

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

**Завідувач кафедри
виробничого та інвестиційного
менеджменту**
(назва кафедри)

_____ **Тетяна ВЛАСЕНКО**
(підпис) (ПІБ)

«___» _____ 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Управління стратегічним розвитком підприємства»

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і назва)

Гарант освітньої програми

_____ **д.е.н., професор** _____ **Віра БУТЕНКО**
(науковий ступінь та вчене звання) (підпис) (ПІБ)

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи

_____ **д.е.н., професор** _____ **Емілія ПРУШКІВСЬКА**
(науковий ступінь та вчене звання) (підпис) (ПІБ)

Виконав

_____ **Кіріл СКРИПНИК**
(підпис) (ПІБ студента)

КИЇВ – 2026

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

**ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
виробничого та інвестиційного
менеджменту**

к.е.н., доцент _____ Тетяна ВЛАСЕНКО
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПІБ)
« _____ » _____ 20__ р.

**З А В Д А Н Н Я
на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту**

Скрипнику Кірілу Олеговичу

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і назва)

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи «Управління стратегічним розвитком підприємства»

затверджена наказом ректора НУБіП України від «31» грудня 2025 р. №3327 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2026.05.25

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи

Законодавчі та нормативні акти України, наукова література з проблем стратегічного розвитку підприємств, фінансова звітність та внутрішня документація ПП «АП «УКРТРАНС», матеріали виробничої практики, статистичні дані та інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Перелік питань, які потрібно розробити:

- 1) дослідження теоретичних засад стратегічного розвитку підприємства
- 2) аналіз діяльності ПП «АП «УКРТРАНС»
- 3) розробка та обґрунтування заходів щодо вдосконалення стратегічного управління підприємством.

Дата видачі завдання «12» січня 2026 р.

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи _____ Емілія ПРУШКІВСЬКА
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____ Кіріл СКРИПНИК
(підпис) (прізвище та ініціали студента)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність та значення стратегічного розвитку підприємства.....	9
1.2. Основні підходи та методи управління стратегічним розвитком підприємства	13
1.3. Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПП «АП «УКРТРАНС».....	29
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ПП «АП «УКРТРАНС».....	29
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	36
2.3. Оцінка ефективності управління стратегічним розвитком ПП «АП «УКРТРАНС»	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПП «АП «УКРТРАНС».....	48
3.1. Розробка стратегічних напрямів розвитку підприємства	48
3.2. Заходи щодо підвищення ефективності стратегічного управління підприємством	55
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	62
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки України питання стратегічного розвитку підприємств набуває особливої актуальності. Посилення конкуренції, нестабільність зовнішнього середовища, економічні та політичні зміни, розвиток технологій, а також вплив глобалізаційних процесів змушують підприємства постійно адаптуватися до нових умов функціонування. Для забезпечення стабільної діяльності, підвищення конкурентоспроможності та досягнення довгострокових цілей підприємствам необхідно формувати ефективну систему управління стратегічним розвитком.

Стратегічний розвиток підприємства є одним із ключових напрямів сучасного менеджменту, оскільки саме стратегічне управління дозволяє визначати перспективи діяльності підприємства, прогнозувати можливі ризики, ефективно використовувати ресурси та своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища. У сучасних умовах підприємства повинні не лише забезпечувати прибутковість діяльності, а й формувати довгострокові конкурентні переваги, удосконалювати організаційну структуру, впроваджувати інновації та підвищувати ефективність управлінських рішень.

Особливої уваги потребують підприємства транспортної та аграрної сфери, діяльність яких має важливе значення для економіки України. Ефективна організація логістичних процесів, забезпечення безперебійного транспортування продукції, раціональне використання матеріальних та фінансових ресурсів значною мірою впливають на результати господарської діяльності підприємств. У зв'язку з цим питання управління стратегічним розвитком приватного підприємства «АП «УКРТРАНС» є актуальним та потребує детального дослідження.

Актуальність теми бакалаврської роботи полягає у необхідності вдосконалення системи управління стратегічним розвитком підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища та зростання конкуренції. Формування ефективної стратегії розвитку дозволяє підприємству забезпечити

стабільне функціонування, підвищити ефективність діяльності, покращити фінансові результати та зміцнити свої позиції на ринку.

Теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління досліджувалися багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями, серед яких: І. Ансофф, М. Портер, Ф. Котлер, А. Томпсон, Г. Мінцберг, З. Шершньова, О. Віханський, Л. Балабанова та інші. У своїх працях науковці розглядали сутність стратегічного управління, процес формування стратегії підприємства, методи аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, а також механізми реалізації стратегічних рішень. Проте в сучасних умовах функціонування підприємств питання вдосконалення управління стратегічним розвитком потребує подальшого дослідження.

Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління стратегічним розвитком підприємства та обґрунтування реалістичних напрямів удосконалення стратегічного управління ПП «АП «УКРТРАНС» з урахуванням скорочення масштабів діяльності, нестабільності фінансових результатів, обмеженості ресурсів і необхідності зниження витрат на транспортно-логістичні процеси.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- дослідити теоретичні основи стратегічного розвитку підприємства;
- визначити сутність та особливості управління стратегічним розвитком;
- проаналізувати діяльність ПП «АП «УКРТРАНС»;
- здійснити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- оцінити ефективність системи стратегічного управління підприємством;
- запропонувати напрями вдосконалення управління стратегічним розвитком підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічним розвитком підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління стратегічним розвитком ПП «АП «УКРТРАНС».

У процесі дослідження були використані такі методи: аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, системний підхід, економічний аналіз, SWOT-аналіз, методи стратегічного аналізу та графічний метод.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні дані, фінансова звітність підприємства, матеріали мережі Інтернет та внутрішня документація ПП «АП «УКРТРАНС».

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи стратегічного управління ПП «АП «УКРТРАНС», підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його подальшого розвитку в сучасних економічних умовах.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення стратегічного розвитку підприємства

У сучасних умовах стратегічний розвиток підприємства не можна розглядати лише як процес розширення діяльності або нарощування фінансових показників. Його зміст полягає у здатності підприємства зберігати керованість, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, раціонально використовувати ресурси та приймати рішення, які забезпечують стійкість у довгостроковій перспективі. Для транспортно-логістичних підприємств це має особливе значення, оскільки їхня діяльність залежить від вартості пального, стану інфраструктури, сезонності попиту, кадрового забезпечення та загальної економічної ситуації [6; 11; 13].

Стратегічний розвиток підприємства є невід'ємною складовою загального процесу управління та пов'язаний із визначенням перспективних напрямів діяльності підприємства. Його сутність полягає у здійсненні довгострокових змін, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства, зміцнення його конкурентних позицій, забезпечення стійкості діяльності та адаптацію до впливу зовнішніх факторів. Основним завданням стратегічного розвитку є створення необхідних умов для стабільного функціонування підприємства та забезпечення його подальшого економічного зростання в умовах постійних змін ринкового середовища [3; 5].

У науковій літературі стратегічне управління переважно пов'язують із визначенням довгострокових цілей підприємства, вибором напрямів розвитку та формуванням механізмів їх реалізації. Однак для цієї роботи важливо не лише подати загальне визначення поняття, а й пояснити, яке практичне значення воно має для конкретного підприємства. У випадку ПП «АП «УКРТРАНС» стратегічний розвиток не може трактуватися як швидке зростання або масштабне розширення діяльності, оскільки фінансово-економічні показники підприємства

свідчать про скорочення масштабів роботи та нестабільність прибутковості. Тому стратегічне управління для цього підприємства має передусім стабілізаційний і антикризовий характер.

Для ПП «АП «УКРТРАНС» стратегічні цілі мають бути пов'язані не з формальним розширенням діяльності, а з відновленням фінансової стійкості, скороченням непродуктивних витрат, підвищенням контролю за логістичними процесами та ефективнішим використанням наявних ресурсів. Саме такий підхід дозволяє пов'язати теоретичні положення стратегічного менеджменту з реальним станом досліджуваного підприємства [7; 9].

Стратегічний розвиток підприємства охоплює процес визначення пріоритетних напрямів діяльності та формування довгострокових орієнтирів функціонування підприємства. Важливими складовими цього процесу є визначення місії, бачення та стратегічних цілей підприємства. Місія відображає основне призначення діяльності підприємства, його роль у задоволенні потреб споживачів та місце на ринку. Бачення формує уявлення про бажаний майбутній стан підприємства та визначає перспективи його розвитку. Стратегічні цілі, у свою чергу, встановлюють конкретні результати, яких підприємство планує досягти у довгостроковому періоді [1; 3].

Однією з важливих складових стратегічного розвитку є наявність ефективного стратегічного мислення у керівництва підприємства. Саме здатність управлінців передбачати можливі зміни зовнішнього середовища, оцінювати ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення значною мірою впливає на успішність діяльності підприємства. У сучасних умовах керівництво повинно враховувати не лише внутрішній потенціал підприємства, а й економічні, політичні, технологічні та інші зовнішні фактори, які можуть впливати на результати його функціонування [10;11].

Стратегічний розвиток підприємства характеризується рядом специфічних особливостей. Насамперед він має довгостроковий характер та орієнтується на досягнення перспективних цілей у майбутньому. Крім того, стратегічний

розвиток передбачає постійний моніторинг зовнішнього середовища та необхідність швидкої адаптації підприємства до ринкових змін [17]. Важливою особливістю є також комплексний характер управління, який охоплює всі основні напрями діяльності підприємства. Поряд із цим стратегічний розвиток ґрунтується на раціональному використанні ресурсного потенціалу підприємства, впровадженні сучасних технологій та використанні інноваційних підходів до управління діяльністю.

Для транспортно-логістичного підприємства конкурентоспроможність формується не лише через ціну послуг, а й через надійність перевезень, дотримання строків доставки, контроль витрат, якість комунікації із замовниками та здатність швидко реагувати на зміни маршруту. У випадку ПП «АП «УКРТРАНС» конкурентні переваги доцільно формувати через підвищення керованості логістичних процесів, зменшення витрат на паливе, цифровий контроль транспорту та покращення сервісу для клієнтів. Це дозволяє перейти від загальних теоретичних рекомендацій до практичних рішень, які відповідають реальному стану підприємства [14].

Все значною мірою залежить від ефективності управління ресурсним потенціалом. До основних видів ресурсів підприємства відносять фінансові, матеріальні, трудові, інформаційні та технологічні ресурси. Раціональна організація використання ресурсів сприяє скороченню витрат, підвищенню продуктивності праці, покращенню результативності діяльності та забезпеченню стабільного функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

Особливого значення у сучасних умовах набуває інноваційний розвиток підприємства [8]. Інновації виступають одним із ключових інструментів формування конкурентних переваг та підвищення ефективності діяльності. Впровадження новітніх технологій, модернізація матеріально-технічної бази, автоматизація виробничих і управлінських процесів, а також використання цифрових технологій дозволяють підприємствам швидше адаптуватися до змін ринкового середовища та підвищувати рівень своєї конкурентоспроможності.

Важливою складовою стратегічного розвитку підприємства є також ефективна організаційна структура управління. Раціонально побудована система управління забезпечує узгоджену роботу структурних підрозділів, сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень та підвищує ефективність використання ресурсів підприємства. У сучасних умовах господарювання особливого значення набувають гнучкі організаційні структури, які дозволяють підприємствам швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптувати свою діяльність до нових ринкових умов.

На процес стратегічного розвитку підприємства суттєво впливає зовнішнє середовище, яке формує умови його функціонування та визначає можливості подальшого розвитку. До основних факторів зовнішнього впливу належать економічні, політичні, соціальні, технологічні та правові чинники. Нестабільність економічної ситуації, зміни у законодавстві, інфляційні процеси, коливання валютного курсу, а також зростання рівня конкуренції можуть істотно позначатися на результатах діяльності підприємства та його фінансовому стані [18; 19]. У зв'язку з цим підприємствам необхідно систематично здійснювати аналіз зовнішнього середовища, оцінювати можливі ризики та враховувати зміни ринкових умов у процесі формування стратегії розвитку [4].

Стратегічний розвиток підприємства повинен ґрунтуватися на принципах гнучкості, адаптивності та орієнтації на інноваційний розвиток. Для забезпечення стабільного функціонування підприємства повинні оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, впроваджувати сучасні технології та постійно вдосконалювати систему управління. Особливо важливим це є для підприємств транспортної та аграрної галузей, діяльність яких значною мірою залежить від впливу зовнішніх економічних факторів, змін попиту, вартості ресурсів та особливостей функціонування ринку [3].

Для транспортних підприємств питання стратегічного розвитку має особливу актуальність, оскільки рівень організації логістичних процесів і транспортних перевезень безпосередньо впливає на ефективність господарської

діяльності. Такі підприємства повинні забезпечувати своєчасне виконання перевезень, раціональне використання транспортних засобів, оптимізацію витрат та високий рівень обслуговування клієнтів. Саме тому система стратегічного управління транспортним підприємством має бути спрямована на підвищення ефективності транспортно-логістичних процесів, зміцнення конкурентних переваг та забезпечення стабільного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

1.2. Основні підходи та методи управління стратегічним розвитком підприємства

У сучасному економічному середовищі стратегічний розвиток підприємства набуває особливо важливого значення, оскільки саме від ефективності управлінських рішень залежить стабільність функціонування та перспективи подальшого розвитку суб'єкта господарювання. Діяльність підприємств сьогодні здійснюється в умовах високої конкуренції, швидких технологічних змін, нестабільної економічної ситуації та постійного впливу зовнішніх факторів. У зв'язку з цим підприємствам необхідно постійно вдосконалювати систему управління, впроваджувати сучасні методи стратегічного планування та шукати нові напрями підвищення ефективності діяльності.

Стратегічне управління розвитком підприємства є важливою складовою загальної системи управління та охоплює процес розробки, прийняття і реалізації довгострокових управлінських рішень. Його основне призначення полягає у забезпеченні стійкого розвитку підприємства, зміцненні його позицій на ринку, підвищенні рівня конкурентоспроможності та своєчасному реагуванні на зміни у зовнішньому середовищі. Ефективне стратегічне управління дозволяє підприємству раціонально використовувати наявні ресурси, визначати перспективні напрями діяльності та досягати поставлених цілей у довгостроковому періоді [7].

Основою ефективного управління стратегічним розвитком підприємства є дотримання певних принципів, які забезпечують узгодженість управлінських процесів та досягнення довгострокових результатів діяльності. До ключових принципів стратегічного управління відносять цілісність, комплексний характер управління, здатність до адаптації, гнучкість, орієнтацію на поставлені цілі, безперервність розвитку та результативність. Принцип цілісності полягає у тому, що всі складові системи управління підприємством повинні функціонувати у тісному взаємозв'язку та взаємодії. Комплексний підхід передбачає врахування сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на діяльність підприємства. Водночас гнучкість та адаптивність дають можливість своєчасно реагувати на зміни економічного середовища та пристосовувати діяльність підприємства до нових умов функціонування. Принцип безперервності означає постійне вдосконалення системи управління, перегляд стратегічних орієнтирів та оновлення управлінських рішень відповідно до сучасних вимог ринку [2].

У наукових дослідженнях існують різні підходи до управління стратегічним розвитком підприємства, серед яких особливе місце займає системний підхід. Його сутність полягає у розгляді підприємства як єдиного організму, де всі структурні елементи взаємодіють між собою та впливають один на одного. За такого підходу будь-які зміни в окремих складових підприємства відображаються на результатах діяльності всієї організації. Використання системного підходу дає змогу всебічно аналізувати діяльність підприємства, оцінювати взаємозв'язки між окремими процесами та формувати більш обґрунтовані стратегічні рішення [15].

Для ПП «АП «УКРТРАНС» системний підхід означає, що проблеми фінансової нестабільності не можна пояснювати лише падінням доходу або зовнішніми умовами. Вони пов'язані також із витратами на паливе, завантаженістю транспорту, якістю планування маршрутів, станом матеріально-технічної бази та рівнем управлінського контролю. Тому стратегічне рішення

має впливати не на один окремий показник, а на всю систему транспортно-логістичної діяльності.

Не менш важливим у процесі стратегічного управління є ситуаційний підхід, який ґрунтується на необхідності врахування конкретних умов функціонування підприємства під час прийняття управлінських рішень. Його особливістю є те, що не існує єдиної універсальної стратегії, яка могла б однаково ефективно застосовуватися для всіх підприємств. У зв'язку з цим керівництво повинно враховувати специфіку діяльності підприємства, стан конкурентного середовища, фінансові можливості, ринкову ситуацію та інші фактори, що можуть впливати на подальший розвиток підприємства.

Застосування ситуаційного підходу у цій роботі дозволяє уникнути шаблонних рекомендацій. Оскільки підприємство має скорочення чисельності персоналу, нестабільну прибутковість і обмежені фінансові можливості, для нього недоцільно пропонувати масштабне розширення діяльності або повне оновлення автопарку. Натомість стратегія має бути обережною, поетапною та спрямованою на стабілізацію роботи.

Важливу роль у системі стратегічного управління відіграє процесний підхід, відповідно до якого управління підприємством розглядається як безперервна сукупність взаємопов'язаних управлінських функцій. До основних складових такого процесу належать планування діяльності, організація роботи персоналу, мотивація працівників, координація дій структурних підрозділів та контроль за досягненням поставлених результатів. Застосування процесного підходу забезпечує логічну послідовність управлінських рішень, підвищує узгодженість дій між окремими елементами системи управління та сприяє зростанню загальної ефективності функціонування підприємства.

У межах цієї роботи інноваційний підхід розглядається не як абстрактне впровадження нових технологій, а як практичний інструмент підвищення керованості підприємства. Для ПП «АП «УКРТРАНС» таким інструментом є GPS-моніторинг транспорту, оскільки він дозволяє контролювати маршрути,

витрати пального, простої та ефективність використання транспортних засобів. Саме тому цифровізація логістичного контролю є більш реалістичним напрямом стратегічного вдосконалення, ніж загальні рекомендації щодо розширення діяльності.

У сучасному економічному середовищі особливого значення набуває інноваційний підхід до стратегічного розвитку підприємства. Його використання передбачає активне впровадження сучасних технологій, новітніх методів управління, цифрових рішень та автоматизованих систем у діяльність підприємства. Інноваційна орієнтація сприяє вдосконаленню виробничих і управлінських процесів, підвищенню продуктивності праці, скороченню витрат та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку. Крім того, використання інновацій дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати нові можливості для подальшого розвитку.

Для здійснення ефективного стратегічного управління підприємства застосовують різні методи стратегічного аналізу, які допомагають оцінити внутрішній стан підприємства та вплив зовнішніх факторів [12]. Одним із найбільш поширених і практично важливих інструментів є SWOT-аналіз. Даний метод дає змогу визначити основні переваги та недоліки підприємства, а також виявити потенційні можливості та загрози з боку зовнішнього середовища.

Проведення SWOT-аналізу дозволяє комплексно оцінити поточний стан підприємства, визначити перспективні напрями розвитку та сформувати більш обґрунтовану стратегію діяльності у довгостроковому періоді [13].

Під час проведення SWOT-аналізу сильними сторонами підприємства можуть бути високий рівень кваліфікації працівників, наявність сучасного обладнання, ефективна система управління або позитивна репутація на ринку. До слабких сторін можуть належати нестача фінансових ресурсів, застаріле обладнання або низький рівень автоматизації процесів. Можливості зовнішнього середовища пов'язані з розширенням ринку, впровадженням нових технологій

або залученням інвестицій. Загрозами можуть бути посилення конкуренції, економічна нестабільність або зміни законодавства [19].

Одним із важливих інструментів дослідження зовнішнього середовища підприємства є PEST-аналіз. Його застосування дає можливість визначити ключові фактори зовнішнього впливу, які можуть позначатися на результатах діяльності підприємства та перспективах його розвитку. У межах цього методу здійснюється аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників. До політичних факторів належать особливості державного регулювання, зміни у законодавстві, рівень політичної стабільності та державна підтримка бізнесу. Економічні чинники охоплюють стан національної економіки, рівень інфляції, податкову систему, валютні коливання та купівельну спроможність населення [20]. Соціальна складова характеризує демографічну ситуацію, рівень доходів населення, зміни у споживчих перевагах та соціальні тенденції. Технологічні фактори пов'язані з розвитком інновацій, впровадженням сучасних інформаційних систем, автоматизацією процесів та використанням новітніх технологій у діяльності підприємств. Проведення PEST-аналізу дозволяє своєчасно виявляти можливі загрози та перспективні можливості, що виникають у зовнішньому середовищі.

Для поглибленого аналізу внутрішніх процесів підприємства доцільно використовувати ланцюг створення вартості М. Портера. Його логіка полягає у поділі діяльності підприємства на основні та допоміжні процеси. До основних процесів належать вхідна логістика, операційна діяльність, вихідна логістика, маркетинг і продажі, сервіс. До допоміжних процесів належать інфраструктура підприємства, управління персоналом, технологічний розвиток і матеріально-технічне забезпечення [14].

Для ПП «АП «УКРТРАНС» ця модель має практичне значення, оскільки дозволяє визначити, на яких етапах транспортно-логістичного процесу виникають основні витрати та де можливе управлінське вдосконалення. Найбільш важливими для підприємства є вхідна логістика, пов'язана із

забезпеченням транспортної діяльності паливом, запчастинами та технічним обслуговуванням; операційна діяльність, яка охоплює безпосереднє виконання перевезень; вихідна логістика, що стосується доставки вантажу клієнтам; а також сервіс і комунікація із замовниками транспортних послуг [17].

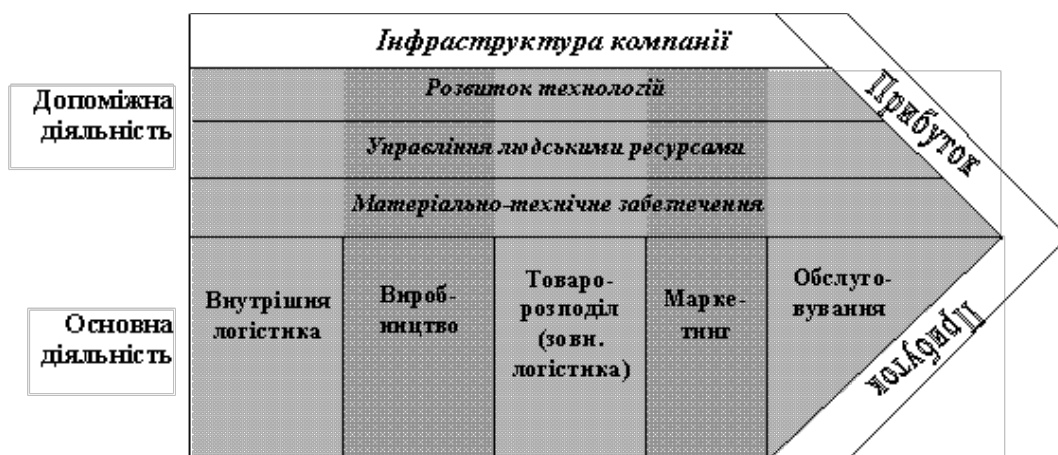


Рис. 1.1. Ланцюг створення вартості М. Портера

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення підходу М. Портера [13].

Важливе місце у системі стратегічного управління підприємством займає стратегічне планування, яке виступає основою формування довгострокових напрямів розвитку підприємства. Сутність стратегічного планування полягає у визначенні ключових орієнтирів діяльності підприємства, формуванні його місії, стратегічних цілей та виборі найбільш доцільних шляхів подальшого розвитку [1]. Основним завданням стратегічного планування є забезпечення раціонального використання ресурсного потенціалу підприємства, підвищення ефективності діяльності та досягнення стійких результатів у перспективному періоді [27].

Процес стратегічного планування складається з кількох взаємопов'язаних етапів. Насамперед проводиться дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства з метою виявлення факторів, які можуть впливати на його діяльність. Після цього визначаються місія підприємства, основні стратегічні цілі та ключові завдання розвитку. Наступним

етапом є розробка можливих варіантів стратегічного розвитку та обґрунтування найбільш ефективної стратегії. Завершальним етапом виступає практична реалізація обраної стратегії, а також здійснення контролю за результатами її впровадження та оцінка ефективності прийнятих управлінських рішень.

У процесі управління стратегічним розвитком підприємства важливу роль відіграють методи прогнозування, які дозволяють оцінювати можливі тенденції змін зовнішнього середовища та визначати перспективи подальшого розвитку підприємства. Прогнозування сприяє підготовці підприємства до потенційних змін ринкової ситуації та допомагає приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення. До найбільш поширених методів прогнозування відносять економічний аналіз, метод експертних оцінок, статистичні підходи та різні види моделювання. Використання прогнозних методів дає можливість знизити рівень невизначеності та ризиків у діяльності підприємства, а також підвищити ефективність стратегічного управління загалом [15].

Одним із ключових напрямів стратегічного управління підприємством є забезпечення його конкурентоспроможності. Рівень конкурентоспроможності характеризує здатність підприємства успішно здійснювати свою діяльність в умовах ринкової конкуренції, утримувати стабільні позиції на ринку та формувати переваги порівняно з іншими суб'єктами господарювання. Для зміцнення конкурентних позицій підприємствам необхідно постійно підвищувати якість продукції та послуг, оптимізувати витрати, впроваджувати сучасні технології та вдосконалювати систему управління. Важливе значення також має здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринкового середовища та адаптувати свою діяльність відповідно до нових умов функціонування [9].

У сучасній системі стратегічного управління особливу роль відіграє управління персоналом, оскільки саме трудові ресурси є однією з основних складових ефективної діяльності підприємства. Результативність функціонування підприємства значною мірою залежить від професійного рівня

працівників, їхньої мотивації та зацікавленості у досягненні поставлених цілей. У зв'язку з цим підприємства повинні приділяти значну увагу розвитку кадрового потенціалу, підвищенню кваліфікації персоналу, створенню дієвої системи стимулювання праці та формуванню позитивного психологічного клімату в колективі. Ефективне управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню корпоративної культури та забезпеченню стабільного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі [6].

Для підприємств транспортної сфери важливе значення у системі стратегічного управління має застосування логістичного підходу. Ефективність діяльності таких підприємств значною мірою залежить від раціональної організації перевезень, оптимального планування маршрутів, скорочення транспортних витрат та забезпечення належного рівня обслуговування споживачів. Саме тому під час формування стратегічних напрямів розвитку транспортні підприємства повинні враховувати специфіку логістичних процесів, особливості функціонування транспортної інфраструктури та сучасні тенденції розвитку транспортної галузі. Раціональне управління логістичними процесами дозволяє підприємствам підвищувати ефективність використання ресурсів, покращувати якість послуг та зміцнювати свої конкурентні позиції на ринку транспортних перевезень [22].

У сучасному економічному середовищі важливу роль у стратегічному розвитку підприємств відіграє впровадження цифрових технологій та інформаційних систем. Використання сучасних програмних рішень, автоматизація управлінських процесів, електронний документообіг та цифрові системи обробки інформації сприяють підвищенню ефективності управління підприємством. Застосування цифрових технологій дозволяє оперативно обробляти інформацію, прискорювати процес прийняття управлінських рішень, покращувати контроль за діяльністю підприємства та забезпечувати більш ефективну координацію роботи структурних підрозділів. Крім того,

цифровізація управління сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства та його адаптації до сучасних умов розвитку ринку.

1.3. Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах

У сучасному ринковому середовищі стратегія розвитку підприємства є однією з найважливіших складових ефективної системи управління. Підприємства функціонують в умовах постійних економічних змін, високого рівня конкуренції, нестабільності ринку та активного розвитку новітніх технологій. За таких обставин особливого значення набуває здатність підприємства не лише підтримувати поточну діяльність, а й формувати довгострокові напрями розвитку. У зв'язку з цим розробка та реалізація стратегії розвитку виступає необхідною умовою забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та ефективного функціонування підприємства у перспективному періоді [12].

Стратегія розвитку підприємства являє собою систему довгострокових цілей і управлінських рішень, спрямованих на забезпечення подальшого розвитку та зміцнення ринкових позицій підприємства. Вона визначає ключові напрями діяльності, підходи до використання ресурсного потенціалу, способи формування конкурентних переваг та механізми пристосування до змін зовнішнього середовища. Наявність ефективної стратегії дає можливість підприємству більш раціонально використовувати власні ресурси, своєчасно реагувати на ризики та зміни ринку, а також створювати умови для стабільного розвитку у довгостроковій перспективі [16].

Розробка стратегії розвитку підприємства є складним управлінським процесом, який охоплює декілька взаємопов'язаних етапів та потребує всебічного дослідження діяльності підприємства і факторів зовнішнього середовища. Важливою основою стратегічного розвитку виступають місія та бачення підприємства. Місія визначає головне призначення підприємства, основні принципи його функціонування та роль у задоволенні потреб споживачів

і суспільства. Бачення, у свою чергу, відображає бажаний майбутній стан підприємства та формує уявлення про перспективи його розвитку й стратегічні орієнтири на майбутнє.

Після формування місії та бачення підприємства наступним етапом є визначення стратегічних цілей, які виступають основою подальшого розвитку підприємства. Такі цілі повинні бути чітко сформульованими, реалістичними для виконання та орієнтованими на досягнення результатів у довгостроковому періоді [8]. Стратегічні орієнтири можуть передбачати зростання рівня прибутковості підприємства, розширення масштабів діяльності, освоєння нових ринків, підвищення якості продукції або послуг, впровадження сучасних технологій та зміцнення конкурентних переваг на ринку. Правильно визначені цілі дозволяють підприємству ефективно координувати свою діяльність та забезпечують узгодженість управлінських рішень.

Одним із найважливіших етапів розробки стратегії розвитку є дослідження зовнішнього середовища функціонування підприємства. У сучасних умовах ринкове середовище характеризується динамічністю та високим рівнем невизначеності, що змушує підприємства постійно здійснювати оцінку факторів зовнішнього впливу. Аналіз зовнішнього середовища дає можливість своєчасно виявляти потенційні загрози та нові можливості для розвитку підприємства, а також формувати більш обґрунтовані стратегічні рішення.

До основних чинників зовнішнього середовища відносять економічні, політичні, соціальні, правові та технологічні фактори. Економічна складова охоплює загальний стан економіки країни, рівень інфляції, коливання валютного курсу, стан фінансового ринку та рівень платоспроможності населення [20]. Політичні чинники пов'язані з особливостями державного регулювання, змінами нормативно-правової бази та рівнем політичної стабільності у країні. Соціальні фактори характеризують демографічну ситуацію, зміни у структурі зайнятості населення, рівень життя та особливості споживчої поведінки. Технологічні фактори відображають темпи розвитку інновацій, поширення сучасних

технологій та можливості їх використання у діяльності підприємства з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Важливе місце у процесі розробки стратегії розвитку підприємства займає етап вибору стратегічного напрямку розвитку. На даному етапі керівництво підприємства здійснює оцінку можливих варіантів подальшої діяльності та обирає найбільш доцільний шлях розвитку з урахуванням результатів аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища. Вибір стратегічної альтернативи залежить від фінансових можливостей підприємства, рівня конкуренції, ринкової ситуації та поставлених довгострокових цілей. Залежно від особливостей функціонування підприємства можуть застосовуватися різні види стратегій розвитку [12].

Одним із найбільш поширених напрямів є стратегія розвитку, орієнтована на зростання підприємства. Її реалізація передбачає розширення масштабів діяльності, збільшення обсягів виробництва або надання послуг, освоєння нових ринків збуту та залучення додаткових споживачів. Крім того, така стратегія може включати впровадження нових видів продукції чи послуг, розвиток інноваційних напрямів діяльності та посилення ринкових позицій підприємства. Найчастіше стратегія зростання використовується підприємствами, які мають достатній ресурсний потенціал, стабільний фінансовий стан та прагнуть підвищити рівень своєї конкурентоспроможності.

У випадках, коли основним завданням підприємства є збереження досягнутих результатів та забезпечення стабільності функціонування, застосовується стратегія стабілізації. Такий стратегічний підхід спрямований на підтримання існуючих позицій підприємства на ринку, забезпечення стійкості діяльності та мінімізацію можливих ризиків. Реалізація стратегії стабілізації передбачає підвищення ефективності використання ресурсів, контроль витрат, удосконалення внутрішніх процесів та підтримання стабільного рівня фінансових показників підприємства [27].

В умовах кризових явищ або погіршення фінансового стану підприємства можуть обирати стратегію скорочення діяльності. Основною метою такого підходу є стабілізація роботи підприємства шляхом зменшення витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізації окремих напрямів діяльності. Реалізація цієї стратегії часто супроводжується відмовою від нерентабельних видів діяльності, переглядом організаційної структури та впровадженням заходів щодо покращення фінансових результатів. Найчастіше стратегія скорочення використовується підприємствами, які функціонують в умовах економічної нестабільності, фінансових труднощів або значного зниження рівня прибутковості [20].

Однією з важливих складових стратегічного розвитку підприємства є формування конкурентної стратегії, яка визначає способи досягнення та утримання переваг на ринку. Головним завданням конкурентної стратегії є зміцнення ринкових позицій підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення ефективної боротьби з іншими учасниками ринку. У практиці стратегічного управління найбільш поширеними є стратегія мінімізації витрат, стратегія диференціації та стратегія концентрації на окремому ринковому сегменті.

Стратегія мінімізації витрат ґрунтується на прагненні підприємства скоротити витрати на виробництво продукції або надання послуг, що дозволяє встановлювати більш конкурентні ціни та приваблювати споживачів. Стратегія диференціації передбачає створення продукції чи послуг із унікальними характеристиками, які вигідно відрізняють підприємство від конкурентів та формують додаткову цінність для споживачів. У свою чергу, стратегія концентрації орієнтується на обслуговування конкретного сегмента ринку або окремої категорії споживачів, що дозволяє підприємству більш ефективно задовольняти потреби цільової аудиторії.

Після визначення стратегічного напрямку розвитку підприємства одним із найважливіших етапів стає практичне впровадження обраної стратегії. Саме якість реалізації стратегічних рішень значною мірою визначає можливість досягнення поставлених цілей та отримання запланованих результатів. Реалізація стратегії охоплює систему організаційних, економічних та управлінських заходів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства та досягнення його довгострокових пріоритетів [12].



Рис. 1.2. Етапи процесу стратегічного планування підприємства

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення підходів до стратегічного управління [12; 13].

Наведена послідовність етапів стратегічного планування має прикладне значення для досліджуваного підприємства. Для ПП «АП «УКРТРАНС» стратегічне планування повинно починатися не з формального визначення бажаних напрямів зростання, а з діагностики фінансового стану, аналізу витрат і виявлення найбільш проблемних ділянок логістичного процесу. Лише після цього доцільно формувати стратегічні цілі, обирати заходи та оцінювати їхню економічну ефективність.

Для успішного впровадження стратегічних змін підприємству необхідно забезпечити раціональне управління наявними ресурсами. Важливе місце у цьому процесі займають фінансові ресурси, оскільки реалізація стратегічних програм і заходів часто потребує значних капіталовкладень та інвестиційної підтримки. Не менш важливими є трудові ресурси, адже ефективність реалізації стратегії значною мірою залежить від професійного рівня працівників, їхньої кваліфікації, зацікавленості у результатах роботи та дієвості системи мотивації персоналу. Крім того, важливу роль відіграє здатність керівництва координувати діяльність працівників та забезпечувати ефективну взаємодію між структурними підрозділами підприємства.

У сучасному економічному середовищі результативність реалізації стратегії розвитку значною мірою визначається рівнем інноваційного розвитку підприємства. Використання новітніх технологій, автоматизованих систем управління, сучасного програмного забезпечення та цифрових рішень сприяє підвищенню ефективності виробничих і управлінських процесів. Впровадження інновацій дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін ринкового середовища, покращувати якість продукції або послуг, оптимізувати витрати та зміцнювати свої конкурентні позиції на ринку.

Важливе значення у процесі реалізації стратегії розвитку має організаційна структура підприємства, оскільки саме вона забезпечує ефективну взаємодію між окремими підрозділами та координацію управлінських процесів. Для успішного впровадження стратегічних рішень підприємство повинно мати налагоджену систему управління, яка сприяє оперативному прийняттю рішень, чіткому розподілу повноважень та ефективному виконанню поставлених завдань. У сучасних умовах господарювання все більшого поширення набувають гнучкі організаційні структури, здатні швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати адаптацію підприємства до нових ринкових умов [2].

У процесі реалізації стратегічних напрямів розвитку важливу роль виконує система стратегічного контролю. Її головним призначенням є оцінка результатів виконання стратегії, визначення рівня досягнення поставлених цілей та виявлення можливих відхилень від запланованих показників. Стратегічний контроль дає змогу своєчасно вносити необхідні зміни до діяльності підприємства, удосконалювати управлінські рішення та забезпечувати більш ефективне виконання стратегічних завдань. Наявність ефективної системи контролю сприяє підвищенню результативності управління та зниженню рівня можливих ризиків.

Для визначення ефективності реалізації стратегії підприємства використовуються різноманітні показники результативності діяльності. До основних критеріїв оцінки належать рівень прибутковості, показники рентабельності, обсяги реалізації продукції або послуг, позиції підприємства на ринку, продуктивність праці та рівень конкурентоспроможності. Аналіз зазначених показників дозволяє оцінити ступінь досягнення стратегічних цілей, визначити ефективність використання ресурсів та сформулювати висновки щодо перспектив подальшого розвитку підприємства.

Для підприємств транспортної галузі формування та впровадження стратегії розвитку має особливо важливе значення, оскільки ефективність їх діяльності безпосередньо залежить від якості організації транспортних і логістичних процесів. До основних стратегічних напрямів розвитку таких підприємств належать удосконалення системи транспортних перевезень, оптимізація логістичних операцій, модернізація транспортного парку та підвищення рівня обслуговування споживачів. У сучасних умовах транспортні підприємства функціонують в умовах посилення конкуренції, постійної зміни потреб клієнтів та активного розвитку цифрових і логістичних технологій, що вимагає від них швидкої адаптації до нових ринкових вимог [22]. Ефективна реалізація стратегії розвитку дає можливість транспортним підприємствам забезпечувати стабільність діяльності, підвищувати якість наданих послуг,

зміцнювати свої конкурентні позиції та створювати передумови для подальшого довгострокового розвитку.

Отже, аналіз теоретичних підходів до стратегічного управління показує, що стратегія підприємства не може бути універсальною та однаковою для всіх суб'єктів господарювання. Її зміст залежить від фінансового стану, галузевої специфіки, ресурсних можливостей та характеру зовнішніх ризиків. Для ПП «АП «УКРТРАНС» найбільш обґрунтованим є не використання стандартної стратегії зростання, а формування стратегії стабілізації, яка передбачає контроль витрат, підвищення ефективності логістики, цифровізацію управління транспортом і поступове відновлення фінансової стійкості. Саме такий підхід забезпечує зв'язок між теоретичними положеннями першого розділу та практичними рекомендаціями третього розділу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПП «АП «УКРТРАНС»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ПП «АП «УКРТРАНС»

Приватне підприємство «АП «УКРТРАНС» здійснює діяльність у сфері вантажних автомобільних перевезень і логістичного супроводу. Основним напрямом роботи підприємства є транспортування вантажів для замовників, зокрема продукції аграрного сектору. Така спеціалізація визначає сезонність частини перевезень, залежність від стану транспортної інфраструктури, вартості паливно-мастильних матеріалів та своєчасності виконання договірних зобов'язань.

Для досліджуваного підприємства логістична функція має не допоміжне, а ключове значення, оскільки саме від організації маршрутів, контролю витрат, технічного стану транспорту та роботи персоналу залежить фінансовий результат. Тому характеристика діяльності ПП «АП «УКРТРАНС» повинна розглядатися не лише через перелік послуг, а й через здатність підприємства забезпечувати ефективність перевезень в умовах воєнних, економічних і ресурсних обмежень [21; 22].

В умовах розвитку аграрного сектору України значення транспортно-логістичних підприємств постійно зростає. Україна є одним із найбільших експортерів сільськогосподарської продукції у світі, тому ефективна організація перевезення зернових культур, олійних культур та іншої аграрної продукції має важливе значення для забезпечення стабільного функціонування економіки. Саме тому діяльність підприємств, які забезпечують транспортні та логістичні послуги, є актуальною та необхідною.

ПП «АП «УКРТРАНС» здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та функціонує як приватне підприємство. Основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом надання якісних транспортних послуг та забезпечення ефективної організації перевезень.

Підприємство орієнтується на довгострокову співпрацю з клієнтами, підвищення якості обслуговування та вдосконалення логістичних процесів.

Основні напрями діяльності ПП «АП «УКРТРАНС» пов'язані з вантажними автомобільними перевезеннями, логістичним супроводом, диспетчеризацією та взаємодією із замовниками. Узагальнену характеристику цих напрямів подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні напрями діяльності ПП «АП «УКРТРАНС» Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої інформації підприємства та даних [23; 24].

Напрямок діяльності	Характеристика діяльності	Основні види робіт та послуг	Значення для підприємства
Вантажні автомобільні перевезення	Основний напрямок діяльності підприємства, пов'язаний із транспортуванням вантажів територією України	Перевезення зернових, олійних культур, сільськогосподарської продукції та інших вантажів	Формує основну частину доходу підприємства
Логістичний супровід перевезень	Організація та координація логістичних процесів під час транспортування вантажів	Планування маршрутів, контроль доставки, координація транспортних операцій	Забезпечує ефективність транспортних процесів та зниження витрат
Співпраця з аграрними підприємствами	Надання транспортних послуг підприємствам аграрного сектору	Організація перевезення врожаю, сезонна логістика агропродукції	Сприяє стабільному попиту на послуги підприємства
Перевезення зернових культур	Транспортування основних зернових культур до елеваторів, портів та підприємств	Перевезення пшениці, кукурудзи, ячменю	Є одним із ключових напрямів діяльності

Перевезення олійних культур	Організація транспортування продукції олійної групи	Перевезення соняшнику, сої, ріпаку	Забезпечує розширення ринку транспортних послуг
Організація транспортних маршрутів	Оптимізація маршрутів та підвищення ефективності перевезень	Вибір оптимальних маршрутів, координація графіків руху	Дозволяє скорочувати витрати на транспортування
Взаємодія із замовниками	Робота з клієнтами та забезпечення виконання умов перевезення	Укладання договорів, контроль виконання замовлень, консультації клієнтів	Формує позитивну ділову репутацію підприємства
Інформаційно- диспетчерський супровід	Контроль та координація транспортних процесів у режимі реального часу	Ведення документації, контроль перевезень, диспетчеризація	Підвищує якість та швидкість обслуговування

У сучасних умовах діяльність транспортних підприємств значною мірою залежить від рівня організації логістичних процесів. Саме тому ПП «АП «УКРТРАНС» приділяє увагу координації транспортних операцій, оптимізації маршрутів перевезення та підвищенню ефективності використання транспорту. Раціональна організація логістичних процесів дозволяє підприємству скорочувати витрати, підвищувати продуктивність діяльності та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Важливим напрямом діяльності підприємства є перевезення сільськогосподарської продукції. До основних видів продукції, транспортування якої забезпечується підприємством, належать зернові та олійні культури. Зокрема, підприємство бере участь у логістичних процесах, пов'язаних із перевезенням пшениці, кукурудзи, ячменю, соняшнику, сої та інших видів

аграрної продукції. Такі перевезення мають сезонний характер та потребують високого рівня організації транспортних процесів.

Сучасні умови функціонування транспортної галузі характеризуються високим рівнем конкуренції, що змушує підприємства постійно вдосконалювати систему управління та підвищувати якість послуг. У зв'язку з цим ПП «АП «УКРТРАНС» приділяє увагу розвитку стратегічного управління, удосконаленню організаційної структури та підвищенню ефективності діяльності.

Організаційна структура підприємства є важливим елементом ефективного управління. Від ефективності побудови організаційної структури залежить швидкість прийняття управлінських рішень, координація діяльності підрозділів та рівень продуктивності праці. Організаційна структура ПП «АП «УКРТРАНС» побудована таким чином, щоб забезпечити ефективну взаємодію між працівниками та підрозділами підприємства.

Керівництво діяльністю підприємства здійснюється управлінським апаратом на чолі з керівником, який забезпечує організацію роботи підприємства, координує основні напрями його функціонування та приймає ключові управлінські рішення. До основних обов'язків керівництва належать планування діяльності, контроль за виконанням поставлених завдань, організація ефективної взаємодії між структурними підрозділами та забезпечення стабільного функціонування підприємства. Важливу роль у діяльності транспортного підприємства також виконують працівники, які займаються організацією перевезень, логістичним супроводом, роботою з клієнтами та координацією транспортних процесів [22].

Результативність діяльності підприємства значною мірою визначається професійним рівнем персоналу та ефективністю організації праці. У зв'язку з цим одним із важливих завдань підприємства є забезпечення належного кадрового потенціалу, здатного якісно виконувати професійні обов'язки та забезпечувати високий рівень обслуговування споживачів [2]. В умовах

цифровізації та розвитку сучасних технологій працівники транспортної галузі повинні володіти навичками використання інформаційних систем, спеціалізованих логістичних програм, електронних засобів комунікації та сучасних технологічних рішень, що сприяють підвищенню ефективності роботи підприємства.

Важливим елементом діяльності ПП «АП «УКРТРАНС» є використання сучасних інформаційних технологій. Автоматизація процесів управління дозволяє підприємству підвищувати швидкість обробки інформації, контролювати процеси перевезення та забезпечувати ефективну взаємодію з клієнтами. Використання сучасних засобів зв'язку та інформаційних систем сприяє покращенню організації транспортних процесів та підвищенню ефективності роботи підприємства.

Фінансовий стан підприємства є важливим показником ефективності його діяльності. Основними джерелами доходів ПП «АП «УКРТРАНС» є надходження від надання транспортних та логістичних послуг. Рівень прибутковості підприємства залежить від обсягів перевезень, ефективності використання ресурсів, рівня витрат та стану ринку транспортних послуг.

У сучасних умовах транспортні підприємства стикаються з рядом проблем та викликів. Однією з основних проблем є зростання витрат на паливо, обслуговування транспорту та логістичні операції. Крім того, значний вплив на діяльність підприємств мають економічна нестабільність, зміни валютного курсу, посилення конкуренції та складна безпекова ситуація в Україні.

В умовах воєнного стану діяльність транспортних підприємств стала ще більш складною та відповідальною. Порушення логістичних маршрутів, пошкодження інфраструктури, зростання вартості перевезень та ризику для безпеки транспорту суттєво впливають на функціонування підприємств транспортної галузі. Незважаючи на це, ПП «АП «УКРТРАНС» продовжує здійснювати свою діяльність та забезпечувати транспортне обслуговування клієнтів.

Таблиця 2.2

Основні фінансово-економічні показники діяльності ПП «АП «УКРТРАНС» за 2021–2025 (складено за даними фінансової звітності підприємства)

Показники	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід, грн	38 774 000	15 952 000	20 509 000	21 994 000	19 846 000
Чистий прибуток (збиток), грн	-2 383 000	-440 000	3 257 000	306 000	-45 000
Активи, грн	10 679 000	8 107 000	8 431 000	9 315 000	8 887 000
Зобов'язання, грн	16 996 000	14 864 000	11 080 000	11 616 000	11 234 000
Кількість працівників, осіб	110	29	23	27	25
Рентабельність діяльності, %	-6,15	-2,75	16,08	1,40	-0,23
Динаміка доходу до попереднього року, %	—	-58,86	+28,57	+7,24	-10,09
Динаміка чистого прибутку, %	—	покращення	значне зростання	зниження	збитковість
Співвідношення активів і зобов'язань	0,63	0,55	0,76	0,80	0,79
Середній дохід на одного працівника, грн	352 491	550 069	891 696	814 593	793 840

Дані таблиці 2.2 свідчать, що діяльність ПП «АП «УКРТРАНС» у 2021-2025 роках не можна характеризувати як стабільний розвиток. Навпаки, підприємство пройшло через суттєве скорочення масштабів господарської діяльності. Дохід у 2025 році становив 19 846 тис. грн проти 38 774 тис. грн у 2021 році, тобто зменшився майже вдвічі. Особливо показовим є скорочення чисельності персоналу: зі 110 працівників у 2021 році до 25 працівників у 2025 році. Така динаміка свідчить не про розширення, а про вимушене звуження операційної діяльності підприємства.

Фінансові результати також залишаються нестабільними. У 2021 та 2022 роках підприємство було збитковим, у 2023 році отримало прибуток, однак уже у 2024 році прибутковість різко знизилася, а у 2025 році знову зафіксовано збиток. Це означає, що підприємство не має достатнього запасу фінансової стійкості для реалізації масштабних інвестиційних або експансивних стратегій. За таких умов стратегічне управління має бути зосереджене не на формальному “зростанні”, а на антикризовому відновленні, оптимізації витрат, посиленні контролю за використанням ресурсів та підвищенні ефективності наявних логістичних процесів.

Для ПП «АП «УКРТРАНС» найбільш доцільною є стратегія стабілізації з елементами операційної оптимізації. Її сутність полягає у тому, щоб не збільшувати витрати на масштабне розширення, а спочатку відновити керованість основних процесів, скоротити втрати, підвищити продуктивність транспортних засобів і забезпечити контроль за паливно-мастильними матеріалами. Саме тому подальші рекомендації в роботі повинні бути спрямовані на маловитратні, швидкоокупні та практично реальні заходи.

Одним із пріоритетних напрямів забезпечення ефективної діяльності підприємства є удосконалення системи стратегічного управління. У сучасному економічному середовищі підприємства змушені постійно реагувати на зміни ринку, адаптувати свою діяльність до нових умов функціонування та впроваджувати сучасні методи управління. За таких умов саме стратегічне управління виступає важливим інструментом забезпечення стабільного розвитку підприємства, зміцнення його ринкових позицій та підвищення рівня конкурентоспроможності. Ефективно сформована стратегія дозволяє підприємству більш раціонально використовувати наявні ресурси, своєчасно реагувати на зовнішні виклики та досягати визначених довгострокових цілей.

ПП «АП «УКРТРАНС» здійснює свою діяльність в умовах високої конкуренції на ринку транспортних послуг, що вимагає постійного вдосконалення організації роботи підприємства та підвищення якості надання

послуг [24]. Для забезпечення ефективного функціонування підприємству необхідно приділяти увагу оптимізації витрат, покращенню логістичних процесів та підвищенню рівня обслуговування клієнтів. Важливим фактором успішної діяльності підприємства є також формування позитивного іміджу та ділової репутації, що сприяє зміцненню довіри з боку партнерів і клієнтів, розширенню співпраці та залученню нових замовників транспортних послуг [8].

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Ефективність функціонування будь-якого підприємства значною мірою залежить від впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. У сучасних умовах підприємства функціонують в умовах високої конкуренції, економічної нестабільності та постійних змін ринкового середовища, що потребує проведення комплексного аналізу факторів, які впливають на результати діяльності. Саме тому аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища є важливим елементом стратегічного управління підприємством.

Для ПП «АП «УКРТРАНС» проведення такого аналізу має особливе значення, оскільки підприємство здійснює діяльність у транспортно-логістичній сфері, яка є чутливою до змін економічної ситуації, вартості паливно-мастильних матеріалів, рівня конкуренції та стану транспортної інфраструктури. Аналіз середовища функціонування підприємства дозволяє визначити основні фактори впливу, оцінити можливості та загрози, а також сформулювати ефективні напрями стратегічного розвитку.

Зовнішнє середовище підприємства включає сукупність факторів, які безпосередньо або опосередковано впливають на діяльність підприємства, але не можуть контролюватися ним повною мірою. До основних факторів зовнішнього середовища належать економічні, політичні, соціальні, технологічні, правові та конкурентні чинники.

Одним із найважливіших факторів зовнішнього середовища є економічна ситуація в країні. У сучасних умовах економіка України характеризується

нестабільністю, високим рівнем інфляції, коливанням валютного курсу та зростанням витрат на ведення господарської діяльності. Для транспортних підприємств особливо важливим є підвищення цін на паливо, яке безпосередньо впливає на собівартість перевезень та рівень прибутковості діяльності.

Крім того, значний вплив на діяльність ПП «АП «УКРТРАНС» має воєнний стан в Україні. Порушення логістичних маршрутів, обмеження транспортного сполучення, пошкодження інфраструктури та ризики для безпеки перевезень створюють додаткові труднощі для функціонування транспортних підприємств. Незважаючи на це, попит на транспортні послуги у сфері перевезення аграрної продукції залишається стабільним, що створює можливості для подальшого розвитку підприємства.

Важливим фактором зовнішнього середовища є рівень конкуренції на ринку транспортних послуг. Сфера вантажних перевезень в Україні характеризується значною кількістю транспортних підприємств, що створює високий рівень конкурентної боротьби. Для забезпечення конкурентоспроможності ПП «АП «УКРТРАНС» необхідно постійно вдосконалювати якість послуг, оптимізувати витрати та забезпечувати ефективну організацію логістичних процесів.

На діяльність підприємства також впливають соціальні фактори. До них належать рівень зайнятості населення, демографічна ситуація та рівень кваліфікації працівників. У транспортній сфері важливе значення має наявність кваліфікованих водіїв, логістів та спеціалістів із організації перевезень. У сучасних умовах проблема нестачі кваліфікованих кадрів є актуальною для багатьох транспортних підприємств.

Технологічні фактори також відіграють важливу роль у діяльності ПП «АП «УКРТРАНС». Розвиток сучасних інформаційних технологій, автоматизація логістичних процесів та використання цифрових систем управління транспортом дозволяють підприємствам підвищувати ефективність діяльності та скорочувати витрати. Використання сучасних засобів GPS-моніторингу, електронного

документообігу та логістичних програм сприяє покращенню організації перевезень та контролю за транспортними процесами [15].

Для комплексного аналізу зовнішнього середовища підприємства доцільно використати PEST-аналіз, який дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори впливу.

Таблиця 2.3

PEST-аналіз зовнішнього середовища ПП «АП «УКРТРАНС» Джерело:
складено автором на основі [4; 11; 18; 20; 22]

Група факторів	Фактор впливу	Характеристика впливу	Ступінь впливу на підприємство
Політичні	Воєнний стан в Україні	Ускладнення логістичних маршрутів, ризики для транспортних перевезень, нестабільність роботи інфраструктури	Високий
Політичні	Державне регулювання транспортної галузі	Встановлення правил перевезень, ліцензування діяльності та контроль транспортної сфери	Високий
Політичні	Податкова політика держави	Зміна податкового навантаження впливає на фінансові результати підприємства	Середній
Політичні	Євроінтеграційні процеси	Адаптація транспортної галузі до європейських стандартів та вимог	Середній
Політичні	Зміни в законодавстві	Необхідність постійного пристосування до нових нормативно-правових вимог	Середній
Економічні	Рівень інфляції	Зростання вартості матеріалів, пального та логістичних послуг	Високий
Економічні	Коливання валютного курсу	Впливає на вартість запчастин, технічного обслуговування та обладнання	Високий

Економічні	Зростання цін на паливо	Призводить до підвищення собівартості транспортних перевезень	Високий
Економічні	Загальний стан економіки країни	Визначає рівень попиту на транспортні та логістичні послуги	Високий
Економічні	Рівень розвитку аграрного сектору	Формує обсяги перевезень зернових та олійних культур	Високий
Економічні	Конкуренція на ринку перевезень	Вимагає постійного вдосконалення якості послуг та оптимізації витрат	Високий
Соціальні	Міграція населення	Призводить до нестачі працівників у транспортній сфері	Середній
Соціальні	Дефіцит кваліфікованих кадрів	Ускладнює процес забезпечення підприємства професійними водіями та логістами	Високий
Соціальні	Рівень доходів населення	Впливає на економічну активність та загальний попит на послуги	Середній
Соціальні	Зміна потреб клієнтів	Потребує покращення якості обслуговування та швидкості перевезень	Середній
Соціальні	Умови праці в транспортній сфері	Впливають на рівень мотивації персоналу та продуктивність праці	Середній
Технологічні	Розвиток цифрових технологій	Сприяє автоматизації логістичних процесів та покращенню управління	Високий
Технологічні	GPS-моніторинг транспорту	Дозволяє контролювати перевезення та оптимізувати маршрути	Високий
Технологічні	Автоматизація документообігу	Підвищує швидкість обробки інформації та ефективність управління	Середній
Технологічні	Впровадження сучасних	Покращує координацію транспортних процесів	Середній

	логістичних програм		
Технологічні	Оновлення транспортної техніки	Підвищує ефективність перевезень та знижує витрати на обслуговування	Високий

Поряд із зовнішнім середовищем важливе значення має аналіз внутрішнього середовища підприємства. Внутрішнє середовище включає сукупність ресурсів, можливостей та факторів, які формуються безпосередньо всередині підприємства та можуть контролюватися керівництвом.

До основних елементів внутрішнього середовища ПП «АП «УКРТРАНС» належать персонал, фінансові ресурси, система управління, організаційна структура, матеріально-технічна база та рівень організації логістичних процесів.

Однією з сильних сторін підприємства є досвід роботи у сфері транспортних перевезень та наявність стабільної клієнтської бази. Підприємство здійснює перевезення аграрної продукції, що забезпечує стабільний попит на транспортні послуги. Крім того, ПП «АП «УКРТРАНС» має досвід організації логістичних процесів та співпраці з підприємствами аграрного сектору.

Важливим фактором внутрішнього середовища є персонал підприємства. Ефективність діяльності транспортного підприємства значною мірою залежить від професійного рівня працівників, їх досвіду та здатності оперативно вирішувати виробничі завдання. Для підприємства важливим є забезпечення належного рівня мотивації працівників та підвищення їх професійної кваліфікації [2].

Разом із тим підприємство має і певні слабкі сторони. Однією з них є залежність від зовнішніх економічних факторів, зокрема від рівня цін на паливо та стану транспортної інфраструктури. Крім того, транспортна сфера потребує значних фінансових витрат на обслуговування транспорту та забезпечення логістичних процесів.

Для комплексної оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства доцільно провести SWOT-аналіз.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ПП «АП «УКРТРАНС» Джерело: складено автором на основі проведеного аналізу діяльності ПП «АП «УКРТРАНС» та джерел [11; 12; 21]

Сильні сторони	Слабкі сторони
Досвід роботи у сфері вантажних автомобільних перевезень аграрної продукції	Скорочення чисельності персоналу зі 110 осіб у 2021 році до 25 осіб у 2025 році
Наявність практичного досвіду перевезення зернових та олійних культур	Зменшення доходу майже вдвічі порівняно з 2021 роком
Сформовані зв'язки із замовниками в аграрному секторі	Нестабільна прибутковість і наявність збитку у 2025 році
Гнучкість у виконанні сезонних аграрних перевезень	Висока залежність собівартості послуг від цін на паливо
Можливість швидкої адаптації маршрутів під потреби клієнтів	Недостатній рівень цифрового контролю транспорту і витрат пального
Досвід роботи в умовах ускладненої логістики під час воєнного стану	Обмежені фінансові можливості для повного оновлення транспортного парку
Наявність транспортних засобів, які можна поетапно підключити до GPS-моніторингу	Ризик перевитрат пального через недостатній онлайн-контроль маршрутів
Можливості	Загрози
Поетапне впровадження GPS-моніторингу без значного інвестиційного навантаження	Подальше зростання вартості паливно-мастильних матеріалів
Скорочення витрат на пальне за рахунок контролю маршрутів і простоїв	Пошкодження або обмеження використання транспортної інфраструктури через воєнні ризики
Підвищення якості обслуговування клієнтів через точніше інформування про перевезення	Зниження платоспроможності частини замовників транспортних послуг
Автоматизація диспетчерського контролю та зменшення ручної роботи персоналу	Втрата частини клієнтів через конкуренцію з боку більших логістичних операторів
Використання аналітичних даних для планування маршрутів і контролю витрат	Дефіцит кваліфікованих водіїв і логістів на ринку праці
Зміцнення позицій у сегменті аграрної логістики через надійність і прозорість перевезень	Сезонні коливання попиту на перевезення аграрної продукції
Поступове відновлення фінансової стійкості через оптимізацію витрат	Подальше скорочення обсягів перевезень у разі погіршення економічної ситуації

SWOT-аналіз показує, що основна проблема ПП «АП «УКРТРАНС» полягає не лише у впливі загального зовнішнього середовища, а у поєднанні внутрішнього скорочення масштабів діяльності з високою залежністю від витрат на паливо та логістичних ризиків. Сильні сторони підприємства пов'язані з

досвідом роботи в аграрних перевезеннях, наявністю клієнтських зв'язків і гнучкістю у виконанні замовлень. Водночас слабкі сторони мають критичний характер, оскільки стосуються скорочення персоналу, зменшення доходу, нестабільної прибутковості та недостатнього рівня цифрового контролю.

Найбільш реалістичною можливістю для підприємства є не масштабне розширення діяльності, а впровадження інструментів контролю витрат і підвищення керованості перевезень. Саме тому GPS-моніторинг транспорту відповідає результатам SWOT-аналізу, він дозволяє зменшити вплив слабких сторін, пов'язаних із перевитратами пального та недостатнім контролем маршрутів, і водночас використати сильні сторони підприємства - досвід роботи в аграрній логістиці та наявність транспортних ресурсів.

Для підвищення ефективності діяльності підприємству доцільно приділяти увагу оптимізації логістичних процесів, впровадженню сучасних інформаційних технологій, зниженню витрат та вдосконаленню системи стратегічного управління. Крім того, важливим напрямом розвитку є розширення співпраці з аграрними підприємствами та формування нових партнерських відносин.

Таким чином, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПП «АП «УКРТРАНС» дозволив визначити основні фактори, які впливають на діяльність підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони, а також оцінити можливості та загрози подальшого розвитку. Отримані результати є важливою основою для формування ефективної стратегії розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності у сучасних умовах господарювання.

2.3. Оцінка ефективності управління стратегічним розвитком ПП «АП «УКРТРАНС»

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня організації стратегічного управління. Саме система стратегічного управління забезпечує формування довгострокових цілей підприємства, визначення перспективних напрямів розвитку, адаптацію до змін зовнішнього середовища

та підвищення конкурентоспроможності. Для транспортних підприємств стратегічне управління має особливе значення, оскільки їх діяльність безпосередньо залежить від економічної ситуації, стану логістичної інфраструктури, рівня конкуренції та потреб ринку транспортних послуг [22].

Оцінка ефективності управління стратегічним розвитком ПП «АП «УКРТРАНС» дозволяє визначити рівень результативності діяльності підприємства, оцінити якість управлінських рішень та виявити основні проблеми й перспективи подальшого розвитку. Для проведення оцінки доцільно проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності підприємства, ефективність використання ресурсів, рівень організації логістичних процесів та конкурентні позиції підприємства на ринку [27].

Одним із головних показників ефективності діяльності підприємства є рівень доходу та фінансові результати. Як показав аналіз фінансово-економічних показників ПП «АП «УКРТРАНС», упродовж останніх років діяльність підприємства характеризувалася нестабільністю фінансових результатів. Значний вплив на діяльність підприємства мали економічна нестабільність, зростання витрат на паливо та складна ситуація в транспортній сфері України.

У 2021 році дохід підприємства становив 38,77 млн грн, однак у 2022 році спостерігалось суттєве зниження доходів до 15,95 млн грн. Основними причинами такого скорочення стали ускладнення логістичних процесів, негативний вплив воєнного стану та загальна економічна нестабільність [20]. У 2023 році підприємству вдалося частково стабілізувати фінансову діяльність та збільшити обсяг доходів до 20,51 млн грн, що свідчить про поступове відновлення діяльності та адаптацію до нових умов функціонування.

Аналіз чистого прибутку підприємства свідчить про наявність як прибуткових, так і збиткових періодів діяльності. У 2021 та 2022 роках підприємство отримало збитки, що було пов'язано зі значним зростанням витрат та складною економічною ситуацією. У 2023 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 3,26 млн грн, що стало позитивним результатом ефективнішої

організації діяльності та покращення логістичних процесів. Однак у наступні роки фінансові результати залишалися нестабільними, що свідчить про необхідність удосконалення системи стратегічного управління.

Важливим показником ефективності стратегічного розвитку є рівень рентабельності підприємства. Рентабельність характеризує ефективність використання ресурсів та здатність підприємства отримувати прибуток від здійснення господарської діяльності. Проведений аналіз показав, що рівень рентабельності ПП «АП «УКРТРАНС» упродовж досліджуваного періоду був нестабільним, що пояснюється впливом зовнішніх економічних факторів та високим рівнем витрат на транспортні перевезення.

Значний вплив на результати діяльності підприємства має система управління витратами. Для транспортних підприємств найбільшу частку витрат становлять витрати на паливно-мастильні матеріали, технічне обслуговування транспорту, оплату праці персоналу та організацію логістичних процесів. У сучасних умовах зростання цін на паливо суттєво впливає на собівартість транспортних послуг та знижує рівень прибутковості підприємства.

Позитивним аспектом діяльності ПП «АП «УКРТРАНС» є наявність стабільної клієнтської бази та спеціалізація на перевезенні аграрної продукції. Попит на транспортування зернових та олійних культур дозволяє підприємству підтримувати стабільний рівень діяльності навіть в умовах економічної нестабільності. Крім того, підприємство має досвід роботи у сфері логістики та організації транспортних процесів, що є важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності.

Важливим елементом оцінки стратегічного управління є аналіз організаційної структури підприємства. Організаційна структура ПП «АП «УКРТРАНС» забезпечує координацію діяльності основних підрозділів та управління логістичними процесами. Проте в сучасних умовах підприємству необхідно вдосконалювати систему управління, підвищувати рівень автоматизації процесів та покращувати інформаційне забезпечення діяльності.

Однією з сильних сторін підприємства є здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Незважаючи на складну економічну ситуацію та проблеми транспортної галузі, підприємство продовжує здійснювати діяльність та підтримувати співпрацю з клієнтами. Це свідчить про наявність певного стратегічного потенціалу та гнучкості системи управління.

Разом із тим підприємство має ряд проблем, які негативно впливають на ефективність стратегічного розвитку. Однією з головних проблем є високий рівень залежності від зовнішніх факторів, зокрема від вартості пального, економічної ситуації та стану транспортної інфраструктури. Крім того, підприємство потребує оновлення матеріально-технічної бази та впровадження сучасних інформаційних технологій.

Важливим фактором підвищення ефективності стратегічного управління є використання сучасних цифрових технологій. У сучасних умовах автоматизація логістичних процесів, використання GPS-моніторингу транспорту та електронного документообігу дозволяють підприємствам підвищувати швидкість обробки інформації та покращувати контроль за транспортними перевезеннями [15]. Для ПП «АП «УКРТРАНС» впровадження таких технологій може стати важливим напрямом підвищення ефективності діяльності.

Крім того, підприємству доцільно приділяти увагу розвитку кадрового потенціалу. Ефективність діяльності транспортного підприємства значною мірою залежить від професійного рівня працівників та їх здатності швидко реагувати на виробничі ситуації. Підприємству необхідно вдосконалювати систему мотивації персоналу, забезпечувати професійне навчання працівників та створювати сприятливі умови праці.

Таблиця 2.5

Оцінка ефективності управління стратегічним розвитком ПП «АП
«УКРТРАНС» Джерело: складено автором на основі проведеного аналізу
діяльності ПП «АП «УКРТРАНС» [13; 22; 23]

Напрямок оцінки	Виявлений стан	Основна проблема	Напрямок покращення
Фінансові результати	Дохід і прибутковість підприємства залишаються нестабільними	Обмежені можливості для масштабного розвитку	Стабілізація діяльності та контроль витрат
Кадровий потенціал	Кількість працівників суттєво скоротилася	Зростання навантаження на наявний персонал	Автоматизація частини логістичних функцій
Логістичні процеси	Перевезення залежать від сезонності та стану маршрутів	Ризики затримок і неефективного використання транспорту	Оптимізація маршрутів і диспетчерського контролю
Витрати на паливе	Собівартість перевезень значною мірою залежить від пального	Можливі перевитрати через слабкий контроль маршрутів	GPS-моніторинг і контроль витрат ПММ
Матеріально-технічна база	Підприємство має потребу в оновленні техніки	Повне оновлення автопарку потребує значних коштів	Поетапна модернізація та технічний контроль
Інформаційні технології	Цифрові рішення використовуються недостатньо	Низький рівень оперативного контролю перевезень	Впровадження GPS-моніторингу
Клієнтська база	Підприємство працює з аграрними замовниками	Залежність від сезонного попиту	Розширення партнерств без значного зростання витрат
Конкурентоспроможність	Ринок вантажних перевезень залишається конкурентним	Важко конкурувати лише ціною	Підвищення якості сервісу та точності доставки
Управління ризиками	Діяльність залежить від воєнних, економічних і паливних ризиків	Висока чутливість до зовнішніх змін	Сценарне планування та контроль ключових витрат

Стратегічне управління	Підприємство потребує реалістичної стратегії	Недоцільність шаблонної стратегії зростання	Стратегія стабілізації та операційної оптимізації
------------------------	--	---	---

Дані таблиці 2.5 свідчать, що основні проблеми стратегічного управління ПП «АП «УКРТРАНС» пов'язані не з відсутністю загальних перспектив розвитку, а з нестабільністю фінансових результатів, скороченням кадрового потенціалу, високою залежністю від витрат на паливе та недостатнім рівнем цифрового контролю логістичних процесів. Тому першочерговими для підприємства мають бути не масштабні інвестиційні проекти, а заходи, спрямовані на стабілізацію діяльності, контроль витрат і підвищення керованості перевезень.

Проведений аналіз показує, що ПП «АП «УКРТРАНС» має потенціал для подальшого розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку транспортних послуг. Підприємство має досвід роботи у сфері перевезень, стабільну клієнтську базу та можливості для розвитку логістичних послуг.

Водночас підприємству необхідно вдосконалювати систему стратегічного управління, підвищувати рівень автоматизації, оновлювати матеріально-технічну базу та оптимізувати витрати. Отже, оцінка ефективності управління стратегічним розвитком ПП «АП «УКРТРАНС» свідчить про наявність як позитивних результатів діяльності, так і проблем, які потребують управлінського вирішення.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПП «АП «УКРТРАНС»

3.1. Розробка стратегічних напрямів розвитку підприємства

У сучасному економічному середовищі особливої актуальності набуває проблема розробки та реалізації ефективної стратегії розвитку підприємства. Динамічні зміни ринкової кон'юнктури, посилення конкурентної боротьби, економічна нестабільність, підвищення рівня витрат та активний розвиток інноваційних технологій створюють для підприємств необхідність постійного вдосконалення системи управління та пошуку нових можливостей для забезпечення стабільного функціонування. Для підприємств транспортної галузі питання стратегічного розвитку має особливе значення, оскільки результати їх діяльності значною мірою залежать від ефективності логістичних процесів, стану транспортної інфраструктури, якості транспортних послуг та здатності оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

За результатами аналізу фінансово-економічного стану ПП «АП «УКРТРАНС» встановлено, що підприємство не має достатніх ресурсів для реалізації масштабної стратегії розширення. Скорочення доходу, зменшення чисельності персоналу та нестабільність фінансових результатів свідчать про необхідність обережного стратегічного підходу. Тому першочерговим напрямом удосконалення управління стратегічним розвитком має бути не збільшення масштабів діяльності, а стабілізація роботи підприємства, оптимізація витрат і підвищення керованості транспортно-логістичних процесів.

Найбільш реалістичним заходом для ПП «АП «УКРТРАНС» є впровадження системи GPS-моніторингу транспорту. Цей захід не потребує надмірних інвестицій, може бути реалізований у короткий строк і безпосередньо пов'язаний із головною проблемою підприємства - високою залежністю від витрат на паливно-мастильні матеріали та недостатнім контролем транспортних маршрутів [5].

Для ПП «АП «УКРТРАНС» визначення перспективних напрямів стратегічного розвитку є важливою передумовою забезпечення стабільної роботи та зміцнення конкурентних позицій на ринку транспортних послуг [14]. Результати проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища свідчать про наявність у підприємства потенційних можливостей для подальшого розвитку, однак водночас існують певні проблеми та ризики, які можуть негативно впливати на ефективність його діяльності. За таких умов підприємству необхідно вдосконалювати систему стратегічного управління, забезпечувати більш ефективне використання ресурсного потенціалу та впроваджувати сучасні методи організації діяльності відповідно до вимог ринку.

З метою підвищення ефективності логістичної діяльності ПП «АП «УКРТРАНС» доцільно впроваджувати сучасні цифрові рішення та інформаційні технології у сфері управління транспортними процесами. Використання систем GPS-контролю, спеціалізованих логістичних програм, автоматизованих систем управління перевезеннями та електронного документообігу сприятиме підвищенню рівня контролю за рухом транспорту, покращенню координації логістичних операцій та більш ефективному управлінню транспортними потоками. Крім цього, автоматизація управлінських процесів дозволить скоротити обсяг адміністративної роботи, прискорити обробку інформації та підвищити загальну результативність діяльності підприємства.

Одним із важливих напрямів удосконалення діяльності підприємства є раціоналізація транспортних маршрутів. Ефективне планування перевезень дає можливість зменшити витрати на експлуатацію транспорту, скоротити терміни доставки вантажів та забезпечити більш продуктивне використання транспортних засобів. Для досягнення цих результатів підприємству необхідно систематично аналізувати маршрути перевезень, оцінювати ефективність транспортних операцій та застосовувати сучасні логістичні системи для оптимізації транспортного процесу [12].

Суттєвим фактором, який впливає на ефективність діяльності транспортних підприємств, є значний рівень витрат на паливно-мастильні матеріали. У зв'язку з цим одним із пріоритетних стратегічних напрямів розвитку ПП «АП «УКРТРАНС» повинно стати вдосконалення системи управління витратами [27]. Для цього підприємству необхідно забезпечити постійний моніторинг використання ресурсів, здійснювати контроль за рівнем витрат та впроваджувати заходи, спрямовані на підвищення енергоефективності та економне використання матеріальних ресурсів.

З метою скорочення витрат підприємству необхідно забезпечувати систематичний технічний огляд та контроль стану транспортних засобів, оскільки справність транспорту безпосередньо впливає на рівень споживання пального, безпеку перевезень та загальну ефективність транспортної діяльності. Важливим напрямом підвищення ефективності роботи також є поступова модернізація транспортного парку та використання сучасних економічних транспортних засобів, які характеризуються нижчим рівнем витрат пального та більшою продуктивністю.

Одним із ключових напрямів стратегічного розвитку ПП «АП «УКРТРАНС» є підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. У сучасних умовах ринок транспортних послуг характеризується значною конкуренцією, що вимагає від підприємств постійного вдосконалення якості обслуговування та пошуку нових конкурентних переваг. Для підприємства важливого значення набуває покращення якості транспортних послуг, підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та забезпечення високого рівня надійності перевезень.

Важливим фактором зміцнення ринкових позицій підприємства є формування позитивної ділової репутації та розвиток довгострокових партнерських відносин із замовниками послуг. Висока якість обслуговування клієнтів, своєчасне виконання перевезень, надійність та відповідальність у

роботі сприяють підвищенню довіри до підприємства та забезпечують його конкурентні переваги на ринку транспортних послуг.

Перспективним напрямом стратегічного розвитку підприємства є також розширення клієнтської бази та диверсифікація напрямів діяльності. На сьогодні ПП «АП «УКРТРАНС» переважно здійснює перевезення продукції аграрного сектору, однак для забезпечення стабільного розвитку підприємству доцільно розширювати перелік транспортних послуг та освоювати нові сегменти ринку. Такий підхід дозволить зменшити залежність підприємства від сезонних коливань у сфері аграрних перевезень, підвищити рівень фінансової стійкості та створити додаткові можливості для подальшого розвитку [27].

Одним із перспективних напрямів подальшого розвитку ПП «АП «УКРТРАНС» може стати активізація співпраці з логістичними операторами, торговельними компаніями та підприємствами виробничої сфери. Розширення партнерських зв'язків дозволить підприємству збільшити обсяги перевезень, залучити нових клієнтів та зміцнити свої позиції на ринку транспортних послуг. Крім основної діяльності, підприємство може розглядати можливість розвитку додаткових логістичних послуг, зокрема організації супроводу вантажів, координації транспортних операцій, а також надання послуг у сфері складської логістики. Це сприятиме підвищенню комплексності обслуговування клієнтів та створенню додаткових джерел доходу.

Важливе значення у процесі стратегічного розвитку підприємства має ефективна кадрова політика. Результативність діяльності транспортного підприємства значною мірою залежить від професійної підготовки працівників, рівня їх кваліфікації, досвіду роботи та зацікавленості у досягненні високих результатів діяльності. У сучасних умовах для багатьох підприємств транспортної галузі актуальною проблемою є дефіцит кваліфікованих кадрів, тому ПП «АП «УКРТРАНС» необхідно приділяти особливу увагу формуванню та розвитку власного кадрового потенціалу.

З метою підвищення ефективності роботи персоналу підприємству доцільно впроваджувати систему професійного розвитку працівників, організовувати навчання та заходи з підвищення кваліфікації. Важливим напрямом також є вдосконалення системи стимулювання праці, створення комфортних і безпечних умов роботи, а також забезпечення належної соціальної підтримки працівників. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню кадрового потенціалу підприємства та покращенню загальної ефективності його діяльності.

Особливу увагу ПП «АП «УКРТРАНС» необхідно приділяти вдосконаленню системи стратегічного управління, оскільки в сучасних умовах саме ефективне управління є основою стабільного розвитку підприємства. Система стратегічного управління повинна ґрунтуватися на постійному моніторингу змін зовнішнього середовища, своєчасній оцінці можливих ризиків та прогнозуванні перспектив подальшого розвитку підприємства [16]. У зв'язку з цим підприємству доцільно вдосконалювати процес стратегічного планування, а також впроваджувати механізми контролю за досягненням стратегічних цілей і результативністю управлінських рішень.

Для забезпечення ефективного розвитку підприємству необхідно систематично досліджувати ринок транспортних послуг, аналізувати рівень конкуренції та визначати найбільш перспективні напрями діяльності. Важливою складовою стратегічного управління є також система управління ризиками, оскільки діяльність транспортних підприємств значною мірою залежить від впливу економічних, політичних та інших зовнішніх факторів. Своєчасне виявлення та оцінка ризиків дозволяють підприємству швидше реагувати на зміни ринкового середовища та мінімізувати можливі негативні наслідки для діяльності.

В умовах сучасного розвитку економіки все більшого значення набуває цифровізація управлінських і виробничих процесів. Саме тому одним із перспективних напрямів розвитку ПП «АП «УКРТРАНС» є впровадження

сучасних інформаційних технологій у систему управління підприємством. Використання цифрових платформ, автоматизованих систем управління транспортними перевезеннями, сучасного програмного забезпечення та електронного документообігу сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, покращенню координації роботи структурних підрозділів та прискоренню процесу прийняття управлінських рішень.

Окрему увагу підприємству необхідно приділяти розвитку маркетингової діяльності та підвищенню ефективності просування транспортних послуг на ринку [10]. Важливими складовими цього процесу є формування позитивної репутації підприємства, налагодження ефективних ділових комунікацій та застосування сучасних маркетингових інструментів. Використання актуальних методів реклами, розвиток інформаційної присутності підприємства та підтримання якісної взаємодії з клієнтами сприятимуть розширенню клієнтської бази, зміцненню ринкових позицій і підвищенню рівня конкурентоспроможності ПП «АП «УКРТРАНС».

Одним із ключових напрямів стратегічного розвитку підприємства є забезпечення його фінансової стійкості та стабільності діяльності. Для досягнення цієї мети підприємству необхідно вдосконалювати систему фінансового планування, здійснювати постійний контроль за рівнем витрат та забезпечувати раціональне використання фінансових ресурсів. Важливе значення також має підвищення ефективності управління фінансовими потоками та своєчасне реагування на можливі фінансові ризики. Крім того, перспективним напрямом розвитку для ПП «АП «УКРТРАНС» є залучення інвестиційних ресурсів з метою оновлення матеріально-технічної бази, модернізації транспортних засобів та подальшого розвитку логістичної інфраструктури підприємства. Для більш ефективної реалізації стратегічних напрямів розвитку підприємству доцільно сформувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності.

Таблиця 3.1

Основні стратегічні напрями розвитку ПП «АП «УКРТРАНС» Джерело:
складено автором на основі [4; 6; 11; 12; 13; 15; 25; 22; 26]

Проблема підприємства	Стратегічний напрям реагування	Практичний захід	Очікуваний результат
Скорочення доходу майже вдвічі	Стабілізація операційної діяльності	Контроль собівартості перевезень	Зменшення непродуктивних витрат
Скорочення персоналу зі 110 до 25 осіб	Підвищення продуктивності наявного персоналу	Автоматизація частини диспетчерських і логістичних функцій	Зменшення навантаження на працівників
Нестабільна прибутковість	Оптимізація витрат	GPS-моніторинг транспорту та контроль пального	Скорочення витрат на паливо
Висока залежність від пального	Посилення контролю ресурсів	Аналіз маршрутів, простоїв, перевитрат	Підвищення ефективності використання транспорту
Обмежені фінансові можливості	Вибір маловитратних заходів	Поетапне впровадження GPS на 10 автомобілях	Швидка окупність без великого інвестиційного ризику
Ризики логістичних затримок	Покращення керованості перевезень	Онлайн-контроль транспорту	Швидше реагування на відхилення від маршруту
Потреба у відновленні конкурентоспроможності	Підвищення якості сервісу	Інформування клієнтів про стан перевезення	Зміцнення довіри клієнтів

Реалізація запропонованих стратегічних напрямів розвитку дозволить підприємству підвищити ефективність діяльності, покращити фінансові результати, зміцнити конкурентоспроможність та забезпечити стабільне функціонування в умовах сучасного ринкового середовища. Водночас через обмеженість фінансових ресурсів підприємство не може одночасно реалізувати всі зазначені напрями. Тому впровадження стратегічних заходів має здійснюватися поетапно, з пріоритетом на маловитратні та швидкоокупні рішення.

3.2. Заходи щодо підвищення ефективності стратегічного управління підприємством

На основі проведеного аналізу діяльності ПП «АП «УКРТРАНС» одним із найбільш доцільних напрямів удосконалення стратегічного управління підприємством є впровадження сучасної системи GPS-моніторингу транспорту та автоматизованого контролю логістичних процесів. Саме цей захід є найбільш реалістичним для підприємства, оскільки він не потребує повної перебудови діяльності, але може дати помітний ефект у зниженні витрат, покращенні контролю за перевезеннями та підвищенні якості обслуговування клієнтів.

ПП «АП «УКРТРАНС» здійснює діяльність у сфері вантажних автомобільних перевезень, зокрема пов'язаних із транспортуванням аграрної продукції. Для такого підприємства важливими є своєчасність доставки, контроль за рухом транспорту, раціональне використання пального, зменшення простоїв і правильне планування маршрутів. Саме тому впровадження GPS-моніторингу можна розглядати не лише як технічне оновлення, а як важливий елемент стратегічного розвитку підприємства.

Під час аналізу діяльності підприємства було встановлено, що однією з головних проблем транспортних підприємств є високий рівень витрат на паливо та технічне обслуговування транспорту. Для ПП «АП «УКРТРАНС» ця проблема також є актуальною, оскільки собівартість перевезень значною мірою залежить від вартості пального, довжини маршрутів, кількості простоїв, стану транспортних засобів та організації логістики. Якщо підприємство не має достатнього контролю за транспортом у режимі реального часу, воно може втрачати частину ресурсів через нераціональні маршрути, зайві кілометри, перевитрати пального або несвоєчасне реагування на затримки [27].

У роботі запропоновано впровадити систему GPS-моніторингу транспортних засобів, яка дозволить керівництву та відповідальним працівникам відстежувати місцезнаходження автомобілів, контролювати швидкість руху, витрати пального, час простою, фактичний маршрут і виконання графіку

перевезень. Така система може стати основою для більш якісного управління логістичними процесами та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Сутність запропонованого заходу полягає в тому, щоб поступово обладнати транспортні засоби підприємства GPS-трекерами та підключити їх до єдиної онлайн-платформи моніторингу. Це дасть змогу диспетчеру або керівнику в будь-який момент бачити, де знаходиться транспорт, чи не відхиляється він від маршруту, чи немає необґрунтованих зупинок і наскільки ефективно виконується перевезення. Крім того, система може формувати звіти щодо пробігу, витрат пального, часу роботи транспорту та ефективності окремих маршрутів.

Впровадження такої системи має особливе значення для підприємства, яке працює з аграрною продукцією. Перевезення зернових та олійних культур часто мають сезонний характер і потребують чіткої організації. У період активних перевезень навіть невеликі затримки можуть призводити до фінансових втрат, порушення домовленостей із клієнтами або зниження репутації підприємства. GPS-моніторинг дозволить краще контролювати виконання замовлень і швидше реагувати на проблемні ситуації.

Важливою перевагою запропонованого заходу є можливість суттєвого скорочення витрат на паливно-мастильні матеріали. Завдяки використанню системи GPS-моніторингу підприємство матиме можливість контролювати маршрути руху транспортних засобів, тривалість простоїв, швидкісний режим та дотримання водіями встановлених маршрутів перевезень. Це дозволить виявляти випадки неефективного використання транспорту, необґрунтованих відхилень від маршруту або надмірних витрат пального. Наприклад, система дає можливість визначити ситуації, коли транспортний засіб використовує менш ефективний маршрут або тривалий час перебуває у простої з працюючим двигуном. У результаті керівництво підприємства отримує точну інформацію для контролю витрат та прийняття більш ефективних управлінських рішень.

Запровадження GPS-моніторингу також позитивно впливатиме на рівень трудової дисципліни працівників. Усвідомлення постійного контролю за маршрутами перевезень, часом виконання завдань та тривалістю простоїв сприятиме більш відповідальному ставленню водіїв до виконання своїх обов'язків. Це дозволить зменшити кількість безпідставних відхилень від визначених маршрутів та підвищити загальну організованість роботи транспортного персоналу. Водночас важливо, щоб впровадження такої системи сприймалося працівниками не лише як засіб контролю, а як сучасний інструмент підвищення безпеки перевезень, ефективності діяльності підприємства та стабільності його функціонування.

Суттєвим результатом реалізації запропонованого заходу стане також підвищення якості обслуговування клієнтів. Наявність можливості оперативного визначення місцезнаходження транспортного засобу та контролю термінів доставки вантажів дозволить підприємству надавати клієнтам більш точну та актуальну інформацію щодо виконання перевезень. Це сприятиме зміцненню довіри до підприємства, покращенню його ділової репутації та підвищенню рівня задоволеності споживачів транспортних послуг. У сучасних умовах для клієнтів важливе значення має не лише сам факт виконання перевезення, а й надійність, прозорість процесу доставки та можливість оперативного отримання інформації про стан перевезення вантажу.

Запропонований захід матиме позитивний вплив і на вдосконалення системи стратегічного управління підприємством. У сучасних умовах ефективне управління діяльністю підприємства потребує використання достовірної та оперативної інформації. Наявність точних даних щодо витрат пального, маршрутів перевезень, тривалості доставки, рівня завантаженості транспортних засобів та результативності транспортних операцій дозволяє керівництву приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Використання GPS-моніторингу сприятиме переходу від управління, заснованого переважно на

досвіді та припущеннях, до системи управління, що базується на конкретних показниках та аналітичній інформації.

Впровадження запропонованого заходу доцільно здійснювати поетапно. На початковому етапі необхідно провести оцінку транспортного парку підприємства та визначити транспортні засоби, на яких встановлення GPS-обладнання є найбільш доцільним. У першу чергу рекомендується оснащувати системою моніторингу автомобілі, які мають найбільший пробіг та найактивніше використовуються у процесі перевезень [18]. Наступним етапом повинно стати обрання постачальника обладнання та програмного забезпечення, що відповідатиме потребам підприємства. Після цього необхідно здійснити монтаж обладнання, налаштування системи моніторингу та організувати підготовку працівників, відповідальних за її використання. Завершальним етапом має бути постійний аналіз отриманої інформації та використання результатів моніторингу для вдосконалення маршрутів перевезень, контролю витрат і підвищення ефективності діяльності підприємства.

Важливою умовою успішного впровадження системи є належна підготовка персоналу. Навіть сучасні технології не забезпечать очікуваного результату без достатнього рівня знань та навичок працівників щодо їх використання. У зв'язку з цим підприємству необхідно організувати навчання для диспетчерів, працівників логістичного напрямку, керівників відповідних підрозділів та інших відповідальних осіб. Крім того, важливо провести роз'яснювальну роботу серед водіїв та пояснити основні цілі впровадження системи моніторингу, що дозволить зменшити можливий опір персоналу та сприятиме більш ефективному використанню нової системи у діяльності підприємства.

Очікуваний ефект від впровадження GPS-моніторингу полягає у зниженні витрат на паливо, скороченні простоїв, підвищенні ефективності маршрутів, покращенні контролю за транспортом і підвищенні якості обслуговування клієнтів [20; 22]. Крім того, підприємство зможе накопичувати аналітичні дані, які будуть корисними для подальшого стратегічного планування.

Пропозиція є реальною для впровадження, оскільки вона не потребує надмірно великих інвестицій порівняно з повним оновленням транспортного парку. Водночас вона може дати швидкий управлінський та економічний результат. Саме тому впровадження GPS-моніторингу можна вважати одним із пріоритетних заходів щодо підвищення ефективності стратегічного управління ПП «АП «УКРТРАНС».

Таблиця 3.2

Характеристика запропонованого заходу щодо вдосконалення стратегічного управління ПП «АП «УКРТРАНС»

Елемент стратегічного заходу	Детальна характеристика
Назва запропонованого заходу	Впровадження системи GPS-моніторингу транспорту та автоматизованого управління логістичними процесами
Ініціатор пропозиції	Пропозиція розроблена автором бакалаврської роботи на основі аналізу діяльності ПП «АП «УКРТРАНС»
Основна проблема підприємства	Високі витрати на паливо, недостатній контроль транспортних перевезень, неефективне використання маршрутів, ризики простоїв транспорту та нестача оперативної інформації для управління
Причини виникнення проблеми	Зростання цін на паливо, недостатній рівень цифровізації логістичних процесів, складні умови транспортної діяльності в Україні, відсутність повного онлайн-контролю перевезень
Головна мета заходу	Підвищення ефективності стратегічного управління підприємством за рахунок цифровізації контролю транспортних процесів
Стратегічна ціль підприємства	Зниження витрат, підвищення прибутковості, покращення логістики та зміцнення конкурентних позицій на ринку
Сутність запропонованого заходу	Оснащення транспортних засобів GPS-трекерами та підключення їх до єдиної електронної системи моніторингу
Основний принцип роботи системи	Передача інформації про місцезнаходження транспорту в режимі реального часу через супутниковий зв'язок

Основні функції системи	Контроль маршруту, відстеження транспорту, контроль швидкості руху, аналіз витрат пального, фіксація простоїв, створення звітності
Додаткові функції системи	Аналіз ефективності маршрутів, контроль часу доставки, сповіщення про відхилення від маршруту, моніторинг роботи водіїв
Об'єкт впровадження	Вантажні транспортні засоби ПП «АП «УКРТРАНС»
Основні користувачі системи	Керівник підприємства, логіст, диспетчер, відповідальні працівники
Етап 1 впровадження	Аналіз транспортного парку та визначення автомобілів для першочергового підключення
Етап 2 впровадження	Вибір постачальника GPS-обладнання та програмного забезпечення
Етап 3 впровадження	Закупівля GPS-трекерів та встановлення обладнання на транспорт
Етап 4 впровадження	Підключення транспорту до онлайн-системи моніторингу
Етап 5 впровадження	Навчання працівників користуванню системою
Етап 6 впровадження	Аналіз отриманих результатів та коригування логістичних процесів
Необхідні технічні ресурси	GPS-трекери, сервер або онлайн-платформа, комп'ютерна техніка, доступ до мережі Інтернет
Необхідні фінансові ресурси	Витрати на закупівлю обладнання, підключення системи та технічне обслуговування
Необхідні кадрові ресурси	Працівники логістичного відділу, диспетчери, ІТ-фахівець або технічний консультант
Основні витрати на реалізацію	Закупівля GPS-обладнання, встановлення системи, програмне забезпечення, навчання персоналу
Очікуване зниження витрат	Скорочення витрат на паливо та непродуктивних витрат
Очікуваний економічний ефект	Підвищення прибутковості перевезень та ефективності використання транспорту
Очікуваний управлінський ефект	Покращення контролю за транспортом та підвищення оперативності управлінських рішень

Очікуваний логістичний ефект	Оптимізація маршрутів, скорочення часу доставки та зменшення простоїв
Очікуваний кадровий ефект	Підвищення дисципліни водіїв та відповідальності персоналу
Очікуваний маркетинговий ефект	Підвищення довіри клієнтів та покращення репутації підприємства
Вплив на конкурентоспроможність	Підвищення якості транспортних послуг та покращення позицій на ринку
Вплив на стратегічний розвиток	Створення основи для цифровізації підприємства та вдосконалення стратегічного управління
Вплив на клієнтське обслуговування	Можливість оперативно інформувати клієнтів про місцезнаходження вантажу
Вплив на фінансову стабільність	Скорочення витрат та більш ефективне використання ресурсів
Вплив на систему управління	Перехід до управління на основі аналітичних даних
Основні переваги впровадження	Контроль транспорту в режимі реального часу, економія ресурсів, покращення логістики
Додаткові переваги	Формування електронної бази даних перевезень та накопичення статистики
Можливі ризики впровадження	Опір персоналу, початкові фінансові витрати, необхідність адаптації працівників
Шляхи мінімізації ризиків	Проведення навчання, поетапне впровадження системи, роз'яснення переваг працівникам
Термін реалізації заходу	1–3 місяці
Тип стратегічного заходу	Інноваційно-логістичний
Рівень стратегічного значення	Високий
Перспективи подальшого розвитку	Розширення цифровізації підприємства та впровадження автоматизованої системи управління логістикою
Загальний очікуваний результат	Підвищення ефективності діяльності ПП «АП «УКРТРАНС», скорочення витрат, покращення якості перевезень та зміцнення конкурентних позицій підприємства

Запропоноване впровадження GPS-моніторингу транспорту є практичним і доцільним заходом для ПП «АП «УКРТРАНС». Цей захід дозволить підприємству не лише покращити поточну організацію перевезень, а й створити основу для більш ефективного стратегічного управління. Завдяки використанню цифрових інструментів підприємство зможе краще контролювати витрати, швидше приймати управлінські рішення, підвищити якість послуг і зміцнити свої позиції на ринку транспортних перевезень.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Запропонований захід спрямований на підвищення ефективності системи стратегічного управління підприємством шляхом впровадження сучасних цифрових технологій у сферу логістики та управління транспортними процесами. У сучасних умовах для транспортних підприємств особливого значення набувають питання контролю за використанням транспортних засобів, оптимізації маршрутів перевезень, зниження витрат на паливо та підвищення ефективності організації доставки вантажів. У зв'язку з цим використання системи GPS-моніторингу слід розглядати не лише як технічне вдосконалення діяльності підприємства, а як важливий інструмент стратегічного управління, здатний позитивно впливати на економічні результати та конкурентоспроможність підприємства.

Для ПП «АП «УКРТРАНС» необхідність впровадження системи GPS-моніторингу обумовлена специфікою діяльності підприємства у сфері вантажних перевезень. Значна частина витрат підприємства пов'язана з використанням паливно-мастильних матеріалів, технічним обслуговуванням транспортних засобів та організацією логістичних процесів. Крім цього, підприємство здійснює перевезення аграрної продукції, що потребує чіткої координації транспортних маршрутів, дотримання встановлених термінів доставки та оперативного реагування на можливі зміни логістичної ситуації [21]. За таких

умов ефективний контроль транспортних процесів є важливою передумовою забезпечення стабільної та результативної діяльності підприємства.

Головною метою впровадження системи GPS-моніторингу є вдосконалення управління транспортними перевезеннями, підвищення ефективності використання транспортних ресурсів, скорочення непродуктивних витрат та покращення контролю за роботою транспорту. Крім того, використання сучасних систем моніторингу сприятиме підвищенню якості стратегічного управління підприємством завдяки отриманню більш точної та оперативної інформації, необхідної для прийняття ефективних управлінських рішень.

Для оцінки економічної ефективності запропонованого заходу необхідно визначити:

- обсяг витрат на реалізацію заходу;
- очікуваний економічний ефект;
- термін окупності інвестицій;
- рівень економії витрат;
- загальний вплив на діяльність підприємства.

Передбачається, що система GPS-моніторингу буде встановлена на 10 транспортних засобах підприємства, які найбільш активно використовуються у вантажних перевезеннях. Для реалізації заходу необхідно придбати GPS-обладнання, встановити його на транспортні засоби, підключити до програмної платформи моніторингу та провести навчання працівників.

Розрахунок витрат на впровадження системи GPS-моніторингу на ПП «АП
«УКРТРАНС»

Стаття витрат	Одиниця виміру	Кількість	Вартість за одиницю, грн	Загальна вартість, грн	Призначення витрат
GPS-трекери для транспорту	шт.	10	4 500	45 000	Контроль місцезнаходження транспорту
Монтаж GPS-обладнання	послуга	10	1 200	12 000	Встановлення обладнання на транспорт
Налаштування системи моніторингу	послуга	1	7 500	7 500	Підключення до електронної системи
Підключення SIM-карт та мобільного зв'язку	комплект	10	350	3 500	Передача даних у режимі реального часу
Абонентська плата за програмне забезпечення	рік	1	18 000	18 000	Користування онлайн-платформою
Навчання диспетчера	особа	1	2 500	2 500	Робота із системою моніторингу
Навчання логіста	особа	1	2 500	2 500	Аналіз маршрутів та логістики
Навчання керівника транспортного напрямку	особа	1	2 500	2 500	Контроль та управління перевезеннями
Технічна підтримка системи	рік	1	6 000	6 000	Консультації та підтримка роботи системи

Резерв на додаткові витрати	—	—	—	6 000	Непередбачені витрати
Встановлення резервного серверного доступу	послуга	1	4 000	4 000	Забезпечення безперервної роботи системи
Оновлення програмного забезпечення	послуга	1	3 500	3 500	Підтримка ефективності системи
Витрати на тестування системи	послуга	1	2 000	2 000	Перевірка коректності роботи
Адміністративні витрати	—	—	—	2 500	Організація процесу впровадження
Загальна сума витрат				117 000	

Загальна сума витрат на впровадження системи GPS-моніторингу становить 117 000 грн. З огляду на фінансовий стан ПП «АП «УКРТРАНС», цей захід є реалістичним, оскільки не потребує значного інвестиційного навантаження та може бути впроваджений поетапно. На першому етапі доцільно обладнати GPS-трекерами 10 транспортних засобів, які найбільш активно використовуються у перевезеннях аграрної продукції.

Таким чином, загальна сума витрат на впровадження системи GPS-моніторингу на ПП «АП «УКРТРАНС» становить 117 000 грн.

Наступним етапом є визначення економічного ефекту від реалізації запропонованого заходу. Основний економічний ефект підприємство отримає за рахунок:

- скорочення витрат на паливо;
- оптимізації маршрутів перевезення;
- зменшення непродуктивних простоїв;

- підвищення контролю за транспортом;
- покращення ефективності логістичних процесів;
- підвищення продуктивності роботи транспорту.

Для розрахунку економічного ефекту припустимо, що середні річні витрати підприємства на паливо становлять приблизно 2 400 000 грн. Досвід використання GPS-моніторингу на транспортних підприємствах свідчить, що впровадження такої системи дозволяє скоротити витрати пального в середньому на 10–15 %. Для розрахунків доцільно використати середнє значення - 12 %.

Розрахунок економії витрат на паливо:

$$2\,400\,000 \times 12\% = 288\,000 \text{ грн.}$$

Крім економії пального, підприємство отримає додаткові результати від:

- скорочення холостих пробігів;
- зменшення простоїв транспорту;
- зниження витрат на технічне обслуговування;
- підвищення дисципліни водіїв;
- скорочення часу доставки вантажів.

Таблиця 3.4

Очікуваний економічний ефект від впровадження GPS-моніторингу на ПП «АП
«УКРТРАНС»

Джерело економічного ефекту	Сутність ефекту	Орієнтовна річна економія, грн
Скорочення витрат на паливо	Контроль маршрутів та витрат пального	288 000
Зменшення непродуктивних простоїв	Скорочення часу очікування та неефективної роботи транспорту	22 000
Оптимізація маршрутів	Скорочення зайвого пробігу транспорту	18 000

Зниження витрат на ремонт	Покращення контролю експлуатації транспорту	15 000
Підвищення продуктивності перевезень	Більш ефективне використання транспорту	27 000
Скорочення адміністративних витрат	Автоматизація частини логістичних процесів	11 000
Зменшення втрат часу диспетчерів	Автоматизований контроль перевезень	8 000
Підвищення дисципліни водіїв	Контроль простоїв та маршрутів	12 000
Покращення роботи з клієнтами	Скорочення затримок доставки	10 000
Зменшення ризику порушення графіків	Своєчасний контроль логістики	9 000
Загальний річний економічний ефект		420 000

Для визначення чистого економічного ефекту необхідно від загального економічного ефекту відняти витрати на реалізацію заходу.

$$420\,000 - 117\,000 = 303\,000 \text{ грн.}$$

Чистий економічний ефект від впровадження системи GPS-моніторингу становитиме 303 000 грн. Орієнтовний термін окупності становить 3–4 місяці, що підтверджує економічну доцільність запропонованого рішення.

Таблиця 3.5

Показники економічної ефективності запропонованого заходу

Показник	Значення
Загальні витрати на впровадження системи	117 000 грн

Загальний очікуваний економічний ефект	420 000 грн
Чистий економічний ефект	303 000 грн
Очікувана економія витрат на паливо	288 000 грн
Скорочення логістичних витрат	49 000 грн
Додатковий управлінський ефект	83 000 грн
Орієнтовний термін окупності	3–4 місяці
Рівень окупності витрат	Високий
Рівень економічної доцільності	Високий
Загальний стратегічний ефект	Підвищення ефективності управління підприємством

Крім прямого економічного ефекту, підприємство отримає ряд непрямих переваг. Однією з них є підвищення якості стратегічного управління. Керівництво підприємства отримає доступ до точних даних про маршрути перевезень, витрати пального, ефективність використання транспорту та роботу водіїв. Це дозволить приймати більш обґрунтовані управлінські рішення та оперативно реагувати на проблемні ситуації.

Важливим результатом стане також покращення якості обслуговування клієнтів. Завдяки системі GPS-моніторингу підприємство зможе оперативно інформувати клієнтів про місцезнаходження вантажу та орієнтовний час доставки. Це сприятиме формуванню позитивної репутації підприємства та зміцненню партнерських відносин.

Крім того, система GPS-моніторингу створить основу для подальшої цифровізації підприємства. У сучасних умовах використання цифрових технологій є одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності транспортних підприємств. Саме тому впровадження GPS-моніторингу можна розглядати як перший етап створення сучасної автоматизованої системи управління логістичними процесами.

Таблиця 3.6

**Основні результати впровадження системи GPS-моніторингу на ПП «АП
«УКРТРАНС»**

Напрямок впливу	Результат впровадження	Значення для підприємства
Фінансовий результат	Скорочення витрат та зростання прибутковості	Підвищення фінансової стабільності
Використання пального	Зменшення перевитрат пального	Скорочення собівартості перевезень
Логістичні процеси	Оптимізація маршрутів та скорочення простоїв	Підвищення ефективності перевезень
Управління транспортом	Контроль транспорту в режимі реального часу	Покращення управлінських рішень
Робота водіїв	Підвищення дисципліни та відповідальності	Покращення організації роботи
Робота диспетчерів	Автоматизація логістичних процесів	Скорочення часу управління
Робота з клієнтами	Підвищення якості сервісу	Формування позитивної репутації
Конкурентоспроможність	Покращення якості транспортних послуг	Зміцнення ринкових позицій
Стратегічне управління	Використання аналітичних даних	Підвищення ефективності управління
Цифровізація підприємства	Впровадження сучасних технологій	Розвиток підприємства в довгостроковій перспективі

Тож проведена оцінка економічної ефективності підтверджує доцільність впровадження системи GPS-моніторингу на ПП «АП «УКРТРАНС». Запропонований захід є економічно вигідним та має короткий термін окупності. Реалізація запропонованого рішення дозволить підприємству скоротити витрати, покращити систему логістичного управління, підвищити ефективність стратегічного управління та забезпечити стабільний розвиток у сучасних умовах господарювання.

Отже, третій розділ роботи не обмежується загальними рекомендаціями, а містить конкретний практичний захід, механізм його реалізації та розрахунок економічної ефективності. Запропоноване впровадження GPS-моніторингу відповідає реальному стану ПП «АП «УКРТРАНС», оскільки спрямоване на скорочення витрат, підвищення контролю за транспортом, оптимізацію маршрутів і покращення управлінських рішень. Це дозволяє перейти від формальних рекомендацій до практично обґрунтованого напрямку стратегічного вдосконалення підприємства.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання бакалаврської роботи було досліджено теоретичні та практичні аспекти управління стратегічним розвитком підприємства на прикладі ПП «АП «УКРТРАНС». Проведене дослідження дозволило зробити висновок, що в сучасних умовах господарювання стратегічне управління є одним із найважливіших факторів забезпечення стабільної діяльності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та адаптації до змін зовнішнього середовища.

У першому розділі роботи було розглянуто теоретичні основи стратегічного розвитку підприємства. Встановлено, що стратегічний розвиток являє собою процес формування довгострокових цілей діяльності підприємства, визначення перспективних напрямів розвитку та реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування підприємства у майбутньому. Доведено, що ефективне стратегічне управління дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати конкурентні переваги на ринку.

У роботі було проаналізовано основні підходи та методи управління стратегічним розвитком підприємства. Визначено, що сучасне стратегічне управління базується на системному, ситуаційному, процесному та інноваційному підходах. Особливу увагу було приділено методам стратегічного аналізу, серед яких SWOT-аналіз, PEST-аналіз та модель конкурентних сил М. Портера. Використання цих методів дозволяє оцінити внутрішні можливості підприємства, виявити фактори зовнішнього впливу та сформулювати ефективну стратегію розвитку.

У другому розділі роботи було здійснено аналіз діяльності ПП «АП «УКРТРАНС» та проведено оцінку системи управління стратегічним розвитком підприємства. Встановлено, що підприємство здійснює діяльність у сфері вантажних перевезень та спеціалізується на транспортуванні аграрної продукції, зокрема зернових та олійних культур. Дослідження показало, що підприємство

функціонує в умовах складного та нестабільного зовнішнього середовища, на яке значний вплив мають економічні, політичні, технологічні та конкурентні фактори.

У процесі аналізу фінансово-економічних показників діяльності ПП «АП «УКРТРАНС» було встановлено, що фінансові результати підприємства є нестабільними та значною мірою залежать від зовнішніх факторів, зокрема рівня цін на паливо, економічної ситуації в країні та стану транспортної інфраструктури. Разом із тим підприємство має ряд сильних сторін, серед яких досвід роботи у сфері транспортних перевезень, наявність стабільної клієнтської бази, спеціалізація на аграрних перевезеннях та здатність адаптуватися до змін ринкового середовища.

Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити основні сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози подальшого розвитку. Встановлено, що підприємство має потенціал для підвищення ефективності діяльності, однак потребує вдосконалення системи стратегічного управління, оптимізації логістичних процесів та впровадження сучасних цифрових технологій.

У третьому розділі роботи було розроблено пропозицію щодо вдосконалення стратегічного управління ПП «АП «УКРТРАНС». На основі проведеного аналізу було запропоновано впровадження системи GPS-моніторингу транспорту та автоматизованого контролю логістичних процесів. Встановлено, що запропонований захід є одним із найбільш доцільних напрямів удосконалення діяльності підприємства, оскільки дозволяє покращити контроль за транспортними перевезеннями, оптимізувати маршрути, скоротити витрати на паливо та підвищити ефективність використання транспортних засобів.

У роботі було детально обґрунтовано сутність запропонованого заходу, визначено етапи його реалізації, необхідні ресурси та очікувані результати. Особливу увагу було приділено оцінці економічної ефективності впровадження GPS-моніторингу на підприємстві. У результаті проведених розрахунків

встановлено, що загальні витрати на реалізацію заходу становитимуть 117 тис. грн, а очікуваний річний економічний ефект - 420 тис. грн. Чистий економічний ефект від впровадження системи становитиме 303 тис. грн, а орієнтовний термін окупності - 3–4 місяці.

Проведене дослідження підтвердило, що впровадження системи GPS-моніторингу є економічно доцільним та стратегічно важливим для ПП «АП «УКРТРАНС». Реалізація запропонованого заходу дозволить підприємству:

- скоротити витрати на паливно-мастильні матеріали;
- підвищити ефективність логістичних процесів;
- покращити контроль за транспортними перевезеннями;
- підвищити якість обслуговування клієнтів;
- забезпечити більш ефективне використання транспортних ресурсів;
- покращити систему стратегічного управління підприємством.

Крім прямого економічного ефекту, впровадження системи GPS-моніторингу створить основу для подальшої цифровізації підприємства та впровадження сучасних інформаційних технологій у систему управління. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню його стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

Мета була досягнута, а визначені завдання виконані в повному обсязі. Проведене дослідження підтвердило важливість стратегічного управління для забезпечення ефективної діяльності транспортних підприємств та дозволило розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи стратегічного розвитку ПП «АП «УКРТРАНС».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ : Основи, 1999. 519 с.
2. Балабанова Л. В. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 440 с.
3. Гриньова В. М. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Харків : ІНЖЕК, 2020. 368 с.
4. Дикань В. Л. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 272 с.
5. Зуб А. Т. Стратегічний менеджмент : теорія і практика. Київ : Кондор, 2018. 432 с.
6. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2020. 406 с.
7. Котлер Ф. Основи маркетингу. Київ : Діалектика, 2021. 736 с.
8. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2020. 464 с.
9. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ : Вільямс, 2019. 672 с.
10. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування. Київ : Вид-во Олексія Капусти, 2018. 412 с.
11. Портер М. Конкурентна стратегія. Київ : Наш Формат, 2020. 424 с.
12. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2019. 390 с.
13. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 699 с.
14. Barney J. Strategic Management and Competitive Advantage. New York : Pearson Education, 2020. 560 p.
15. David F. Strategic Management: Concepts and Cases. London : Pearson, 2021. 688 p.

16. Hitt M., Ireland R., Hoskisson R. Strategic Management: Competitiveness and Globalization. Boston : Cengage Learning, 2020. 832 p.
17. Thompson A., Strickland A. Strategic Management: Concepts and Cases. New York : McGraw-Hill Education, 2021. 804 p.
18. Про автомобільний транспорт : Закон України від 05.04.2001 № 2344-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14#Text>
19. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
20. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
21. Державна служба статистики України : офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
22. Міністерство розвитку громад та територій України : офіційний сайт. URL: <https://mtu.gov.ua/>
23. Фінансова звітність ПП «АП «УКРТРАНС» за 2021–2025 рр.
24. Інформаційно-аналітична система YouControl. URL: [YouControl](#)
25. Фінансова звітність ПП «АП «УКРТРАНС» за 2021–2025 рр: внутрішні матеріали підприємства.
26. Економіка підприємства : підручник / за ред. С. Ф. Покропивного. Київ : КНЕУ, 2020. 528 с.
27. Управління розвитком підприємства : навч. посіб. / за ред. О. Є. Кузьміна. Львів : Львівська політехніка, 2021. 388 с.