його раціональності, а саме: раціоналізації логістики, технічного обслуговування, контролю витрат і фінансових потоків, управління мотивацією персоналу;

удосконалено підходи до економічного забезпечення підприємництва у сфері вантажних перевезень на основі методичного обґрунтування доцільності і розрахунків ефекту від вибіркового уведення систем моніторингу.

Практичне значення кваліфікаційної роботи за магістерським рівнем визначається в тому, що сформульовані в ній рекомендації для поліпшення організаційного і економічного забезпечення підприємництва у сфері вантажних перевезень можуть бути використані в практичній діяльності підприємств, предметом діяльності яких є переміщення вантажів.

Апробація результатів роботи була здійснена в ході участі автора у Сьомій Міжнародній конференції під назвою «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України», яка відбулася 7.11.2024 р. Назва тез доповіді, заявлених на зазначену конференцію: «Актуальні проблеми ведення підприємницької діяльності у сфері автомобільних вантажних перевезень в умовах воєнного часу».

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається із таких частин: вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, який складається із 42 найменувань, додатки. Обсяг кваліфікаційної роботи – 59 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

#### **1.1. Сутність та значення організаційного та економічного забезпечення підприємницької діяльності**

Комплексність поняття «підприємницька діяльність» виражається в багатьох його характеристиках. Економічна характеристика пов'язана з виробництвом, збором і розподілом ресурсів, отриманням прибутку. Безумовно, на процеси підприємництва в країні впливають політико-правові відносини, пов'язані із регулюванням підприємницької діяльності за допомогою діючого законодавства та впливу державної політики на бізнес-клімат і бізнес-середовище. Багато науковців наполягають на тому, що прибуток є головним мотивом для здійснення підприємницької діяльності. Проте прибуток – не єдиний мотив. Самоствердження, самореалізація, прагнення створити щось нове і здивувати світ, соціальна відповідальність перед родиною, працівниками колективу свого підприємства, територією, на якій підприємець проживає, зрештою перед країною також є потужними рушіями, що спонукають підприємця започаткувати і вести власну справу.

У підручнику з основ підприємницької діяльності за редакцією професорки Валентини Марченко зазначено, що: «підприємницька діяльність є одним зі способів реалізації потенціалу особистості, прояву творчих здібностей у поєднанні з ризиками» [22]. Згодні з викладеною позицією щодо сутності підприємництва, оскільки переконані, що так і є, підприємницька діяльність дійсно ґрунтується на готовності до ризику, дещо авантюрному характерові особистості підприємця, здатності брати на себе сміливість та відповідальність й активному пошукові нових можливостей для розвитку. В умовах глобальних процесів в економіці підприємці часто є локомотивами інновацій, які ведуть суспільство до технологічного прогресу, створюють нові

робочі місця. Саме ці фактори стимулюють зростання економіки та сприяють підвищенню рівня життя населення. Для урядів країн підтримка підприємницької діяльності є стратегічним рішенням, яке дозволяє розвивати місцеві території та ринки, залучати іноземні інвестиції і забезпечувати конкурентоспроможність на світовій арені. Податкові пільги, субсидії, полегшення процедур реєстрації бізнесу, державні гранти на розвиток стартапів – усе це приклади того, як влада може сприяти розвитку підприємництва.

Професорка Ірина Гонtareва у авторському підручнику «Підприємництво» зазначає, що «початок підприємницької діяльності потрібно сприймати як персональний вольовий акт самовизначення» [3, С.16]. А «прийняття рішення щодо початку підприємницької діяльності активізується та спрямовується цілим комплексом індивідуальних мотивів і стимулів» [3, С.16]. Згадана науковиця називає головними мотивами майновий стан, зайнятість, високу самооцінку, управлінський статус, вік, прагнення до різноманітності, самовираження та інше.

Характеризуючи загалом підприємницьку діяльність як таку, дослідниця Галина Карпюк відмічає такі функції підприємництва, як творча, ресурсна, організаційна, стимулююча, соціальна, особистісна [9]. Це, безумовно, слухна думка і варта підтримки.

На наш погляд, у сучасному підприємстві, особливо, зважаючи на трагічні умови воєнного стану, до цього виду діяльності додаються нові функції та змінюються акценти у традиційних. Підприємець, так само залишається опорою для своєї сім'ї, менеджером розподілу ресурсів, творчою особистістю, яка прагне змін і різноманітності. Підприємець в Україні не хоче бути інструментом для заробляння грошей, як і відомий герой твору Франца Кафки «Перевтілення» Грегор Замза [10]. Але в українських умовах ми можемо виокремити кілька додаткових функцій, які саме у сьогоднішні є важливими (рис. 1.1). По-перше, це відновлювальна функція. Українські підприємці відіграють неоціненну роль у відновленні економічної

стабільності та інфраструктури країни завдяки участі у проєктах відбудови, підтримці регіонів, що постраждали від бойових дій, створюючи робочі місця для співгромадян, які втратили роботу через війну. Вони релокують свій бізнес, перевозять родини своїх співробітників на більш безпечні території, матеріально допомагають родинами своїм співробітників, які загинули чи були поранені у наслідок військової служби чи ворожих терористичних атак.

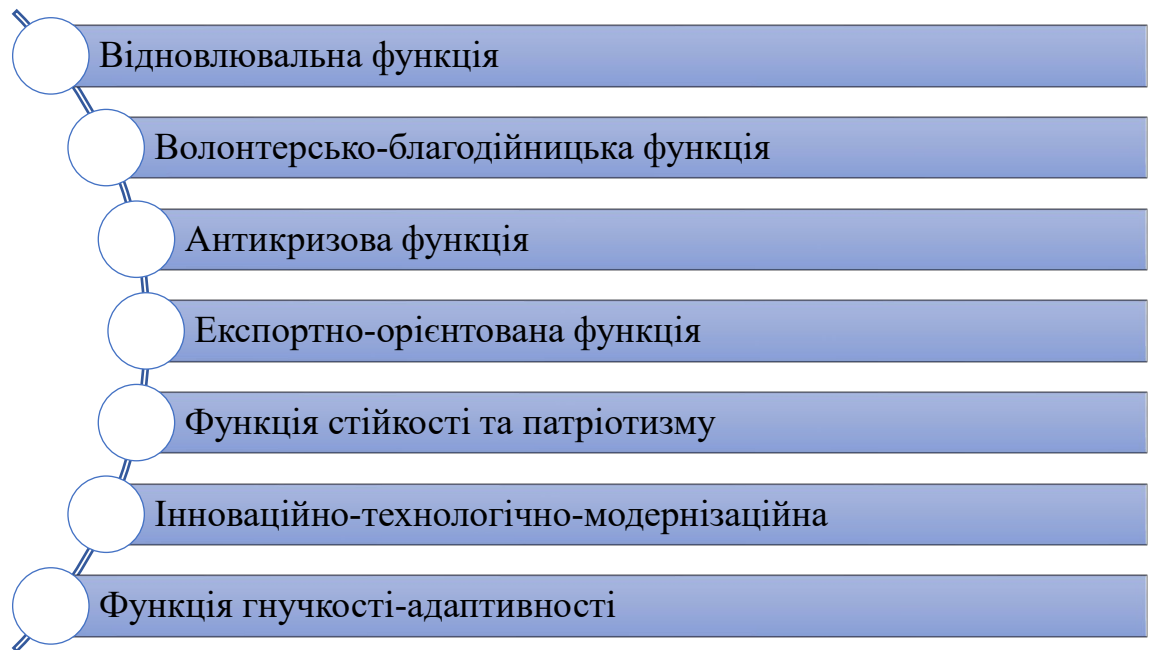


Рисунок 1.1 – Нові функції підприємницької діяльності в Україні в умовах воєнних реалій

*Джерело: складено автором за [3; 18; 35]*

Наступна, волонтерсько-благодійницька функція виражається в тому, що сучасні українські підприємці активно займаються волонтерською діяльністю, вони надають допомогу бійцям ЗСУ, а саме: купують і ремонтують авто, допомагають із одягом і амуніцією, спрямовують кошти на купівлю медикаментів, допомогу такмеду, підтримують гуманітарні ініціативи, забезпечують постраждале населення продуктами харчування, медикаментами, засобами гігієни та іншими товарами першої необхідності.

Антикризова функція стійких українських підприємців полягає в тому, що в умовах війни вони змушені розробляти безпрецедентні стратегії швидкого реагування на кризи, налаштовувати свої бізнес-моделі на новий

лад, працювати в умовах абсолютної непередбачуваності, таких як перебої з електропостачанням, паливом, загрози ракетних атак, втрата ключових працівників, висока інфляція, збільшення податків, погіршення купівельної спроможності населення.

Експортно-орієнтована функція сьогодні, актуальна і смілива. Оскільки, зважаючи на обмеження внутрішнього ринку через масову міграцію людей, окуповані ворогом території, багато українських підприємців орієнтуються на експорт, позиціонуючи свою продукцію за кордоном. Це створює амбі-наслідки: злучає валютні надходження до країни і дає нові можливості для утворення зв'язків із міжнародними партнерами.

Функція підтримки внутрішньої стійкості та патріотизму – українські підприємства та підприємці активно беруть участь у формуванні патріотичної свідомості, підтримці духу українського народу, часто використовуючи символіку та посилення на єдність, свободу й опір.

Інноваційно-технологічно-модернізаційна функція, певна річ, завжди притаманна підприємництву, але в нових соціально-економічних умовах є більш яскраво вираженою, тому що з урахуванням воєнного стану та необхідності підвищеної безпеки, підприємці активно впроваджують інновації, які стосуються технологій кібербезпеки, систем захисту внутрішніх даних, оптимізації логістичних маршрутів, скорочення енерговитрат. При цьому роблять це у високоризикованому середовищі і у стислі терміни.

Функція гнучкості-адаптивності полягає у тому, що через значну нестабільність бізнес-середовища сучасні українські підприємці набули навичок здатності екстраоперативно змінювати стратегії та методи своєї роботи. Це дозволяє їм забезпечувати безперебійність та якість бізнес-процесів навіть у таких надзвичайно складних умовах.

Теоретичні пошуки відповіді на запитання щодо значення організаційного та економічного забезпечення підприємництва як діяльності нами проводилися з використанням багатьох джерел [1; 2; 3; 6; 18]. Аналіз цих інформаційних ресурсів дав змогу виокремити такі центральні принципи

побудови якісного економічного та організаційного забезпечення підприємницької діяльності, які ведуть до досягнення фінансової стійкості, рівноважного розвитку у економічному, соціальному, екологічному та інноваційному плані, стабільної прибутковості, стратегічних ринкових переваг та мінімізованої ризикової діяльності.

Загалом, на наш погляд, розглядаючи організаційне та економічне забезпечення підприємництва варто використовувати системний підхід, тобто як цілісної системи. Організаційне забезпечення підприємництва полягає у спрямуванні зусиль на формування структурованої системи управління, проведення розмежування обов'язків та повноважень, оптимальної побудови бізнес-процесів, виокремленні контрольних центрів відповідальності та загальної керованості підприємства. Сутність організаційного забезпечення полягає об'єднанні структурних, методичних та інструментальних засобів ведення власної справи. Регламентація діяльності має свій прояв у розробці внутрішніх положень, порядків, протоколів, алгоритмів дій та інструкцій, стандартизації бізнес-процесів, затвердженні посадових інструкцій та закладенні корпоративних стандартів.

Організаційне та економічне забезпечення підприємницької діяльності є запорукою її ефективності та успішності. Ефективне планування та управління ресурсами включає написання, обговорення та узгодження чітких планів, які враховують всі ідеї стосовно розвитку підприємства, від залучення зовнішніх кредитів чи інших коштів до маркетингових стратегій. Важливим моментом при цьому є навчання менеджерів делегуванню. В залежності від ситуації це може бути делегування з подальшим контролем; делегування із правом прийняття рішень, але з обов'язковим ухваленням критичних ухвал; повне делегування з передачею підлеглому повної свободи дій і відповідальності за фінальний результат без проміжних узгоджень. Це корисно, оскільки культура консенсусу в середовищі фірми може привести до млявої культури, оскільки в процесі надмірного прагнення до компромісу ігноруються ризиковані або новітньо-незвичні рішення. Це явище відоме як групове мислення, коли

учасники групи схиляються до консенсусу, щоб зберегти гармонію, що знижує критичність ідей та обмежує креативність. В результаті колектив може ухвалювати посередні рішення, які ніяк не переважають конкурентів.

У табл. 1.1 нами наведено спробу розкрити особливості організаційного та економічного забезпечення підприємницької діяльності з урахуванням сучасних теоретичних напрацювань.

Таблиця 1.1 – Організаційне та економічне забезпечення підприємницької діяльності

Організаційне забезпечення	Економічне забезпечення
Структура управління	Фінансові ресурси
Процес управління	Бюджетування
Комунікації	Ціноутворення
Правове забезпечення	Контроль в ланцюзі «витрати-обсяг-прибуток»

*Джерело: [2; 6; 18; 22; 31]*

Свідченням ефективного організаційного забезпечення у підприємницькому середовищі можна вважати підвищення продуктивності праці персоналу, зменшення часу на прийняття рішень в системі менеджменту, економію на операційних та адміністративних витратах, поліпшення якості продукції/послуг, відповідне зростання рівня задоволеності клієнтів, а також зміцнення професійного благополуччя, резильєнтності та психологічного здоров'я працівників у колективі.

Задовільне економічне забезпечення формує достатню ресурсну базу підприємства, позитивно впливає на фінансову стійкість, є запорукою для розширення можливостей масштабування бізнесу, підвищує конкурентоспроможність підприємства та забезпечує його сталий розвиток.

Організаційне та економічне забезпечення мають розвиватися у комплексі та урахувати науковий, системний та раціональний підхід.

## 1.2. Організаційна структура підприємства та її основні форми

Організаційна структура підприємства (ОСП) за своєю суттю є системною моделлю, що відображає координацію взаємодії і взаємовідносин між співробітниками або структурними підрозділами. Встановлення ієрархії та механізмів взаємодії всередині підприємства є обов'язковим компонентом організаційного забезпечення його діяльності. Ієрархія забезпечує стрункість управлінських і виробничих процесів, детермінує принципи прийняття та реалізацію рішень, а також надає можливість оптимізувати управлінські функції, не концентруючи їх в одних руках. ОСП відіграє визначну роль у ідентифікуванні прав та обов'язків керівників, їх підлеглих, а її тип чинить прямий вплив на розподіл зон відповідальності для оновлення змісту стратегічної мети та досягнення принципових цілей підприємства. Від власне структури залежать ефективність управління, оновлення бази, приріст потенційних можливостей, конкретність та невідкладність відповідей на зовнішні загрози та адаптивність до актуальних умов. У цьому контексті вона є фундаментальним елементом, що забезпечує смартизацію та ефективність діяльності підприємства та є драйвером його стійкого розвитку. На рис. 1.2 нами зображено візуальне уявлення різниці між діяльністю, яка ведеться без структури і за допомогою визначеної упорядкованої структури.

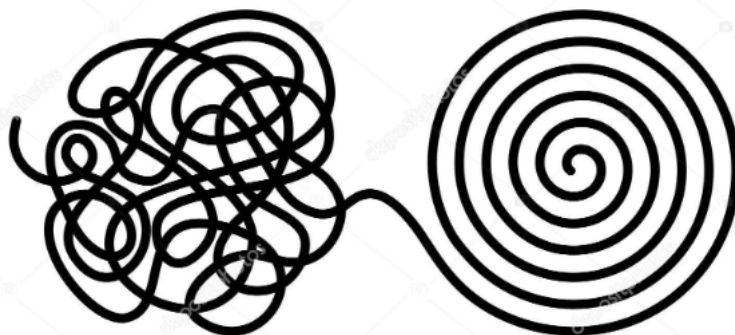


Рисунок 1.2 – Перехід хаотичної безструктурованості в структуру

*Джерело: [42]*

У підприємництві завдяки виваженим і науково-обґрунтованим

управлінським рішенням відбувається побудова та удосконалення ОСП. Загальне керівництво, довгострокове планування та управління реалізацією накреслених цілей є елементами організаційно-управлінської структури на найвищому управлінсько-стратегічному та нижчому – практичному рівні.

Першою, яку варто розглянути, є ієрархічна організаційна структура, вона є класичним прикладом ОСП. Головні особливості цієї ОСП – в тому, що вона встановлює прозорі визначені функції, права та обов'язки співробітників. Загальне управління сконцентроване у центральному «ядрі». Ієрархічна структура будується по типу піраміди: найвищий рівень управління знаходиться нагорі, а нижчі рівні влади сходяться донизу. Так само відбуваються і процеси прийняття рішень. Переваги такої ОСП – простота, зрозумілість, прозорість звітування. Для невеликих за розмірами підприємств вона є найбільш прийнятною. Серед недоліків – негнучкість і забюрократизованість, тому ця ОСП не підходить компаніям, що орієнтовані на швидке зростання і завоювання нових ринків.

Функціональна організаційна структура, передбачає розподілення обов'язків у взаємозв'язку із професійними навичками. Співробітники організовані залежно від робочих функцій, які вони виконують (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Схема функціональної організаційної структури

Джерело: [42]

Крім головного керівника (директора), на підприємстві передбачені посади його заступників – директорів, відповідальних за певні напрямки

діяльності підприємства: постачання ресурсів, продажі, виробництво, збутово-маркетингову роботу. Забюрократизованість притаманна і цій ОСП, а також повільність у процесах ухвалення рішень. Але переваги – висококваліфіковані вузькі спеціалісти, легка координація їх роботи.

Матрична ОСП є доволі складною. У ній виконавець паралельно звітує про свою роботу функціональному менеджеру та керівнику актуального проєкту. Вузький спеціаліст, задіяний у визначеному проєкті, може бути тимчасово підпорядкований його керівнику, але він також виконує і свою основну роботу, передбачену його посадовими обов'язками (картою посади).

Матрична ОСП має такі переваги: гнучкість, ефективність у використанні ресурсів, підходить для реалізації складних проєктів. Серед недоліків – складність та заплутаність, ця ОСП потребує чіткої координації дій, а також є вірогідність того, що в середині організації через незрозумілість процесів, можуть виникати труднощі комунікації та управління.

Мережева ОСП не має чітко вираженої ієрархічної організаційної схеми. Зв'язки у ній є досить умовними (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Схема мережевої організаційної структури

Джерело: [42]

Такі структури формують кластери (грона) з різних відділів, виробничих підрозділів або локальних філій, яким надаються можливості використовувати

усі ресурси підприємства, а головна мета – надання якісних послуг чи реалізація продукції для задоволення потреб клієнтів. Описувана ОСП є найбільш застосовною на практиці, коли підприємство має широку мережу філій, бек-офісів чи представництв, розкиданих по різних географічних локаціях. Мережева ОСП передбачає комунікації з внутрішніми та зовнішніми сторонами для реалізації продуктів чи послуг. Спеціалізуючись на визначених компетенціях, кожна філія у цій мережі пропонує свої унікальні продукти чи послуги. Помірні витрати, легкість маневрування у мінливому середовищі, можливість без зайвих затягувань часу виводити на ринок нові продукти та послуги є головними перевагами матричної ОСП. Проте недоліки все-таки існують. Це, насамперед, складність управління в тому через географічну розкиданість офісів, які не так просто контролювати головному директору, обмежена узгодженість виробничих рішень.

Процесно-орієнтована ОСП має у своєму фундаменті пріоритет процесів, а не виробничих функцій. Для такого підприємства підприємницька діяльність є сукупністю процесів, далекоглядних планів і стійкої системи постійних удосконалень. Імперативом процесного підходу є саме взаємозв'язок узгоджених виробничих завдань у загальній діяльності. Переваги – економія ресурсів, динамічність, ефективність, згуртованість колективу, в якому розуміє свою цінність у загальній справі. Серед недоліків – можливі конфліктні ситуації між працівниками, які відповідають за різні процеси, неефективні комунікації і уповільнення виконання показників.

Отже, серед розглянутих нами ОСП, найбільш важливо виділити мережеву та процесно-орієнтовану. Мережева ОСП є сучасною, інноваційною, вона забезпечує ефективне використання ресурсів, дозволяючи філіям у різних регіонах пропонувати унікальні продукти та послуги, швидко реагувати на ринкові зміни і забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів, а процесно-орієнтована бачить продукти та послуги як результат оптимізованої послідовності внутрішніх процесів. Залучення клієнтів і виконання замовлень взаємопов'язані і підсилюють один одного в циклічному русі.

### **1.3. Економічне забезпечення підприємницької діяльності та підходи до його оцінювання**

Економічне забезпечення підприємницької діяльності передбачає включення до загальної картини всіх ресурсів, необхідних для успішного функціонування бізнесу, зокрема фінансові, матеріальні, технологічні, людські та інформаційні. Ресурсозабезпеченість підприємницької діяльності насамперед полягає у її фінансовому забезпеченні. Інвестиціями у всебічний розвиток підприємства можуть бути власні кошти підприємця, а також залучені банківські кредити в оборотний капітал, інвестиції від венчурних капіталістів, лізинг, гранти. Банківське фінансування для малого і середнього бізнесу на сьогодні є досить різноманітним: бізнес-овердрафти, кредити під заставу майна. Гранти можуть бути державні і приватні. Нині дуже активно Україні допомагають міжнародні фінансові інституції, надаючи гранти на вирішення суспільно значущих питань. Для привернення інвестицій потрібно продемонструвати інвесторові переконливі бізнес-плани і свій соціальний капітал у вигляді міцної ринкової репутації. Однозначно важливими є як інноваційно-модернізаційні, так і стратегічні інвестиції, які стимулюють ріст, стійкість та підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Окремо потрібно згадати про донати як інструмент економічного забезпечення.

Матеріально-технічне ресурсне забезпечення підприємницької діяльності охоплює всі фізичні ресурси, такі як обладнання, приміщення, технології, виробничі площі, склади, логістичні пункти. Це форма економічного забезпечення є підґрунтям для організації та належної безперебійної підтримки виробничого процесу.

Технологічне забезпечення на сьогодні є безпрецедентно важливим для ведення підприємницької діяльності. У сфері хмарних і периферійних обчислень зростає роль хмар у розвитку штучного інтелекту. Хмарні постачальники оптимізують своє апаратне забезпечення, зокрема, машинне навчання, комп'ютерне бачення (зображення, тривимірні дані зараз уводяться

в практику практично всіх сфер економіки), обробка природної мови – нові технології прикладного штучного інтелекту [38]. Роботи, дрони, біотехнології, новітні технології зв'язку (інтернет через лазерний промінь) – ці технології використовуються в агросфері, будівництві, харчовій промисловості, машинобудуванні, металообробці, мілітарі-tech (сфера виробництва високотехнологічного озброєння).

Інформаційне забезпечення охоплює аналітичну інформацію про ринок, споживачів продукції, конкурентів, а також інформаційні технології, що сприяють інтенсифікації, інноваційності, модернізації підприємництва. Так, до прикладу, сучасні CRM-системи моніторингу змін поведінки клієнтів, системи аналітики Google Analytics, Hootsuite для управління активністю в соціальних мережах та відстеження згадувань про підприємство дають змогу проводити аналіз ринку та споживачів. Платформи email-маркетингу, інструменти для A/B тестування (пробний маркетинг) в процесі виведення нової продукції у ринковий простір є на сьогодні незамінними технологіями. Управлінські інформаційні системи, на зразок ERP-системи, календарів планування робіт, систем електронного документообігу, продуктів для управління проектами, таких як Jira, Trello дозволяють ухвалювати більш виважені, обґрунтовані та розумні бізнес-рішення, підкріплені актуальними даними та розрахунками.

В умовах військового стану підприємницька діяльність в Україні супроводжується значними ризиками та невизначеністю, що надто ускладнюють її ведення. Для збереження та розвитку підприємства необхідна максимально можлива ресурсна забезпеченість кадрами. Саме забезпечення кадрової складової є на сьогодні дуже гострим питанням, але від нього залежить функціонування бізнесу сьогодні можливості відновлення суспільного добробуту у повоєнний період. Швидке закриття вакансій для запобігання простоям і скорочення витрат на підбір персоналу є одним із пріоритетних завдань для бізнесу в нинішніх реаліях. Кадрове забезпечення є найважливішим ресурсом, тому що людський фактор визначає ефективність

матеріальних, інформаційних, технологічних ресурсів.

З метою оцінювання ефективності економічного забезпечення підприємницької діяльності практикою напрацьовані різні підходи.

Поширеним і застосовним є фінансово-аналітичний метод, що включає аналіз рентабельності, ліквідності, оборотності, ділової активності та фінансової стійкості підприємства, платоспроможність. Коефіцієнти платоспроможності говорять про здатність підприємства покривати довгострокові борги терміном більше одного року. Коефіцієнти ліквідності показують можливості підприємства швидко розрахуватися за зобов'язаннями. Приклади розрахунку індикаторів платоспроможності і ліквідності наведені нами у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Методичні підходи до оцінювання платоспроможності і ліквідності підприємства

Коефіцієнти платоспроможності	Коефіцієнт заборгованості = $\text{Зобов'язання} / \text{Активи}$
	Відношення боргу до капіталу = $\text{Борг} / \text{Власний капітал}$
Коефіцієнти ліквідності	Абсолютна ліквідність (АЛ) = $\text{Сума грошових коштів та еквівалентів} / \text{Поточні зобов'язання}$
	Миттєва ліквідність (МЛ) = $(\text{Грошові кошти та еквіваленти} + \text{Короткострокові фінансові вкладення} + \text{Короткострокова дебіторська заборгованість}) / \text{Поточні зобов'язання}$
	Поточна ліквідність (ПЛ) = $\text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання}$
	Частка грошових коштів в активах = $\text{Грошові кошти та еквіваленти} / \text{Активи}$

Джерело: [18; 35; 36]

Загалом, такі розрахунки у динаміці дозволяють оцінити, наскільки ефективно використовуються фінансові ресурси у діяльності підприємства.

Економічний аналіз ресурсів повинен показувати, як саме підприємець експлуатує усталені стратегії розвитку свого бізнесу. Вивчення ефективності використання комплексу ресурсів – майнових, людських, матеріальних, інформаційно-комунікаційних для визначення їхнього впливу на фінальний результат діяльності проводиться за розрахунками традиційних показників рентабельності (активів і загальної діяльності), фондівіддачі, продуктивності праці. Якщо виробництво є матеріаломістким, доцільний також аналіз використання матеріалів. Оборотність ресурсів, швидкість обробки вхідної інформації, відсоток автоматизованих процесів також є доречними для загального розуміння сильних і слабких сторін у економічному забезпеченні.

Інвестиційний аналіз дає розуміння того, які обсяги і напрямки вкладень коштів є більш (або менш) ефективними, які дають найбільшу чи найменшу віддачу. Показники окупності інвестицій (термін окупності), чистої теперішньої вартості (NPV), ризикованості, внутрішньої норми прибутковості (IRR) застосовні у практиці. Класично їх також розраховують у комплексі.

Оцінка ринкової конкурентоспроможності підприємницької діяльності допомагає побачити, наскільки розумно підприємство використовує свої ресурси в порівнянні з конкурентами. Внутрішні виробничі та технологічні переваги, кваліфікаційні характеристики персоналу, ринкова культура та історія розвитку підприємства, репутаційні здобутки визначають можливості підприємства вести свою діяльність у ринковому середовищі.

Цілісний підхід, що показує економічне забезпечення підприємницької діяльності включає всі ці показники і характеристики, дає змогу оцінити поточне становище і на основі цього напрацювати нові підходи до поліпшення робочих навантажень, більш успішно управляти знаннями і комунікацією, поліпшити техноструктуру, підтримувати баланс між співпрацею і змаганням у колективі і загалом удосконалити механізми впливу на раціональне організаційне і економічне забезпечення управління підприємством.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ТА ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

#### **2.1. Аналіз організаційного забезпечення здійснення підприємництва товариством з обмеженою відповідальністю «ДАК-ТРАНС»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДАК-ТРАНС» здійснює підприємницьку діяльність у сфері вантажних перевезень автомобільним транспортом. У 2024 році від дня заснування ТОВ «ДАК-ТРАНС» виповнилося 18 років. Розташоване ТОВ у м. Кропивницький.

Коротко формулюючи, можна сказати, що організаційне забезпечення діяльності ТОВ «ДАК-ТРАНС» – це система заходів, процесів і ресурсів, спрямованих на створення, функціонування та розвиток товариства. Система не є самопристосовною, над її удосконаленням керівництво і менеджери постійно взаємоузгоджено працюють, витримуючи тиск зовнішнього середовища. Так, формування структури управління товариством містить у своєму складі розподіл повноважень і диференціацію відповідальності між засновниками та управлінським персоналом, призначення директора, розробку статуту, положень про підрозділи, інструкцій, наказів, регламентацію технічних процесів, затвердження карт посад працівників.

Регламентація діяльності зазначеного ТОВ охоплює визначення основних процедур функціонування, таких як порядок прийняття рішень, зборів засновників, укладення угод та ведення системи внутрішнього документообігу. Забезпечення кадровими ресурсами передбачає підбір, навчання та мотиваційне забезпечення роботи персоналу, а також створення і підтримання умов праці відповідно до законодавства.

Організаційно-юридичне забезпечення включає ведення реєстрації і надання звітів про діяльність ТОВ у відповідних органах (податковій службі,

статистичному управлінні), а також дотримання діючого законодавства України, зокрема Господарського кодексу, Податкового кодексу, Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [7].

Інформаційне забезпечення є особливим елементом в складі організаційного забезпечення ТОВ «ДАК-ТРАНС» і включає налагодження системи зберігання і передачі даних, впровадження інформаційно-комунікаційних технологій для оптимізації управлінських процесів.

Організаційне забезпечення процесу надання послуг автомобільних вантажних перевезень ТОВ «ДАК-ТРАНС» передбачає виконання певних умов. По-перше, непрописаним правилом організаційного забезпечення діяльності досліджуваного товариства є те, що обов'язково мають бути витримані мінімальні витрати замовника на користування послугами. Для цього товариство практикує динамічне ціноутворення, тобто пропонує гнучкі тарифи залежно від попиту, сезону чи обсягу перевезень вантажних об'єктів. В окремих випадках організуються консолідовані вантажі, що означає об'єднання двох або більше (це поодинокі випадки) замовлень для зменшення витрат на перевезення вантажу до пункту призначення, обумовленого сторонами підприємство-замовник.

По-друге, мінімально можливі строки надання послуг – це пріоритет підприємницької діяльності ТОВ «ДАК-ТРАНС». З цією метою проводяться регулярні перевірки технічного обслуговування автопоїздів та вантажівок для недопущення затримок через аварійні відмови автомобілів. Клієнтів також інформують про поточну геолокацію вантажу, що дуже зручно і отримує схвальні відгуки від замовників послуг перевезення вантажів.

По-третє, максимальні зручності для клієнтів зазначеного ТОВ реалізуються через їх інформування про стан виконання замовлень, відстеження вантажів та оплати через он-лайн банківський сервіс. Також досліджуваною юридичною особою практикується пропозиція додаткових опцій, таких як страхування вантажного об'єкту, зберігання на складі або доставка «від дверей до дверей». В наявності є служба контакт-центру для

швидкого вирішення питань замовників послуг, якщо в цьому є необхідність.

По-четверте, висока культура обслуговування клієнтів – це залізний принцип роботи ТОВ «ДАК-РАНС». Постійне навчання водіїв, диспетчерів, фахівців експедиційного супроводу та менеджерів з питань етикету, комунікацій та обслуговування, міцний зв'язок через опитування клієнтів щодо оцінки ними якості послуг і внесення певних коректив на основі їх відгуків, а також надання клієнтам чіткої інформації про умови співпраці, формальні процедури договорів, тарифи та терміни – є тими заходами, які реалізуються в рамках четвертого принципу роботи «ДАК-ТРАНС».

У контексті дослідження особливостей організаційного забезпечення підприємницької діяльності зазначеного товариства варто згадати про предметний і технологічний види спеціалізації. Товариство використовує предметну спеціалізацію шляхом диверсифікації діяльності за категоріями вантажів: зерно та інша сільськогосподарська продукція, меблі, техніка. Окремі водії зосереджуються на обслуговуванні визначених типів вантажів, що є певною перевагою, вони несуть повну відповідальність за якість та строки виконання замовлень в межах своєї спеціалізації.

Технологічна спеціалізація простежується неявно і стосується впровадження смарт-систем управління машинами, використанням датчиків для аналізу стану вантажу, а це є перспективою роботи товариства.

В організаційному забезпеченні діяльності ТОВ «ДАК-ТРАНС» кожна категорія працівників виконує закріплену роль і обов'язки, вони не дублюються і контролюються вищим керівництвом. Це забезпечує конструктивну роботу, чітко окреслює зони відповідальності, допомагає синхронізувати основні і додаткові бізнес-процеси, і загалом, зміцнює силу колективу зазначеного ТОВ. У табл. 2.1. ми оформили інформацію, зібрану під час переддипломної практики, яка стосується аспектів організаційного забезпечення підприємництва у сфері вантажних перевезень на прикладі цієї конкретно визначеної юридичної особи.

Таблиця 2.1 – Функціональні обов'язки працівників в організаційному забезпеченні підприємницької діяльності ТОВ «ДАК-ТРАНС»

Посада	Основні виробничі обов'язки
Директор	<ul style="list-style-type: none"> <li>- визначає стратегічний напрямок компанії</li> <li>- ухвалює центральні управлінські рішення</li> <li>- контролює фінансові результати діяльності</li> <li>- є представником ТОВ у колі партнерів та клієнтів</li> </ul>
Бухгалтер	<ul style="list-style-type: none"> <li>- веде бухгалтерський та податковий облік</li> <li>- готує внутрішні звіти та звіти для податкових органів</li> <li>- контролює своєчасність оплати послуг</li> <li>- забезпечує оптимізацію витрат виробництва</li> </ul>
Маркетолог	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналізує ринок і стан конкуренції</li> <li>- розробляє стратегії залучення клієнтів</li> <li>- планує дизайн рекламних кампаній</li> <li>- формує цінові пропозиції</li> </ul>
Логіст	<ul style="list-style-type: none"> <li>- планує маршрути перевезення</li> <li>- контролює завантаження і розвантаження товарів</li> <li>- координує роботу персоналу</li> <li>- впорядковує витрати і забезпечує дотримання термінів</li> </ul>
Експедитор	<ul style="list-style-type: none"> <li>- організовує супровід вантажів</li> <li>- забезпечує дотримання умов транспортування</li> <li>- оформлює відповідні документи</li> <li>- підтримує комунікацію між учасниками процесу</li> </ul>
Диспетчер	<ul style="list-style-type: none"> <li>- синхронно координує рух автомобілів</li> <li>- оперативно реагує на проблеми під час перевезень</li> <li>- інформує про зміни маршрутів</li> <li>- систематизує облік виконаних рейсів</li> </ul>
Водій	<ul style="list-style-type: none"> <li>- виконує доставку вантажу</li> <li>- відповідає за збереження вантажу</li> <li>- дотримується ПДР і технічних вимог</li> <li>- контролює технічний стан автомобіля</li> </ul>
Інженер	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечує технічне обслуговування і ремонт</li> <li>- контролює технічний стан автомобілів</li> <li>- розробляє пропозиції для зменшення витрат</li> </ul>
HR-менеджер	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проводить набір персоналу</li> <li>- організовує навчання працівників</li> <li>- контролює дотримання вимог трудового законодавства</li> </ul>

*Джерело: узагальнено автором*

Розуміння ролей і обов'язків кожного працівника у зазначеному транспортному товаристві допомагає удосконалювати організаційне забезпечення підприємництва у сфері вантажних перевезень.

## **2.2. Характеристика стану економічного забезпечення підприємництва у сфері вантажних перевезень на практичних матеріалах ТОВ «ДАК-ТРАНС»**

У сфері автомобільних вантажних перевезень вкрай необхідно зберігати баланс і визначати оптимальні рівні сервісу, які відповідають запитам клієнтів і сприяють прибутковості. Для проведення характеристики стану економічного забезпечення підприємницької діяльності ТОВ «ДАК-ТРАНС», в першу чергу, необхідно виконати збір інформації про товариство та ринок вантажних перевезень, вивчити основні економічні показники ТОВ «ДАК-ТРАНС», проаналізувати загальний обсяг доходів і витрат, рівень різних модифікацій рентабельності, структуру витрат (паливо, обслуговування транспорту, заробітна плата, амортизація фондів).

Ринок вантажних перевезень є досить турбулентним. Новиною регулювання вантажних перевезень є те, що з 1 листопада 2024 року для здійснення перетину державного кордону Республіки Польща перевізники з третіх країн зобов'язані зареєструватися у польській державній електронній системі SENT незалежно від типу вантажу. Це положення поширюється як на двосторонні перевезення, так і на транзитний рух територією польської держави. Раніше така вимога застосовувалася виключно до перевезення специфічних «чутливих вантажів», тобто таких, що становлять потенційну загрозу для екології, зокрема, палива, газу, мазуту, спирту та інших подібних товарів [11].

Кілька головних штрихів, що характеризують український ринок вантажних перевезень стосуються свіжих перетворень в логістичній інфраструктурі. Повномасштабна війна видозмінила географію перевезень, змусила вантажоперевізників реконструювати логістичні ланцюги та пристосуватися до нових умов здійснення господарської діяльності. У 2022 році головний удар прийняли на себе традиційні маршрути через порти на Чорному морі, які були заблоковані, що призвело до масштабних затримок,

зростання витрат на транспортування та примусили почати пошук альтернативних шляхів через західні кордони. Проте 2023 рік додав нових випробувань: зростання обсягів перевезень через західні кордони створило серйозні проблеми із пропускнуою спроможністю, а також зумовило потребу в значних інвестиціях у нові шляхи та пропускні пункти. Додаткові проблеми виникли через постійні обстріли критичної інфраструктури, що затримували доставку товарів і загалом ускладнювали процеси планування перевезень.

Але галузь проявила стійкість, гнучкість, швидкість реагування на нові загрози та готовність до подальшої інтеграції з європейськими ринками, що є надважливим для відновлення економіки країни. В умовах викликів 2023 року важливим завданням залишаються покращення координації зв'язків між усіма учасниками логістичного процесу та залучення міжнародної фінансової та консультативної допомоги для модернізації інфраструктури.

Характеристика економічного забезпечення діяльності ТОВ «ДАК-ТРАНС» за рахунок внутрішнього потенціалу перш за все включає опис тенденцій розвитку майнового комплексу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз майнових активів ТОВ «ДАК-ТРАНС»

Показник, тис. грн	Роки					Відх. (+, -)	
	2019	2020	2021	2022	2023	22/21	23/22
Майнові активи (основні фонди)	924	547	408	228	220	-180	-8
первісна вартість	2620	2604	2864	2850	2850	-14	0
знос	1696	2057	2456	2622	2630	+165	+8

*Джерело: розраховано автором*

Майнові активи ТОВ «ДАК-ТРАНС» протягом аналізованого періоду суттєво скоротилися. З 2019 року по 2023 рік їх обсяг зменшився на 704 тис. грн (-76,2%). Найбільший спад зафіксовано між 2019 і 2020 роками (-377 тис. грн, або майже удвічі). Щодо основних фондів «ДАК-ТРАНС», то тут потрібно відзначити, що первісна вартість майже не змінювалася, за винятком 2021

року, де спостерігався приріст (+260 тис. грн). Первісна вартість майнових активів протягом двох років – 2022-го і 2023-го, відображена в балансі, була ідентичною – 2850 тис. грн. Знос постійно зростає усі роки, що вказує на моральне та фізичне старіння основних засобів.

Структура оборотних активів, що склалася у 2023 році в ТОВ «ДАК-ТРАНС», показана на рис. 2.1. З нього видно, що дебіторська заборгованість має велику частку у структурі активів, сукупно – 67%.

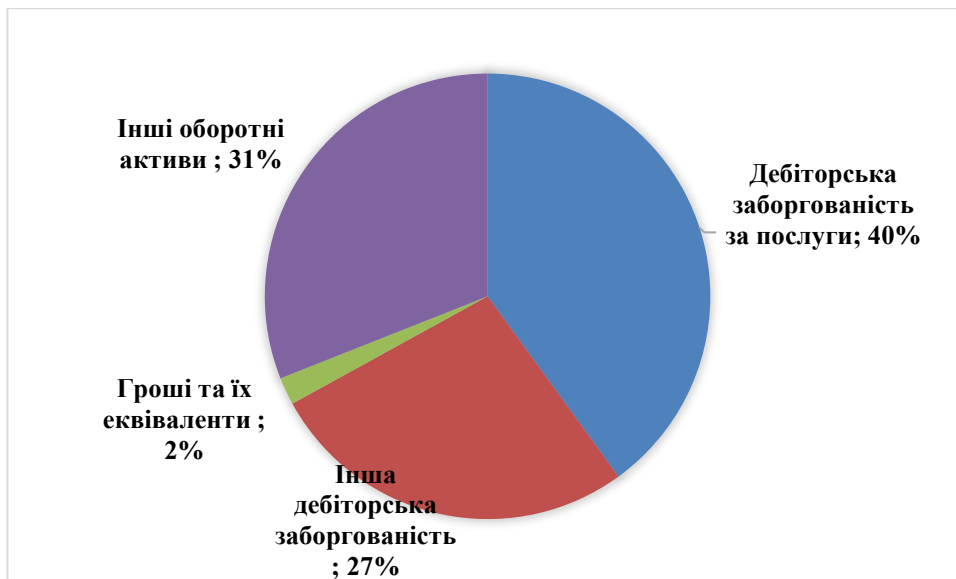


Рисунок 2.1 – Структура оборотних активів товариства «ДАК-ТРАНС» у 2023 році

*Джерело: розраховано автором*

Вивчення матеріалів діяльності товариства показує, що у 2022 році оборотні активи досягли свого максимуму (10488 тис. грн), але у 2023 році відбулося суттєве зниження на 2254 тис. грн. Дебіторська заборгованість за послуги перевезення вантажів зросла на 148 тис. грн у 2023 році порівняно з 2022 роком. Грошові засоби суттєво зменшилися у 2023 році (на 476 тис. грн), що може відображатися прямим чином на ліквідності.

В цілому, фіналізуючи, можна додати, що ТОВ «ДАК-ТРАНС» зазнало значного зменшення майнових активів та коливань обігових засобів. Неухильний ріст дебіторської заборгованості викликає ускладнення з оборотністю коштів, а зменшення грошових коштів та підвищення зносу

автомобілів потребує заходів для стабілізації фінансового стану.

Проаналізуємо співвідношення показників власного капіталу і кредиторської заборгованості ТОВ «ДАК-ТРАНС» (рис. 2.2).

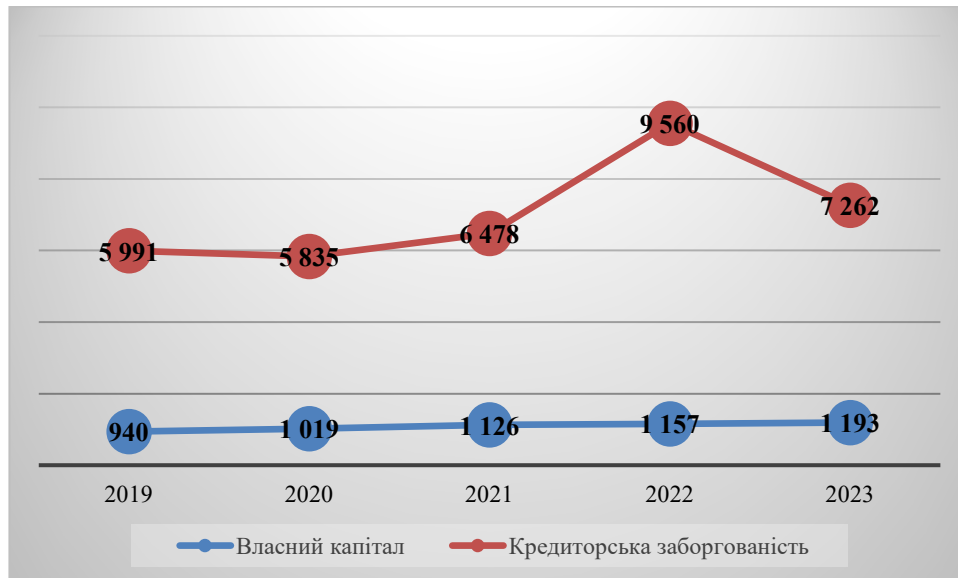


Рисунок 2.2 – Співвідношення розмірів власного капіталу і кредиторської заборгованості товариства «ДАК-ТРАНС» у динаміці

*Джерело: розраховано автором*

Статистика по власному капіталу та кредиторській заборгованості за 2019-2023 роки відображає процеси змін фінансової структури товариства. Як можемо переконалися, відбувається стабільне накопичення власного капіталу, що говорить про накопичення ресурсів. Річний приріст власного капіталу за 2023 рік склав 3,1%. Стосовно кредиторської заборгованості, то тут маємо констатувати, що ситуація нестабільна, хоча відбулося зменшення у 2020 році, але є значне зростання у 2021 та 2022 роках. У 2023 році заборгованість зменшилась на 2298 тис. грн, або на 23,9%, що свідчить про скорочення боргів. Загалом, такі коливання свідчать про проблеми з управлінням боргами.

Коефіцієнт співвідношення власного капіталу до кредиторської заборгованості показує рівень залежності від боргових ресурсів. Хоча певною мірою привабливо користуватися коштами контрагентів для фінансування своєї діяльності, проте це підвищує ризики неплатоспроможності, тому краще розуміти ситуацію і тримати її на контролі.

Взаємозв'язок показників розміру власного капіталу і кредиторської заборгованості сформуємо у вигляді табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз динаміки коефіцієнта співвідношення власного капіталу і кредиторської заборгованості ТОВ «ДАК-ТРАНС»

Роки	Власний капітал (ВК), тис. грн	Кредиторська заборгованість (КЗ), тис. грн	Співвідношення (ВК/КЗ)
2019	940	5991	0,16
2020	1019	5835	0,17
2021	1126	6478	0,17
2022	1157	9560	0,12
2023	1193	7262	0,16

Джерело: розраховано автором

Індикатором економічного забезпечення підприємництва є фінансовий результат. Логічно, що коли товариство отримує прибуток, це означає, що економічне забезпечення було достатнім і ефективним. Збитки можуть свідчити про брак ресурсів, необґрунтовані перевитрати або неефективне використання. Достатність і якість ресурсів впливають на операційну діяльність ТОВ «ДАК-ТРАНС». На рис. 2.3 наведені показники сформованого за роками фінансового результату товариства від операційної діяльності.

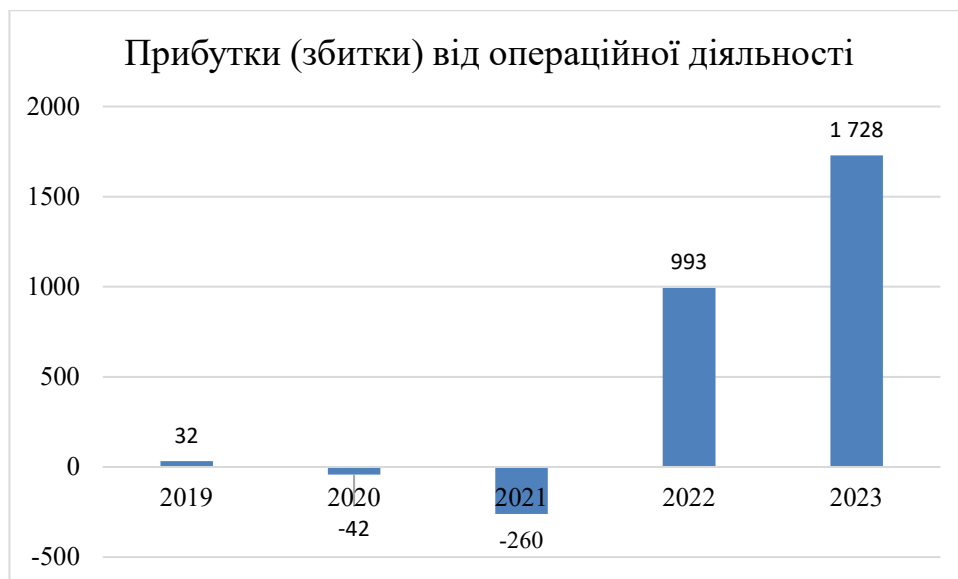


Рисунок 2.3 – Динаміка фінансового результату від операційної діяльності товариства «ДАК-ТРАНС», тис. грн

Джерело: побудовано автором

У 2019 році товариство отримало прибуток у розмірі 32 тис. грн, натомість 2020 рік був збитковим (збиток – 42 тис. грн), ще гіршим з фінансової точки зору був 2021 рік – збитки 260 тис. грн., але у 2022 році відбулося різке зростання прибутків до 993 одиниць, оскільки попит на вантажні перевезення злетів через початок повномасштабного російського вторгнення. Наступний, 2023 рік для товариства також був прибутковим, розмір прибутку склав 1728 тис. грн. Наведена діаграма фактично ілюструє відновлення товариства після періоду збитків і поступове поліпшення фінансових результатів, що для економічного забезпечення діяльності є позитивною ознакою. Достатнє економічне забезпечення передбачає наявність і раціональне використання всіх ресурсів, якими володіє підприємство, включно з майновими, грошовими, людськими, інформаційно-інноваційними.

Окрім основної операційної діяльності, пов'язаної із переміщенням вантажів, ТОВ «ДАК-ТРАНС» формує також інші операційні доходи, пов'язані із складськими послугами, навантажувально-розвантажувальними роботами, логістичним консультуванням та наданням в оренду вантажних автомобілів та причепів, які тимчасово не задіяні в основній діяльності. Також до складу доходів включаються виплати від страхових компаній за страхові випадки за пошкоджений транспорт.

Інші операційні витрати включають витрати коштів, що не стосуються основної діяльності, але є частиною операційних процесів. До них включаються витрати на оренду складів та стоянок, витрати на офісні потреби, сплата штрафів за порушення правил дорожнього руху, норм вантажоперевезень або договірних зобов'язань, компенсації замовникам послуг за затримки доставки, оплата страхових внесків (КАСКО, страхування відповідальності) та самостійне відшкодування збитків, якщо страхова компанія не відшкодовує збитки в окремих випадках.

На рис. 2.4 нами проілюстровано зміну таких доходів і витрат протягом років 2019-2023. Відмічаємо, що доходи від неосновної операційної діяльності у 2019 році становили 2889 тис. грн і це максимальний показник за весь період,

у 2020 році такий вид доходів суттєво зменшився до 1841 тис. грн, у 2021 та 2022 роках спостерігається подальше зниження, відповідно до 990 тис. грн та 1027 тис. грн. У 2023 році такі доходи різко скоротилися до 479 одиниць, досягнувши мінімуму за період спостережень. Загалом, доходи від додаткової діяльності ТОВ «ДАК-ТРАНС» за 2019-2023 роки зменшилися у 6 разів.

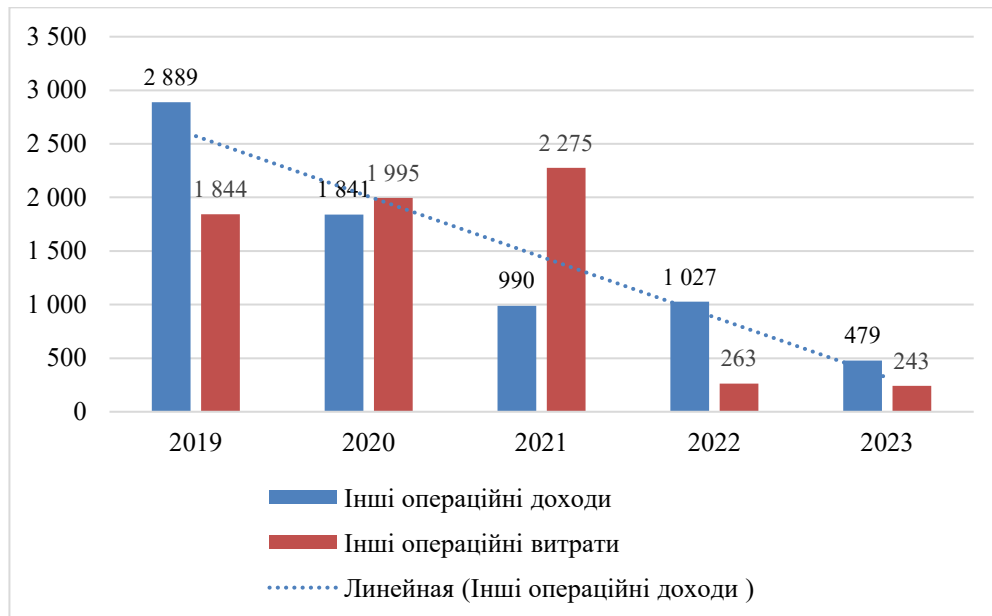


Рисунок 2.4 – Доходи і витрати від неосновної операційної діяльності товариства «ДАК-ТРАНС», тис. грн

*Джерело: побудовано автором*

Щодо додаткових операційних витрат, тут можна констатувати наступне: у 2019 році витрати становили 1844 тис. грн, у 2020 році вони дещо зросли до 1995 тис. грн, у 2021 році витрати досягли максимуму, склавши 2275 тис. грн. У 2022 та 2023 роках спостерігається суттєве зниження витрат до 263 та 243 тис. грн відповідно.

Загальний відзначений нами тренд доходів показує помітне зменшення протягом п'яти років, що говорить про зниження ефективності додаткових джерел доходу та вплив зовнішніх економічних факторів. Витрати, навпаки, були високими в період з 2019 до 2021 року, але почали суттєво знижуватися у 2022-2023 роках, що пов'язано з оптимізацією витрат.

### **2.3. Оцінка ефективності управління організаційно-економічним забезпеченням підприємництва у сфері вантажних перевезень на прикладі практичної діяльності товариства «ДАК-ТРАНС»**

Аналіз офіційної звітності та зібраних в ході переддипломної практики матеріалів, спілкування з провідними фахівцями ТОВ «ДАК-ТРАНС» через призму організаційного та економічного забезпечення підприємницької діяльності переконує в тому, що у досліджуваному ТОВ використання сучасних інформаційних технологій замість застарілого паперового документообігу дозволило оптимізувати внутрішні процеси. Усунення дублюючих функцій між диспетчерами, логістами і водіями шляхом ведення єдиної інформаційної платформи дало змогу скоротити адміністративні витрати. Колегіальна модель управління, неспорадичність аналізу інформації, конструктивні діалоги з менеджерами та керівництвом свідчать про інтеграцію горизонтальної системи управління. Ясне уявлення про динаміку ринку автотранспортних послуг в Україні сприяє якісній адаптації до змін, що відбуваються в економічній та військовій ситуації в країні.

Економічна стійкість товариства в нових реаліях великою мірою пов'язана з тим, що менеджменту вдається вловлювати актуальні ринкові показники та включати їх в управлінські рішення. ТОВ «ДАК-ТРАНС» виявляє стратегічну готовність до роботи в нових умовах, а зміни в організаційному та економічному забезпеченні відкривають нові можливості для стійкого розвитку.

Для отримання висновків про достатність економічного забезпечення підприємницької діяльності важливе значення має оборотність матеріальних активів. Коефіцієнт оборотності матеріальних активів є показником, який віддзеркалює, наскільки ефективно товариство використовує свої матеріальні активи для отримання доходу. Іншими словами, він показує співвідношення чистого доходу від реалізації послуг з вантажоперевезення чи оренди автотранспортних засобів і середньої вартості матеріальних активів (майна).

Зміну розмірів цього коефіцієнта у розрізі років 2019-2023 показано на рис. 2.5. У 2019 році оборотність матеріальних активів склала більше 15 разів. Відмічаємо, що на цьому етапі коефіцієнт досить низький, обсяг виручки у цьому році також низький. У 2020 році показник склав 25,05, що говорить про покращення ефективності роботи товариства. У 2021 році фіксуємо подальше зростання – 43,71. Дуже високий показник у 2022 році – 78,52 пояснюється тим, що товариство у цей період функціонувало в умовах дефіциту ресурсів.

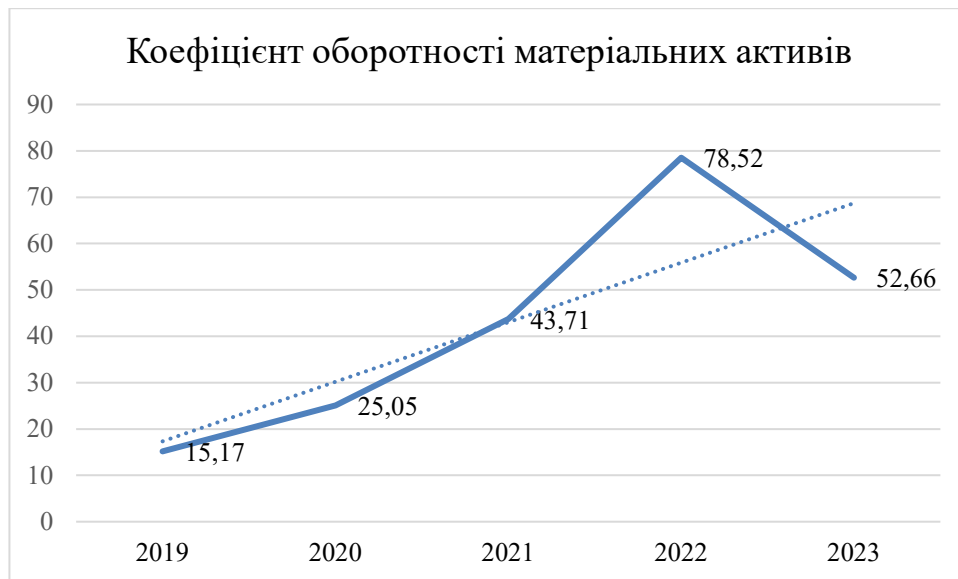


Рисунок 2.5 – Розрахунки коефіцієнта оборотності матеріальних активів товариства «ДАК-ТРАНС»

*Джерело: розраховано автором*

У 2022 році значно зросла ціна пального, українські трейдери змушені були шукати нові джерела постачання ресурсів, перебудовувати логістику, що в сукупності призвело до того, що вартість пального в середньому збільшилася до 20 гривень за рік. ТОВ «ДАК-ТРАНС» лавірувало в цій ситуації між проблемами браку паливних ресурсів і зобов'язаннями перед своїми клієнтами і наявністю лагу при застосуванні стабілізаційних фінансових заходів. У 2023 році відбулося зниження коефіцієнта оборотності матеріальних активів до 52,66. Таке зниження у порівнянні з 2022 роком є свідченням уповільнення темпів росту операційної діяльності суб'єкта підприємництва.

Для отримання оцінки рівня економічного забезпечення

підприємницької діяльності є важливим з'ясування ситуації стосовно фінансової стійкості товариства, це впливає на прийняття обґрунтованих рішень про інвестування, кредитування чи введення нових варіантів послуг та продуктів для подальшого розвитку підприємства. Розрахуємо коефіцієнти співвідношення залучених (кредиторська заборгованість, кредити банків) і власних коштів (табл. 2.4). Відразу слід наголосити, що переважання частки власних коштів товариства у фінансуванні його інвестицій в основний капітал свідчить про автарктичний характер економічного відтворення, тому практика використання залучених коштів є виправданою, хоча дещо ризикованою

Таблиця 2.4 – Результати розрахунків показників фінансової стійкості ТОВ «ДАК-ТРАНС»

Коефіцієнт	Роки					Відхилення (+,-)	
	2019	2020	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
співвідношення залучених і власних коштів	6,38	5,73	5,75	8,27	6,09	+2,52	-2,18
маневреності власних коштів	0,02	0,46	0,64	0,80	0,82	+0,16	+0,02

*Джерело: розраховано автором*

Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів показує структуру капіталу ТОВ «ДАК-ТРАНС», тобто у скільки разів залучені кошти перевищують власний капітал. У 2019 році цей коефіцієнт становив 6,38, що свідчить про значну залежність від позикових коштів, згодом така залежність послабилася, але у 2021-му році різко збільшилася, залучені кошти більше ніж у 8 разів перевищували власні. У 2023 році цей коефіцієнт знизився до значення 6,09. Отже, максимальний сплеск помічаємо у 2022 році (+2,51), а найбільше падіння – у 2023 році (-2,18).

Коефіцієнт маневреності власних коштів відображає частку грошових коштів у сукупній величині власних оборотних коштів підприємства. У 2019 році цей коефіцієнт був дуже низьким, на рівні 0,02, але вже у 2020 році

суттєво зріс до 0,46 і продовжив підвищуватися до 0,64 у 2021 році, 0,80 у 2022 році та 0,82 у 2023 році. Зміни, що відбулися протягом аналізованого періоду, свідчать про стабільне зростання показника маневреності, хоча темпи поступово зменшуються: найбільший приріст зареєстровано у 2020 році (+0,45), а найменший – у 2023 році (+0,01).

Отже, ТОВ «ДАК-ТРАНС» виявляє поступове зростання фінансової стійкості, в основному це відбувається за рахунок покращення маневреності власних коштів. Одночасно, констатуємо, що залежність від позикових коштів у товариства в 2022 році суттєво зросла і говорить про обмежену фінансову незалежність товариства і є створює занепокоєння.

Важливим моментом у організаційно-економічному забезпеченні діяльності є піклування про персонал, його мотивацію та психічне здоров'я. Це критично важливо в Україні під час війни, оскільки підвищений стрес і усвідомлення крихкості щоденного буття можуть призвести до вигорання і зниження продуктивності працівників, особливо на підприємстві такої важливої галузі, як транспорт. Підтримка морального стану та мотивації персоналу забезпечує безперервне функціонування вантажоперевезень, що надважливо для економіки та безпеки країни. Психологічна підтримка працівників, причому як водіїв і логістів, так і менеджерів, які постійно знаходяться під тиском зовнішніх викликів, допомагає зберігати стабільність операційної діяльності в умовах щоденних складних ситуацій. Для попередження емоційного вигорання працівників колективу і для його згуртованості ТОВ «ДАК-ТРАНС» влаштовує події до традиційних свят, проводить зібрання колективу, на яких керівник висловлює вдячність працівникам, це підтримує позитивну атмосферу та зміцнює соціальні зв'язки. Також ТОВ підтримує волонтерські ініціативи, безкоштовно ремонтує автомобілі для ЗСУ, проводить збори коштів на допомогу військовим і пораненим бійцям. Працівники товариства долучаються до донорства крові.

Разом із тим, потрібно звернути вагу на те, що деякі часові витрати на безперервні та неструктуровані зустрічі відволікають працівників від основної

діяльності, випадки відсутності ясних, швидких і послідовних рішень призводять до затримок у виконанні виробничих завдань, а нерівномірна система винагород часом знижує мотивацію працівників, що негативно відображаються на роботі підприємства. На наш погляд, у товаристві практикується формування надмірно складної звітності, що відволікає ресурси, які ліпше би направити на поточну діяльність, наприклад, на аналіз маршруту, завантаженість техніки, швидкість доставки вантажу до адресата, дослідження витрат на паливо чи пошук чинників впливу на ефективність роботи водіїв. Значна кількість часу витрачається на погодження документів. Отже, товариство потребує вдосконалення організаційної структури.

Завантаженість транспортних засобів у деяких випадках буває неоптимальною і не враховує технічні моменти: вантажопідйомність, обсяг кузова, прийняті норми завантаження, тому також потребує розробки нових рішень до удосконалення цих процесів.

Отже, проведене нами аналітичне дослідження організаційно-економічного забезпечення підприємництва у сфері вантажних перевезень на базі ТОВ «ДАК-ТРАНС» діагностувало досить стабільне становище зазначеного товариства, не дивлячись на небачено донині турбулентність у навколишньому світі. Принципи, яких дотримується ТОВ «ДАК-ТРАНС» в своїй повсякденній діяльності, а саме мінімум витрат замовника на користування послугами, найкоротші строки надання послуг, максимум зручностей для клієнтів при контакті з ТОВ, високий рівень культури – все це дає свої позитивні результати і дає змогу утримувати гідні ринкові позиції.

За 2022-2024 роки товариство змінювало стратегії поведінки на ринках, весь час перебувало у пошуку нових шляхів розвитку, постійно оновлюючись. Керівництво ТОВ «ДАК-ТРАНС» і менеджери усвідомлюють що без цих зусиль увага до транспортних послуг, які надає товариство, буде втрачена, тому, що у сучасному світі високої цінності набуває швидкість реалізації проєктів та соціально відповідальне ставлення до підприємництва.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ТА ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

#### **3.1. Орієнтири раціонального організаційного забезпечення підприємницької діяльності підприємства автотранспорту**

Класика управління підприємницькою діяльністю полягає у рекомендаціях зосередження зусиль на отриманні якомога ширшого спектру конкурентних переваг. Так, зокрема авторитетні українські науковці І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк [12] стверджують, що з метою прояву максимального ефекту, підприємству варто концентруватися на підходах, які «дозволять реалізувати стратегію розвитку підприємства максимально ефективно, з найменшими витратами» і виділяють п'ять основних підходів, які при цьому є застосовними:

- підхід, у фокусі якого – споживачі;
- підхід, акцентований на конкурентах;
- ресурсний підхід;
- динамічний підхід до розвитку здібностей компанії;
- підхід, оснований на сполученні конкурентних стратегій [12].

Всі ці підходи, безумовно є цінними і кожен, по-своєму, результативний, успішно зарекомендував себе у практиці підприємництва, але роблячи проєкцію на нинішні безприкладно складні умови, в яких доводиться стійко триматися українському бізнесу, є сенс шукати нові підходи.

Справа у тому, що в умовах війни в Україні українським підприємцям, в тому числі і досліджуваному нами під час практики товариству «ДАК-ТРАНС», яке займається підприємницькою діяльністю у сфері вантажних перевезень, доводиться зустрічати небачені раніше перешкоди, які потребують пластичного підходу до організації управління ресурсами, пристосування до постійних загроз, повітряних тривог, ракетних і дронівих

атак, відключень електроенергії, кіберзагроз, інфляції, зниження попиту на автоперевезення. Суб'єкти загроз продовжують еволюціонувати, тому у таких умовах особливо доцільними, на наш погляд є два підходи: динамічний підхід до удосконалення і розвитку здібностей і знань у ТОВ «ДАК-ТРАНС» плюс ресурсний підхід (рис. 1.1)



Рисунок 3.1 – Актуальні підходи до організаційного забезпечення підприємницької діяльності ТОВ «ДАК-ТРАНС»

*Джерело: розроблено автором на основі [12]*

Перший підхід налаштований на гнучкість і адекватне реагування на зміни, що є необхідним за умов війни, коли ситуація в країні може змінюватися щодня. Динамічний підхід є візіонерсько-навчальним, він дає змогу невідкладно переглядати і оновлювати стратегії, запроваджувати нові технології, перемижувати операційні процеси та поліпшувати логістику. Він дозволить товариству «ДАК-ТРАНС» зосередитися на більш раціональному використанні обмежених ресурсів і швидко та постійно навчати персонал, готуючи нових працівників до актуальних вимог наших реалій. До речі, занурення у навчання є одним із способів поліпшення психологічного стану співробітників, тому що прояви «презентеїзму», тобто фізичної присутності працівників на робочому місці в нересурсному стані, коли людина робить свою роботу не уважно, довготривало та не достатньо якісно, є досить поширеним сьогодні явищем і проблемою для HR-менеджерів. Це несе додаткові ризики для підприємства і цьому потрібно приділяти належну увагу.

Ресурсний підхід в умовах дефіциту ресурсів, кваліфікованого і некваліфікованого персоналу і значні обмеження інфраструктури, концентрування на раціональному використанні наявних ресурсів є вкрай необхідним. Він передбачає зосередження на внутрішніх можливостях ТОВ «ДАК-ТРАНС», підвищуючи ефективність на основі внутрішніх активів і мінімізуючи залежність від зовнішніх джерел. Товариство може оптимізувати наявні процеси і економити ресурси шляхом автоматизації, цифровізації, збереження енергії, зменшення витрат на постачання.

Комбіноване використання цих двох підходів може дати свій ефект. Ресурсний підхід націлений на оптимізацію витрат та зменшення залежності від зовнішніх постачань, а динамічний – дозволяє взяти вектор на ситуативне реагування на загрози, зокрема, можливості працювати в умовах перманентних відключень електроенергії. Такий синтез підходів забезпечить більшу стійкість і здатність товариства працювати в кризових умовах і розвиватися за рахунок стратегічного використання наявного потенціалу. В цьому зв'язку потрібно підкреслити, що стратегічно-інтелектуальний потенціал менеджменту досліджуваного товариства є досить високим, керівництво (директор і його заступники) сприймає невизначеність як невід'ємну частину процесу прийняття рішень і бачить у ній можливості для нових ідей та рішень, приділяючи увагу різноманітним поглядам і не зупиняючись на одній «правильній» відповіді. Замість жорстких сценаріїв на підприємстві розробляються різнопланові варіанти розвитку подій, видозмінюються поведінка і реакції, обираються успішні рішення в нових умовах. Таким чином, стратегічне мислення менеджерів підприємства дозволяє працювати з багатозначністю та усвідомлювати ілюзорність абсолютного контролю і приймати невизначеність як частину реальності.

Зосереджуватися сьогодні на споживачах або конкурентах, на нашу думку, є менш ефективною позицією, оскільки нагальною задачею для товариства є забезпечення стабільного функціонування. На протипагу цьому динамічність і розумне використання ресурсів допоможуть триматися на

плаву і в перспективі підготувати його до модернізаційного відновлення.

Раціональне організаційне забезпечення підприємницької діяльності ТОВ «ДАК-ТРАНС» вимагає чітко визначених орієнтирів. Ми виокремили чотири таких опорних вектори (рис. 3.2), які є найбільш доцільними з урахуванням теперішніх реалій, результатів оцінки діяльності товариства та опрацювання експертних думок з літературних джерел, монографій, теорії управління підприємницькою діяльністю.

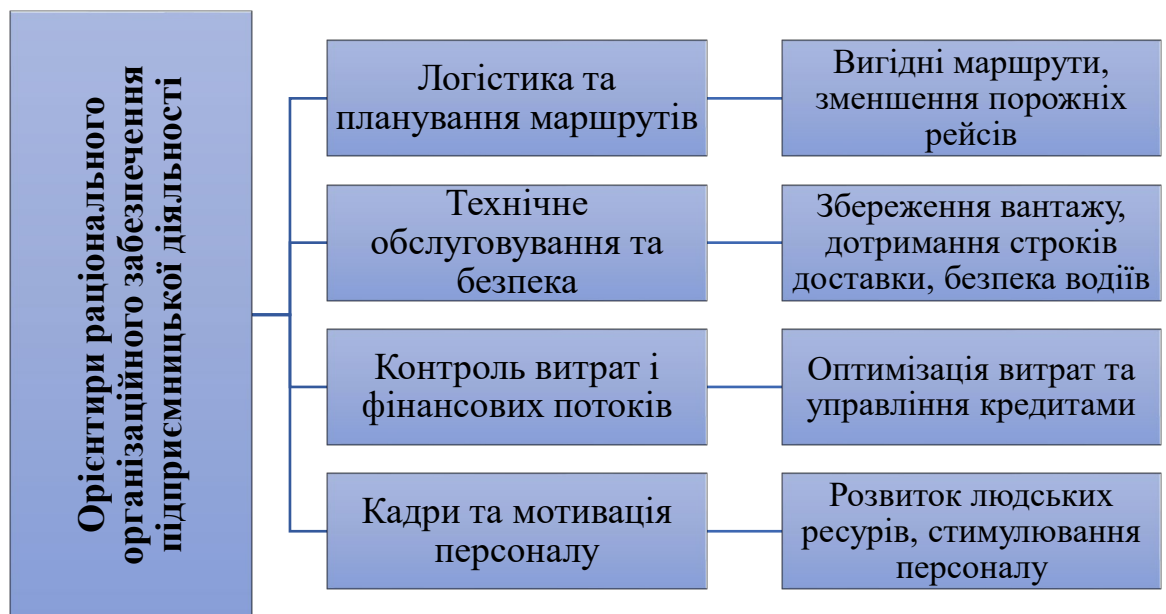


Рисунок 3.2 – Орієнтири раціонального організаційного забезпечення підприємницької діяльності ТОВ «ДАК-ТРАНС»

*Джерело: розроблено автором*

Раціональна логістика дозволяє знижувати витрати на паливо, моторні оливи, запасні частини, зв'язок, оптимізувати маршрути та скорочувати терміни доставки об'єктів перевезення до одержувачів. Цей вектор охоплює вибір найбільш вигідних маршрутів, збір консолідованих вантажів, уникнення заторів та скорочення порожніх рейсів, надання супутніх послуг на базі окремих терміналів та сортувальних станцій, оптимізацію операцій перевалювання, раціональний стафінг/стрипінг, оптимізацію графіку руху

вантажівок, участь в мультимодальних перевезеннях.

Регулярне технічне обслуговування автопарку вантажівок та спецтехніки забезпечує безперебійність роботи та зводить до мінімуму ризик аварій і поломок. Це критично важливо для збереження товару, дотримання строків доставки та забезпечення безпеки водіїв. Своєчасна профілактика техніки та автомобілів зменшує швидкість зношення важливих і високовартісних деталей і систем, збільшує термін служби обладнання, зменшує потребу у капітальних ремонтах після серйозних поломок. Елементарна перевірка тиску в шинах або завчасна чистка паливної системи підвищує ефективність витрачання палива. Дотримання встановлених нормативів викидів і стандартів безпеки дозволяє уникати штрафних санкцій і зберігати репутацію товариства «ДАК-ТРАНС» як відповідального і надійного перевізника. Крім того, техніка, яка знаходиться «на ходу» не простоює, що дає змогу краще планувати роботу, розподіляти завдання, підтримувати високу продуктивність роботи колективу і рентабельність основних виробничих фондів.

Контроль витрат і фінансових потоків є також вузловим орієнтиром організаційного забезпечення бізнесу з позицій раціональності. Управління витратами на паливо, тару, амортизацію техніки, оплату праці водіїв, диспетчерів, логістів; витрати часу на підготовку товаросупровідних документів, інші операційні витрати дозволяє підвищити рентабельність діяльності. Фінансовий контроль включає також керування банківськими кредитами, кредиторською заборгованістю. При цьому важливо автоматизувати аналіз витрат на кожен з елементів (паливо, акумулятори, амортизатори, мастильні матеріали, ремонт транспорту, витрати на шини) і мати актуальну інформацію про їхній вклад у загальну структуру. Залежність витрат від специфіки вантажу (наприклад, зерна, насіння соняшнику), маршруту, сезону, а також умов роботи транспорту.

Система управління кадрами та мотивація персоналу – окремий важливий орієнтир. Підбір кваліфікованих водіїв, інженерів, диспетчерів і

логістів, їх мотивація та організація праці є основою для досягнення високої продуктивності. Корпоративна культура, що дає змогу сплавляти воєдино кадри і командну вертикаль, додаткове навчання персоналу за допомогою тренінгів, інструктажів, онлайн-курсів із цивільної безпеки, підготовки до надзвичайних ситуацій, цифрової грамотності, бізнес-аналітики, досвіду підготовки пет-проектів забезпечить працівникам набуття нових знань, високу продуктивність основних і додаткових виробничих операцій. Загалом ці орієнтири покликані забезпечити стабільну, безупинну та ефективну підприємницьку діяльність ТОВ «ДАК-ТРАНС».

Окремо пропонуємо уведення принципів раціонального організаційного забезпечення роботи ТОВ «ДАК-ТРАНС» (рис. 3.3). Реалізація цих проактивних принципів у роботі ТОВ «ДАК-ТРАНС» сприятиме підсиленню організаційного забезпечення діяльності ТОВ, максимізує віддачу ресурсів.

З метою встановлення непорушних часових рамок для виконання задач доцільно увести стандарти, що стосуються заявок на перевезення: а) обробка має тривати не більше 15 хвилин з моменту надходження; б) планування рейсу та розподіл завдань на поточний день мають бути завершені до 8:00 ранку. Окремий стандарт доцільний для реагування на проблеми на маршруті. Так, термінові процедури для вирішення таких проблем, як аварії, затримки, перекриті автошляхи потрібно чітко розписати.

Пропозиція стосовно організації нарад полягає у тому, що традиційні збори доцільно проводити раз на тиждень щотижня протягом 30 хвилин. Основний акцент більш раціонально зробити на оперативних зустрічах в онлайн-форматі, з використанням груп у Viber для обговорення нагальних питань. Планівки доцільно зробити максимально короткими, з чіткою структурою, щоб обговорити лише центральні моменти. Така політика націлена на впорядкування, яка має функціональну роль, особливо у впровадженні актуальних змін, заблокованих легальними системами впливу.

Чіткість у процесі зміцнення конструкцій системи прийняття рішень передбачає визначення відповідальних за певні виробничі завдання осіб.

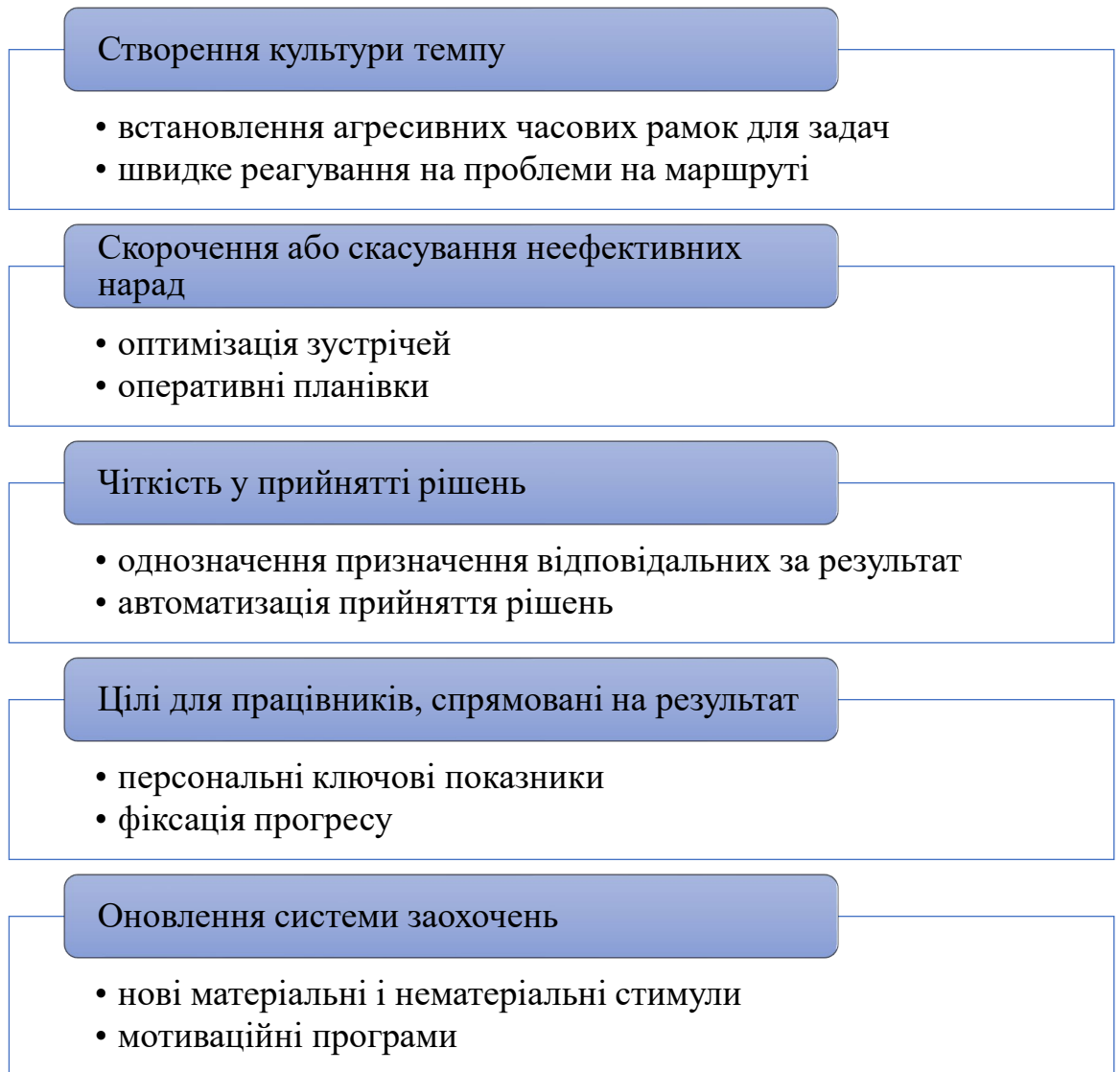


Рисунок 3.3 – Принципи раціонального організаційного забезпечення

*Джерело: розроблено автором*

Кожен процес, пов'язаний з виконанням послуг з перевезення (наприклад, закріплення водіїв і експедиторів, вибір найбільш вдалих маршрутів або інженерно-технічна підтримка робочого стану автомобіля), повинен мати одну-дві відповідальні особи, яка приймає фінальні рішення. Такий критерій дозволить не допускати затримок через очікування погоджень на рівні директора і не переобтяжуватиме його додатковими обов'язками.

Автоматизація прийняття керівних рішень з використанням сучасного програмного забезпечення для максимально продуманих маршрутів, закріплення водіїв, логістів і експедиторів та розподілу об'єктів перевезення

дозволить зменшити час на прийняття типових рішень, знизити поточні витрати в логістиці. Популярні рішення, які доцільно увести в практику ТОВ «ДАК-ТРАНС» – це SAP Transportation Management, Logistix, а поєднання з ERP-системою дасть можливість автоматизувати обмін даними про замовлення, інформацію про клієнта, кінцеву локацію, розташування складів, рівень завантаженості водіїв, технічні характеристики вантажів, розклад роботи водіїв і вантажівок з урахуванням пріоритетності вантажів. Така тактика дає змогу враховувати завантаженість доріг, часові межі доставки, розмір замовлення і таким чином покращити весь процес від пропозиції до укладення контракту. Ще одним популярним продуктом є UIS.OMS. Цей програмний продукт є системою управління замовленнями, що автоматично напрацьовує найбільш оптимальну логістику. Варіантом співпраці із компанією UIS (Українські Інтелектуальні Системи) є не покупка, а оренда (SaaS) такого продукту [37]. Перевагою в такому випадку є розміщення на серверах UIS в Нідерландах, логічно та чітко налаштовані стандартні процеси, підготовлені інструкції (ретельно описані типові процеси), резервні копії за останні сім днів роботи, та мінімальні інвестиції на старті. Практика довела, що економія ресурсів і ріст ефективності окуплять їх.

Прописування цілей, для кожного працівника ТОВ «ДАК-ТРАНС», з прицілом на результат, повинні передбачати нарощування потенціалу технічних навичок і знань, стимулювання реплікації і програмування знань, заохочування менторства та експертної роботи. Уведення персональних ключових показників є вимогою часу. Для водіїв це може бути своєчасна доставка, економія палива або оливи, мінімізація скарг клієнтів. Для диспетчерів – швидкість обробки заявок і точність у виборі і веденні маршрутів. Менеджери в силу своїх посадових обов'язкові мають забезпечувати вчасне виконання замовлення, контроль зворотного зв'язку або опитувань клієнтів після доставки, запобігання можливим перебоєм у доставках, мінімізацію витрат. Ключові показники для логістів – це, передусім, точність прогнозування попиту, рівень завантаження вантажівок та

іншої спецтехніки, середній час простою автомобілів, процент скарг на їх роботу. Для експедиторів важливою метрикою оцінювання їх роботи є час на доставку, відхилення від запланованого маршруту, кількість доставок на одного експедитора за день, витрати часу на підготовку документів.

Загалом такий підхід дає розуміння стосовно внеску кожного співробітника у справу розвитку підприємства в загальні результати, поліпшує координацію дій, зменшує прояви протистояння та абсентеїзму, підвищує рівень кваліфікованості працівників, сприяє оновленню знань і формуванню нового досвіду щодо найбільш значущих процесів. Важливою умовою дієвості такого підходу є регулярне відстежування досягнення цілей через звіти. Це дасть можливість працівникам бачити свої результати, усвідомлювати питомі потреби, розуміти, в яких сферах вони можуть поліпшити свої показники роботи. Це стимулюватиме їх розвиток після досягнення усталеного модусу.

Оновлення системи заохочень у ТОВ «ДАК-ТРАНС» має бути націлена на підтримку позитивної атмосфери, зведення до мінімуму різнопричинних конфліктів та утримання стабільності штату працівників. Премії за перевиконання ключових показників, наприклад, за суттєву економію бензину чи відсутність скарг з боку клієнтів можна призначити водієві грошове заохочення, або можливість вибору часу та маршруту для рейсу. Доцільно також проводити раз на місяць визнання «Водій місяця» або «Кращий логіст» із привселюдним оголошенням подяки, що мотивуватиме співробітників досягати кращих результатів. В нинішніх українських реаліях безпека мотивує працівників сильніше, ніж творче самовираження, тому теорія Абрахама Маслоу сьогодні не спрацьовую, натомість теорія справедливості, тобто уявлення людини про те, наскільки справедливо до неї ставляться порівняно з іншими працівниками у колективі є дієвою, тому справедливість потрібно підтримувати. У комплексі ці заходи є потужними стимулами для розвитку та оптимізації роботи ТОВ «ДАК-ТРАНС і дасть змогу ефективно розвивати структуру управління, підвищити дисципліну серед працівників і забезпечити стійке становище на ринку автопослуг.

### 3.2. Пропозиції стосовно економічного забезпечення підприємницької діяльності ТОВ «ДАК-ТРАНС»

З метою поліпшення економічного забезпечення діяльності ТОВ «ДАК-ТРАНС» ми рекомендуємо розглянути пропозиції, націлені на ощадливість ресурсів, збільшення ефективності та розвиток соціальної відповідальності підприємства. Першою пропозицією є удосконалення системи моніторингу організації доставки вантажів за допомогою GPS-моніторингу. Теорією сформульовано, а практикою підтверджено, що підвищення якості послуг з автотранспортного перевезення вантажів відбувається в результаті: прискорення та структурованості роботи з обробки заявок на перевезення; проектування маршрутів і розробки плану-графіку виконання заявок; доступу диспетчера до інформації про місцезнаходження і стан транспортного засобу; прибуття і відправлення вантажів до замовника. Наші дослідження, проведені в ТОВ «ДАК-ТРАНС», показали, що при встановленні системи моніторингу, хоча б вибірково на деякі вантажівки у кількості 30 одиниць можна досягти відчутного економічного ефекту. За перший місяць роботи товариство отримує економію пробігу в середньому близько 180 км на кожну вантажівку. Розрахуємо річний економічний ефект від встановлення GPS-системи в ТОВ «ДАК-ТРАНС» на тих умовах, які ми пропонуємо (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. – Розрахунок річної економії грошових коштів

Показник	Значення
Кількість вантажівок	30
Економія пробігу на 1 вантажівку	180 км/місяць
Загальна економія пробігу за рік	64800 км
Витрата палива на 100 км	30 л
Ціна палива за 1 л	1 €
Загальна економія палива	19440 л
Грошовий еквівалент економії на рік	19440 €

*Джерело: розрахунки автора*

Таким чином, загальний економічний ефект для підприємства «ДАК-

ТРАНС» становить 19440 євро на рік.

Розрахунки велися таким чином:

Економія пробігу на всіх вантажівках за рік:

30 вантажівок×12 місяців×180 км=64800 км

Обсяг збереженого палива, виходячи з витрати 30 л/100 км:

64800 км×0,3 л/км=19440 л

Загальні витрати на пальне:

19440 л×1 €=19440 €

Для аналізу завантаженості транспортних засобів розглянемо ключові параметри, які впливають на ефективне планування вантажоперевезень: вантажопідйомність, обсяг кузова і граничні норми завантаження. Розглянемо конкретний приклад розрахунку завантаженості для вантажівок MAN, Mercedes-Benz T1/T2, Volvo та Scania (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. – Параметри для кожної марки вантажного автомобіля

Марка автомобіля	Вантажопідйомність, т	Об'єм кузова, м <sup>3</sup>
MAN	10	45
Mercedes-Benz T1/T2	3	12
Volvo	15	50
Scania	20	60

*Джерело: узагальнено автором*

Середня вага одного місця, що перевозиться автотранспортом – 0,5 т, при цьому обсяг одного місця – 1,5 м<sup>3</sup>.

Розрахунок завантаженості проведемо за наступними формулами:

кількість місць за вагою = вантажопідйомність / вага одного місця

кількість місць за обсягом = об'єм кузова / обсяг одного місця

Фактична кількість місць для завантаження дорівнює мінімуму значень кількості місць за вагою та обсягом.

Розрахунки для автомобіля MAN:

Кількість місць за вагою = 10 т / 0,5 т=20

Кількість місць за обсягом =  $45 \text{ м}^3 / 1,5 \text{ м}^3=30$

Фактична кількість місць = 20 місць (обмежує вантажопідйомність)

Розрахунки для автомобіля Mercedes-Benz T1/T2:

Кількість місць за вагою =  $3 \text{ т} / 0,5 \text{ т}=6$

Кількість місць за обсягом =  $12 \text{ м}^3 / 1,5 \text{ м}^3=8$

Фактична кількість місць = 6 місць (обмежує вантажопідйомність)

Розрахунки для автомобіля Volvo:

Кількість місць за вагою =  $15 \text{ т} / 0,5 \text{ т}=30$

Кількість місць за обсягом =  $50 \text{ м}^3 / 1,5 \text{ м}^3=33$

Фактична кількість місць = 30 місць (обмежує вантажопідйомність)

Розрахунки для автомобіля Scania:

Кількість місць за вагою =  $20 \text{ т} / 0,5 \text{ т}=40$

Кількість місць за обсягом =  $60 \text{ м}^3 / 1,5 \text{ м}^3=40$

Фактична кількість місць = 40 місць (оптимальне завантаження)

Виходячи з цих розрахунків, можна визначити, яке фактичне завантаження підходить для кожної вантажівки з урахуванням обмежень по вазі та об'єму. До прикладу, MAN завантажиться до своєї вагової межі, тоді як Scania здатна оптимально використовувати свої ресурси як по вазі, так і по обсягу. Це дає змогу звести до мінімуму практику неповного завантаження й оптимізувати логістичні витрати ТОВ «ДАК-ТРАНС».

Ми пропонуємо модель для планування перевезень для кількох вантажівок MAN, Mercedes-Benz T1/T2, Volvo та Scania з урахуванням різного типу вантажів. Практика показує, що часто на підприємство надходять замовлення по перевезенню вантажів такого типу: зерно, меблі, будівельні матеріали (цегла, блоки, дерев'яні конструкції), а також побутова техніка.

Позначимо умовно три види об'єктів для перевезення (товари):

А (меблі): вага 300 кг, обсяг  $2 \text{ м}^3$

В (будматеріали): вага 600 кг, обсяг  $1 \text{ м}^3$

С (побутова техніка): вага 100 кг, обсяг  $0,5 \text{ м}^3$

Необхідно перевезти: товар А – 20 місць; В – 15 місць; С – 50 місць.

Побудуємо модель оптимального розподілу.

Перший етап 1. Розрахунок загальної ваги і обсягу для кожного об'єкту.

Об'єкт – товар «А»:

$$\text{Загальна вага} = 300 \text{ кг} \times 20 = 6\,000 \text{ кг (6 т)}$$

$$\text{Загальний обсяг} = 2 \text{ м}^3 \times 20 = 40 \text{ м}^3$$

Об'єкт - товар «В»:

$$\text{Загальна вага} = 600 \text{ кг} \times 15 = 9\,000 \text{ кг (9 т)}$$

$$\text{Загальний обсяг} = 1 \text{ м}^3 \times 15 = 15 \text{ м}^3$$

Об'єкт – товар «С»:

$$\text{Загальна вага} = 100 \text{ кг} \times 50 = 5\,000 \text{ кг (5 т)}$$

$$\text{Загальний обсяг} = 0,5 \text{ м}^3 \times 50 = 25 \text{ м}^3$$

Другий етап. Розподіл об'єктів перевезення за вантажівками.

Для автомобіля MAN об'єкт «А» (6 т, 40 м<sup>3</sup>) підходить, оскільки він не перевищує обсяг і вантажопідйомність. Таким чином можемо завантажити всю партію товару «А» на один вантажний автомобіль MAN.

Для автомобіля Mercedes-Benz T1/T2 товар «В» не підходить, тому що він має загальну вагу 9 т, що перевищує вантажопідйомність Mercedes-Benz T1/T2. Замість цього можна розмістити частину товару «С» (до 3 т) – це, до прикладу, 30 місць по 100 кг (3 т), обсяг 15 м<sup>3</sup>, що менше, ніж вантажопідйомність, але перевищує обсяг даного автомобіля. Отже, завантажуюємо в Mercedes-Benz T1/T2 20 місць товару «С» (2 т, 10 м<sup>3</sup>).

На автомобіль Volvo в такому випадку можна завантажити увесь товар «В» (9 т, 15 м<sup>3</sup>) і залишити в кузові місце для частини товару «С» (30 місць, або 3 т, 15 м<sup>3</sup>).

Автомобіль Scania вміщує за таких умов залишок товару «С» (20 місць, 2 т, 10 м<sup>3</sup>) і таким чином ми використовуємо увесь потенціал транспорту для перевезення комплекту з таких вантажів.

Отже кожна одиниця з наведеного парку вантажівок заповнена до своєї межі з урахуванням ваги і обсягу, що дозволяє уникнути неповного завантаження, знизить витрати на паливо і максимізує використання ресурсів

ТОВ «ДАК-ТРАНС». На додачу така модель є зручною та простою у використанні. Для наочності нами наведені розрахунки у табл. 3.3

Таблиця 3.3. – Розподіл вантажів між автомобілями

Вантажний автомобіль	Вантаж	Кількість місць	Загальна вага, кг	Загальний обсяг, м <sup>3</sup>
MAN	товар А	20	6 000	40
Mercedes-Benz T1/T2	частина товару С	20	2 000	10
Volvo	товар В	15	9 000	15
Volvo	частина товару С	10	1 000	5
Scania	залишок товару С	20	2 000	10

*Джерело: розраховано автором*

Запропонований підхід сприятиме росту прибутковості ТОВ «ДАК-ТРАНС», підніме на новий щабель рівень соціальної відповідальності.

На додачу до сформульованих пропозицій маємо декілька рекомендацій, що здатні поліпшити загалом організаційне та економічне забезпечення підприємницької діяльності, оскільки комплексно формують загальне ділове середовище в середині підприємства. Йдеться про ризики й обмеження хастл-культури – тобто підходу, який вимагає від співробітників і самого підприємця постійної високої активності, швидкого реагування та багаторазового виконання завдань без перерв. Безперечно, в умовах війни бізнес-операції потребують невідкладного реагування та гнучкості, багато підприємців вдаються до подібної тактики, намагаючись компенсувати стрес і ризики повним зануренням у роботу. Однак, як свідчать численні дослідження, така тактика часто призводить до виснаження ресурсів, втрати ефективності й навіть до помилок через перевтому, що критично для логістичних і транспортно-експедиційних підприємств.

У нових реаліях досягнення оптимальних результатів залежить не лише від швидкості реагування, а й від вибору ефективної, стратегічно-націленої роботи. Це особливо актуально для перевізників великогабаритних вантажів,

де кожна помилка або затримка може мати суттєві наслідки як для підприємства, так і для споживачів послуг. У таких умовах елегантна стратегія, що поєднує простоту, ефективність та зважену послідовність дій стає основним ресурсом, який дозволяє підвищити конкурентоздатність та знизити ризики без виснаження підприємства.

На рис. 3.4 нами показані п'ять основних підходів до прийняття підприємницьких рішень, які будуються на новітній стратегії виваженості.

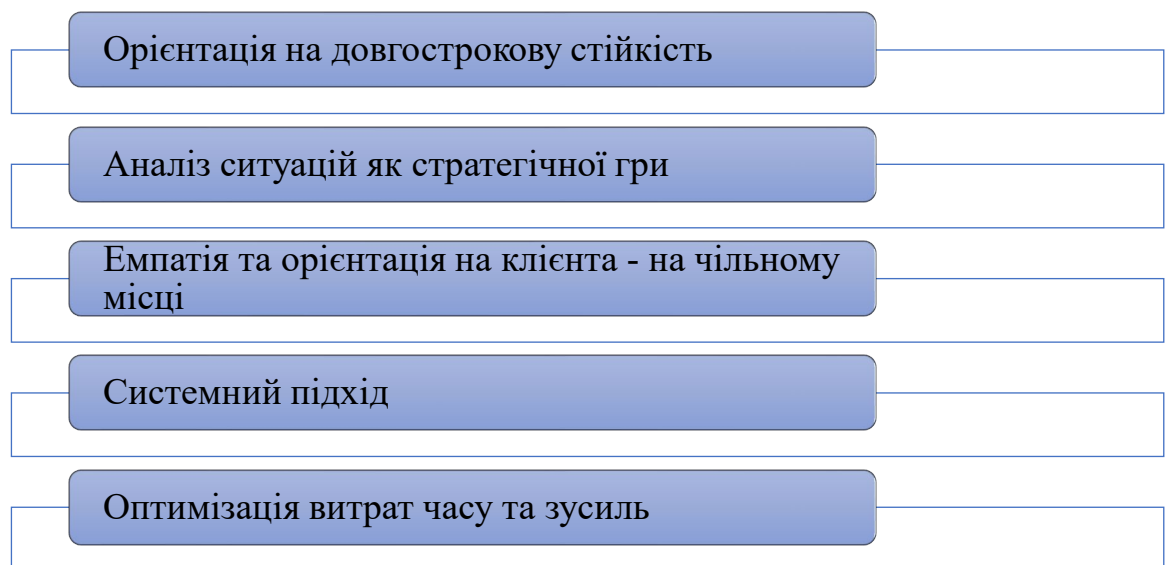


Рисунок 3.4 – Підходи до прийняття рішень у підприємстві на основі стратегії виваженості

*Джерело: розроблено автором*

Отже, хапсл-культура є контрпродуктивною в кризових умовах. На противагу їй елегантна стратегія виваженості розглядає час не як постійну гонитву, а як довгостроковий ресурс для формування стійкої основи для розвитку. Під час війни можна готувати базу для сталого функціонування після її завершення. Моделювання розвитку галузі дозволяє передбачати дії конкурентів і бачити нові можливості. Замість транзакційного підходу стратегія виваженості базується на розумінні клієнтів і конкурентів як особистостей зі своїми цілями, потребами та обмеженнями. Пізнання й оптимізація існуючих систем дозволяє не витрачати енергію на подолання спротиву, а використовувати поточні структури як важелі продуктивних змін.

## ВИСНОВКИ

Виконана кваліфікаційна робота дозволила сформулювати наступні висновки.

1. Організаційно-економічне забезпечення підприємницької діяльності охоплює ефективне планування та управління ресурсами, що включає створення чітких планів розвитку, раціональне залучення фінансових ресурсів, впровадження маркетингових стратегій, навчання менеджерів делегуванню завдань. Воно також має враховувати необхідність уникнення групового мислення, яке може обмежувати креативність і призводити до посередніх рішень. Ключовими елементами організаційно-економічного забезпечення підприємницької діяльності є баланс між контролем, свободою дій і відповідальністю, що сприяє ухваленню конкурентних та інноваційних рішень. Фузію організаційного та економічного забезпечення підприємництва доцільно розглядати крізь призму системного підходу.

2. Діагностика організаційного та економічного забезпечення підприємництва на прикладі ТОВ «ДАК-ТРАНС», яке працює у сфері вантажних перевезень дала змогу з'ясувати, що у цьому транспортному товаристві чітко розподілені ролі та обов'язки працівників колективу. Кожен співробітник виконує спеціалізовані функції, від стратегічного планування до технічного обслуговування, що сприяє злагодженій роботі товариства. Такий підхід оптимізує процеси перевезень і підвищує конкурентоспроможність на ринку, сприяє залученню нових та утриманню нинішніх клієнтів, скороченню витрат, підвищенню продуктивності, проте в організації робочого процесу існують певні недоліки, зокрема такі, що збільшують витрати часу на адміністративні питання.

Майнові активи ТОВ «ДАК-ТРАНС» суттєво скоротилися, а зростання зносу основних засобів свідчить про їх моральне та фізичне старіння, що вимагає оновлення матеріально-технічної бази. Фінансові результати ТОВ «ДАК-ТРАНС» показують відновлення після збиткових років і значне

зростання прибутковості у 2022-2023 роках завдяки раціональному використанню ресурсів та зростанню попиту на послуги перевезень вантажів.

Структура капіталу ТОВ «ДАК-ТРАНС» залишається залежною від позикових коштів, проте коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів у 2023 році знизився до 6,09, що говорить про поступове зменшення фінансового ризику. Водночас стабільне зростання коефіцієнта маневреності власних коштів до 0,82 у 2023 році показує процеси підвищення фінансової стійкості та мобільності підприємства.

3. Проведений теоретичний аналіз літературних джерел і діагностика практики господарювання товариства «ДАК-ТРАНС» дали підстави для формулювання орієнтирів раціоналізації організаційного забезпечення підприємницької діяльності вантажного автотранспортного підприємства. Раціональне організаційне забезпечення діяльності ТОВ «ДАК-ТРАНС» ґрунтується на чітко визначених орієнтирах, серед яких оптимізація логістики, регулярне технічне обслуговування техніки, контроль фінансових потоків та стимулювання роботи персоналу. Впровадження ефективної логістики дозволяє скорочувати витрати, оптимізувати маршрути, скорочувати терміни доставки та економити ресурси. Регулярна профілактика автопарку підвищує безпеку, продовжує строки служби автомеханіки та сприяє стабільній продуктивності.

4. Для поліпшення економічного забезпечення підприємницької діяльності ТОВ «ДАК-ТРАНС» в роботі запропонована модель розподілу вантажів, яка забезпечує оптимальне використання транспортних ресурсів ТОВ «ДАК-ТРАНС», дозволяючи мінімізувати витрати та уникати неповного завантаження автомобілів. Кожен транспортний засіб заповнений до максимально допустимих меж за вагою та обсягом, що сприяє ефективності перевезень. Такий підхід є практичним, економічно обґрунтованим, дозволяє зберігати ресурси і є зручним для логістичного планування і контролю.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базик , О. (2024). Трансформація управління людськими ресурсами у сфері підприємницької діяльності в епоху цифрових технологій. Економіка та суспільство, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-70>
2. Бойченко, К., & Сергєєв, М. (2024). Екосистемність та генерування цінностей у підприємстві. Економіка та суспільство, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-3>
3. Гондарєва І. В. Підприємництво : підручник / І. В. Гондарєва. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. – 392 с.
4. Гринів Н. Т., Равліковська А. А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. Академічні візії. 2022. Вип. 13. С. 24-35. DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.7411975>
5. Грінка Т.І., Немченко Т.А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. Центральнoукраїнський науковий вісник. Економічні науки, 2023, вип. 9(42). С.49-57
6. Дмитрієв І.А., Левченко Я.С. Транспортне підприємництво: навч. посіб. Харків : ФОП Бровін О.В., 2018. 308 с. Режим доступу: <https://cutt.ly/gPQT08G> (дата звернення: 13.10.24)
7. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю». <https://ips.ligazakon.net/document/T182275>
8. Заярнюк О.В. Конкурентоспроможність і ключові компетенції персоналу в умовах цифровізації. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 14 квіт. 2020 р. / Центральнoукраїн. нац. техн. ун-т. - Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2020. – С. 282-284. <http://surl.li/hredlg>
9. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: Навчальний посібник для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти. <http://surl.li/gzihik>
10. Кафка Ф. Перевтілення. О.К.Publishing. 2017. 119 с.
11. Кирилюк О. Нові перепони та штрафи. Польща посилила контроль

за перевезеннями. Тепер у системі SENT потрібно реєструвати не лише вантажі з «чутливими товарами». Як це вплине на українських логістів?  
<http://surl.li/paoucj>

12. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

13. Копитко, М., & Ткачук, Д. (2024). Вплив факторів зовнішнього середовища на формування системи управління бізнес-стійкістю підприємств. Вчені записки Університету «КРОК», (1(73)), 132–138.  
<https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-132-138>

14. Ліпич, Л., Кушнір, М., & Хілуха, О. (2024). Бізнес-стратегії підприємств в умовах воєнної економіки. Економіка та суспільство, (60).  
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-110>

15. Лучко М.Р., Луб Н.О. Суть та значення інформаційних технологій в умовах сталого розвитку економіки. Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія», 23 грудня 2020 року, м. Тернопіль. С. 55-57.  
URL <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41056/1/55.pdf>

16. Лучникова Т. П., Тарновська І. В., Воробйов Є. В. Адаптація транспортних підприємств України до умов воєнного стану. Бізнес Інформ. 2023. No1. С. 116–122. DOI:<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-116-122>.

17. Ляшенко Р. В. Основні підходи до управління в бізнесі. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2018\\_12%281%29\\_\\_73](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_12%281%29__73).

18. Менеджмент. Маркетинг. Підприємництво : навч. посіб. / Т. Ф. Рябоволик, І. О. Андрощук, А. О. Доренська [та ін.]. – Кропивницький : ЦНТУ, 2024. – 208 с.

19. Мироненко О. Інноваційні технології у транспортній логістиці: перспективи та виклики. URL: <https://cargofy.ua/uk/blog/innovaciini-tehnologiji-u-transportnii-logistici-perspektivi-ta-vikliki>

20. Михайличенко К. М. Відновлення транзитного потенціалу як

чинник підвищення конкурентоспроможності України. Стратегічні пріоритети. 2022. № 4.

21. Новітні технології управління персоналом : навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2023. – 278 с. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/13256>

22. Основи підприємницької діяльності : підручник / за редакцією д.е.н., проф. В. М. Марченко. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. – 515 с.

23. П'ять принципів відмінного менеджменту. URL <https://gincore.net/uk/blog/five-principles-of-great-management>

24. Піжук О. І. Стратегія підприємства: навч. Посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с.

25. Проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak>

26. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. – Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. – 440 с.

27. Рудьєв В.А. Менеджмент : навч. посіб. / В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с

28. Рябоволик Т., Доренська А. Розвиток малих та середніх підприємств на регіональному рівні як ключовий чинник підвищення зайнятості населення регіону. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки, Вип. 10 (43). – Кропивницький: ЦНТУ, 2023. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/10\(43\)/17.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/10(43)/17.pdf) (дата звернення: 08.11.2024).

29. Рябоволик, Т., Андрощук, І. (2024). Сучасна технологія антикризового управління як інструмент операційного та виробничого менеджменту в організації в контексті забезпечення принципів стійкості та

сталості в умовах індустрії 5.0. Економічний простір, (189), 390-395. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-68> (дата звернення: 08.11.2024).

30. Сабліна Н. В. Фінансовий контролінг : навчальний посібник / Н. В. Сабліна, Т. Б. Кузенко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 161 с. <http://surl.li/dhwets>

31. Садовник О.В., Репін М.С. Екосистема цифрових інновацій та інноваційне підприємництво. Формування ринкової економіки в Україні. 2022. № 48. С. 42-52.

32. Семенча, І., & Гордієнко, С. (2022). Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. Економічний простір, (181), 143-150. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-25>. (Дата звернення: 21.10.2024)

33. Сторожук О.В., Заярнюк О.В. Бізнес-комунікації в контексті принципів сталого розвитку. Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 10 листопада 2023 р. [Електронний ресурс]. Електрон. дані. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 359-360. URL: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/ii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferenciya-2023.pdf>

34. Сторожук, О., Немченко, Т., Заярнюк, О. Ефективні бізнес-комунікації як стратегічна складова управління ризиками підприємства. Економіка та суспільство, 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-5> (дата звернення: 08.11.2024)

35. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.

36. Транспортний менеджмент: [Навчальний посібник: практикум] / Колектив авторів. Одеса: Бондаренко М. О., 2017. 108 с. URL: <http://surl.li/vomkkl>

37. Українські Інтелектуальні Системи <https://uislab.com/uk/about/>
38. Хаб. Київстар. <https://hub.kyivstar.ua/articles/tehnologichni-trendy-vid-mckinsey-shho-zminyuye-biznes-u-2023-roczy>
39. Шпак, Ю., & Андрухів, І. (2024). ІТ-технології як об'єкти управління на підприємстві. Економіка та суспільство, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-2>
40. Alazzam, F. A. F., Tubishat, B. M. A.-R., Storozhuk, O., Poplavska, O., & Zhyvko, Z. Methodical approach to the choice of a business management strategy within the framework of a change in commercial activities. *Business: Theory and Practice*, 25(1), 2024, 1–10.
41. Farouq Ahmad Faleh ALAZZAM, Bassam Mustafa Abdel-Rahman TUBISHAT, Oksana STOROZHUK , Olga POPLAVSKA, Zinaida ZHYVKO. Methodical approach to the choice of business management strategy within the framework of a change in commercial activities. *Business: theory and practice*. Vilnius Gediminas Technical University. 2024. Volume 25. Issue 1. Pages 1-10. <https://doi.org/10.3846/btp.2024.19676> (Scopus).
42. <https://worksection.com/ua/blog/10-types-of-organizational-structures-for-companies.html>