



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту

Зав. каф. _____ проф. Копитко В. І.

«__» лютого 2025р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**Операційна система підприємства: особливості функціонування і напрями
удосконалення на основі ТОВ «Транссоло»**

Здобувача вищої освіти 2 курсу, групи ММОА-21

**спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і
адміністрування)»**

Сіухіної Соломії Анатоліївни

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

кандидат економічних наук, викладач
(науковий ступінь, вчене звання)

Думич Наталія Богданівна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент: _____
(підпис)

директор ТОВ «Транссоло»

(науковий ступінь, вчене звання)

Косарев Максим Юрійович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Львів – 2026

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську кваліфікаційну роботу

на тему:

**Операційна система підприємства: особливості функціонування і напрями
удосконалення на основі ТОВ «Транссоло»**

Здобувача вищої освіти _____ **Сіухіної С. А.** _____ групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Думич Н. Б.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ____ » грудня 2025 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра	менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь	Магістр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент (Менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту та
міжнародного бізнесу
_____ Копитко В. І.
«___» лютого 2025 р.

ЗАВДАННЯ

ЗДОБУВАЧУ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Сіухіній Соломії Анатоліївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Операційна система підприємства: особливості функціонування і напрями удосконалення на основі ТОВ «Транссоло»

Керівник роботи : _____ Думич Наталія Богданівна

кандидат економічних наук, викладач

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від _____ 30 травня 2025 року №50

2. Строк подання здобувачем роботи _____ 10 січня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи _____ *Нормативно-правові акти та закони України наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.*

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Рис.1.1, табл. 1.1-1.4 - науково теоретичні основи операційної системи підприємства і особливості функціонування

Рис.2.1-2.4, табл. 2.1-2.11 – дослідження операційної системи підприємства: особливості функціонування і напрями удосконалення

Рис.3.1-3.3, табл. 3.1-3.11 – удосконалення операційної системи підприємства

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання : 19 лютого 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>лютий-березень 2025р.</i>	<i>Остаточне затвердження плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень-серпень 2025р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень-жовтень 2025р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>грудень 2025р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>січень 2026р.</i>	<i>Попередній захист на кафедрі</i>

Здобувач

(підпис)

Сіухіна С. А.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Думич Н. Б.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Сіухіна С. А. Операційна система підприємства: особливості функціонування і напрями удосконалення на основі ТОВ «Транссоло». Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю «Менеджмент (менеджмент організацій та адміністрування)». Львів, 2026.

Обсяг роботи становить 120 сторінок, включаючи 26 таблиць, 8 рисунків.

У роботі розглянуто теоретичні та методичні основи формування і функціонування операційної системи підприємства, досліджено її структуру та основні елементи. Проведено аналіз операційної системи ТОВ «Транссоло» та оцінено ефективність її функціонування. На основі отриманих результатів розроблено напрями удосконалення операційної системи підприємства.

На основі опрацювання теоретичного і практичного матеріалу зроблено висновки та надано рекомендації.

Ключові слова: операційна система, операційний менеджмент, підприємство, ефективність, управління.

ANNOTATION

Siukhina Solomiia Enterprise operating system: features of functioning and directions of improvement based on LLC "Transsolo". Manuscript.

Research for the degree of Master in the specialty "Management (management of organizations and administration)". Lviv, 2026.

The volume of the work is 120 pages, including 26 tables, 8 figures.

The work considers the theoretical and methodological foundations of the formation and functioning of the enterprise operating system, its structure and main elements are studied. The analysis of the operating system of LLC "Transsolo" is carried out and the effectiveness of its functioning is assessed. Based on the results obtained, directions for improving the enterprise operating system are developed.

Based on the study of theoretical and practical material, conclusions are drawn and recommendations are given.

Keywords: operating system, operational management, enterprise, efficiency, management.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1_ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1. Суть і значення операційних процесів у діяльності підприємства	10
1.2. Основні складові і структура операційної діяльності	18
1.3. Управління операційними процесами: методи і особливості.....	26
Висновки до 1 розділу	38
РОЗДІЛ 2_ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТРАНССОЛО».....	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	40
2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ «Транссоло»	49
2.3. Оцінка ефективності операційних процесів на підприємстві	57
Висновок до 2 розділу	70
РОЗДІЛ 3_НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТРАНССОЛО»	73
3.1. Перспективні шляхи вдосконалення операційних процесів.....	73
3.2. Розробка заходів для підвищення продуктивності і ефективності операційної системи.....	79
3.3. Економічна оцінка запропонованих змін.....	94
Висновок до 3 розділу	98
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	105
ДОДАТКИ	116

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем динамічності, зростанням конкуренції, ускладненням логістичних ланцюгів та підвищенням вимог споживачів до якості, швидкості й надійності виконання господарських операцій. У таких умовах саме операційна діяльність стає базовим чинником формування конкурентоспроможності підприємства, оскільки вона безпосередньо пов'язана з процесами трансформації ресурсів у кінцевий результат та визначає рівень витрат, продуктивності й якості продукції або послуг.

Особливої гостроти питання ефективного управління операційними процесами набуває в умовах воєнного стану в Україні. Руйнування інфраструктури, порушення традиційних ланцюгів постачання, дефіцит ресурсів, кадрові втрати та зростання операційних ризиків істотно ускладнюють функціонування підприємств і вимагають перегляду традиційних підходів до організації та управління операційною діяльністю. За таких обставин здатність підприємства забезпечувати безперервність операційних процесів, швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та раціонально використовувати наявні ресурси стає вирішальною умовою його виживання і розвитку. У зв'язку з цим зростає наукова та практична значущість дослідження теоретичних засад функціонування операційних процесів та методів управління ними з урахуванням сучасних викликів.

Проблематика операційної діяльності підприємства та напрями підвищення ефективності її функціонування знайшли відображення у наукових працях вітчизняних дослідників. Зокрема, питання сутності, структури та результативності операційних процесів, а також інструментів їх оптимізації розглядаються у працях Н. М. Архіпова, М. В. Бикової, А. Д. Глушка, К. С. Біленко, С. П. Гаврилук, Т. Г. Сокол, О. І. Міхо, А. П. Хорошенюка, Я. М. Пирога, О. В. Грідіна, С. О. Заїки, Ю. М. Сагачко, А. В. Кваска, Л. П.

Шендерівської, К. О. Короткової, Г. Б. Машлій, М. М. Пальцан та інших науковців.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних підходів до сутності, структури та управління операційними процесами підприємства, а також розробка на їхній основі практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «Транссоло» в умовах нестабільного зовнішнього середовища та воєнних ризиків.

Зазначена мета зумовила постановку низки **завдань**:

- розкрити суть і значення операційних процесів у діяльності підприємства;
- визначити основні складові та структуру операційної діяльності;
- дослідити методи й особливості управління операційними процесами в сучасних умовах;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- здійснити аналіз фінансового стану ТОВ «Транссоло»;
- оцінити ефективність операційних процесів на підприємстві;
- визначити перспективні шляхи вдосконалення операційних процесів;
- розробити заходи щодо підвищення продуктивності та ефективності операційної системи;
- провести економічну оцінку запропонованих управлінських рішень.

Об'єктом дослідження є процеси управління операційною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління операційними процесами підприємства з метою підвищення їх ефективності

Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, що забезпечують комплексне вивчення операційних процесів підприємства та механізмів підвищення ефективності

операційної діяльності. У процесі дослідження застосовано методи аналізу й синтезу, індукції та дедукції, порівняння, узагальнення, структурно-логічний і системний підходи, а також графічні та розрахунково-аналітичні методи. Використання зазначених методів дало змогу дослідити зміст і структуру операційних процесів, визначити чинники, що впливають на ефективність операційної діяльності, систематизувати теоретичні підходи до управління операційними процесами, узагальнити результати аналітичних розрахунків та обґрунтувати напрями їх удосконалення.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених у сфері операційного менеджменту, економіки підприємства та управління операційною діяльністю, що розкривають теоретико-методичні засади функціонування операційних систем. Нормативно-правову основу дослідження сформовано на базі чинних законодавчих і нормативних актів України, які регламентують господарську діяльність підприємств, організацію виробничих і сервісних процесів, а також фінансово-економічні аспекти їх функціонування. Емпіричну основу дослідження становлять фінансова та статистична звітність, аналітичні, організаційні й планові матеріали підприємства, на базі якого здійснюється дослідження.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний зміст роботи складає __ сторінок машинописного тексту без урахування додатків. Робота містить __ таблиць, __ рисунків та __ додатки. Список використаних джерел включає __ найменувань і викладений на __ сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Суть і значення операційних процесів у діяльності підприємства

У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються посиленням конкуренції, зростанням вимог до якості продукції та послуг, а також необхідністю швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища, особливої актуальності набувають питання ефективної організації та функціонування операційної діяльності. Саме операційна діяльність формує основу створення споживчої цінності та визначає здатність підприємства забезпечувати стабільність, результативність і довгостроковий розвиток.

Операційна діяльність підприємства є центральною складовою його господарської системи, оскільки в її межах відбувається безпосередня реалізація основної місії підприємства - трансформація ресурсів у кінцевий результат, що задовольняє потреби споживачів. Рівень організації операційної діяльності безпосередньо впливає на ефективність використання ресурсів, рівень витрат, якість продукції або послуг, а також на загальну конкурентоспроможність підприємства.

Разом із тим, у наукових дослідженнях відсутній єдиний підхід до трактування сутності операційної діяльності підприємства. Різні автори по-різному визначають її зміст, наголошуючи на процесному, системному, ресурсному або результативному аспектах. Це зумовлює необхідність узагальнення наукових підходів та формування цілісного розуміння операційної діяльності як складного багатокomпонентного явища.

З огляду на це, для поглиблення теоретичних засад дослідження доцільним є аналіз наукових підходів до визначення сутності операційної діяльності підприємства, що дозволить виявити ключові акценти в трактуванні даного поняття та створити теоретичну основу для подальшого розгляду

операційних процесів як її структурного елемента.

Таблиця 1.1

Підходи науковців до визначення сутності операційної діяльності підприємства

Джерело	Визначення
П(С)БО 3 «Звіт про фінансові результати», П(С)БО 4 «Звіт про рух грошових коштів»; П(С)БО 4, П(С)БО 3	«...основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю»
Архіпов Н. М. [1]	«...визначає такі характерні особливості операційної діяльності, як нестійкість напрямків розвитку, тобто допускає їх перегляд у ході реалізації»
Біленко К.С. [5]	«...основний вид діяльності підприємства, з метою здійснення якої воно створене... характер підприємства визначається насамперед специфікою галузі економіки, до якої воно належить. Основу операційної діяльності більшості підприємств складає виробничо-комерційна та торгова діяльність, яка доповнюється здійснюваною ними інвестиційною та фінансовою діяльністю»
Глушко А.Д. [12]	«...діяльність, яка здійснюється в межах операційної системи з метою створення будь-якої корисності через перетворення входів (ресурсів усіх видів) у виходи (готові продукти та послуги)»
Карпенко Ю. В., Пенова А. І. [28]	«...наскрізна міжфункціональна система взаємозалежних споріднених процедур, реалізація яких призводить до використання ресурсів з метою створення певної продукції, що має цінність для внутрішньоорганізаційних чи зовнішніх споживачів і формування конкурентних переваг підприємства»
Грідін О.В., Заїка С.О., Сагачко Ю.М. [16]	«...діяльність, що приносить дохід компанії і не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю. Величина грошових потоків, що утворилася в результаті операційної діяльності, являє собою ключовий індикатор достатності грошових коштів для погашення зобов'язань, підтримання продуктивності компанії, виплати дивідендів та інвестування коштів без залучення зовнішніх джерел фінансування»
Пальчик І. М. [57]	«...діяльність підприємства з виробництва та реалізації продукції (послуг), за якої досягається одночасне зростання ефекту й ефективності від здійснюваних економічних, соціальних та екологічних заходів і забезпечується задоволення інтересів різних суб'єктів, що з ним взаємодіють»
Машлій Г.Б. [46]	«...виробничо-збутова або основна для певного підприємства діяльність, яка характеризується наступними показниками: собівартість реалізованої продукції; валовий прибуток від операційної діяльності; інші операційні та комерційні витрати; прибуток від операційної діяльності»
Швець Ю.О. [80]	«...господарські процеси, які за своїм змістом є окремими процесами, що між собою взаємопов'язані та становлять цілісну операційну функцію підприємства: закупівельна, виробнича діяльність; діяльність з реалізації товарів, робіт та послуг; інноваційна діяльність у сфері виробництва та послуг»

Джерело: систематизовано автором на основі [1, 5, 12, 16, 28, 46, 57, 80]

Отже, аналізуючи різні підходи до визначення операційної діяльності підприємства, можна стверджувати, що дане поняття є доволі складним та

розглядається науковцями з різних позицій. Зокрема, нормативно-правові джерела трактують операційну діяльність як основну діяльність підприємства, що не належить до інвестиційної або фінансової, акцентуючи увагу на її ролі у формуванні фінансових результатів та грошових потоків. Такий підхід є важливим з точки зору обліку та фінансового аналізу, проте не повністю розкриває управлінську та процесну сутність операційної діяльності.

У працях зарубіжних і вітчизняних науковців операційна діяльність розглядається ширше - як комплексна система взаємопов'язаних дій і процедур, спрямованих на створення цінності для споживачів. Так, окремі автори наголошують на ресурсно-трансформаційному характері операційної діяльності, визначаючи її як процес перетворення входів у виходи у межах операційної системи підприємства. Інші підходи акцентують увагу на міжфункціональній взаємодії, системності та ролі операційної діяльності у формуванні конкурентних переваг і забезпеченні сталого розвитку підприємства.

Водночас у ряді визначень простежується управлінський та результативний аспект операційної діяльності, який пов'язується з показниками собівартості, прибутковості, продуктивності та ефективності використання ресурсів. Окремі науковці також підкреслюють соціально-економічну та екологічну складову операційної діяльності, розглядаючи її як інструмент задоволення інтересів різних груп стейкхолдерів.

Узагальнення наведених підходів дозволяє сформулювати авторське бачення сутності операційної діяльності підприємства. Під операційною діяльністю підприємства доцільно розуміти цілісну систему взаємопов'язаних дій і процедур, спрямованих на трансформацію ресурсів у товари або послуги з метою створення споживчої цінності, отримання фінансових результатів та забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Реалізація операційної діяльності на практиці здійснюється не абстрактно, а через сукупність конкретних операційних процесів, які формують

внутрішній механізм функціонування підприємства. Саме операційні процеси визначають порядок виконання робіт, взаємодію структурних підрозділів, використання ресурсів та досягнення запланованих результатів.

Операційні процеси є практичним механізмом реалізації операційної діяльності підприємства та становлять основу його повсякденного функціонування. Саме через систему операційних процесів забезпечується безперервність виробничо-господарського циклу, узгодженість дій між структурними підрозділами та досягнення запланованих результатів діяльності [18]. У цьому контексті операційні процеси виступають ключовою ланкою, що поєднує стратегічні цілі підприємства з їх практичною реалізацією.

За своєю економічною сутністю операційні процеси являють собою сукупність взаємопов'язаних, послідовних дій та операцій, у межах яких здійснюється перетворення ресурсів у готові продукти або послуги. До таких ресурсів належать матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні ресурси, ефективність використання яких значною мірою визначає рівень витрат, якість результату та швидкість виконання операцій [28]. Таким чином, операційні процеси є процесно-орієнтованим відображенням діяльності підприємства.

У межах операційної діяльності підприємства всі операційні процеси доцільно класифікувати на основні, допоміжні та управлінські, що дозволяє комплексно охарактеризувати їх роль у формуванні кінцевих результатів діяльності (табл.1.2).

Основні операційні процеси безпосередньо спрямовані на створення продукції або надання послуг та формують основну споживчу цінність підприємства. Саме в межах цих процесів відбувається ключова трансформація ресурсів у кінцевий результат діяльності. До основних операційних процесів належать виробничі, логістичні та сервісні процеси, які визначають специфіку діяльності підприємства, його галузеву належність та конкурентну позицію на ринку. Ефективність основних операційних процесів безпосередньо впливає на рівень операційних витрат, якість продукції або послуг, своєчасність їх надання та задоволеність споживачів [45].

Класифікація операційних процесів підприємства та їх характеристика

Вид операційних процесів	Зміст і функціональне призначення	Приклади процесів	Вплив на результати діяльності
Основні операційні процеси	Безпосередньо пов'язані зі створенням продукції або наданням послуг; забезпечують трансформацію ресурсів у кінцевий результат	Виробничі операції, логістичні перевезення, надання сервісних послуг	Формують споживчу цінність, дохід, рівень якості та конкурентоспроможність
Допоміжні операційні процеси	Забезпечують умови для стабільного функціонування основних процесів; не створюють цінність безпосередньо	Управління персоналом, ІТ-забезпечення, фінансовий супровід, технічне обслуговування, маркетинг	Впливають на ефективність використання ресурсів і узгодженість роботи підрозділів
Управлінські операційні процеси	Забезпечують планування, координацію, контроль і вдосконалення операційної діяльності	Планування операцій, контроль показників, аналіз відхилень, оптимізація процесів	Забезпечують адаптивність, керованість і стійкість операційної системи

Джерело: узагальнено автором на основі [45]

Допоміжні операційні процеси не створюють кінцевий продукт або послугу безпосередньо, проте забезпечують стабільне та безперервне функціонування основних процесів. Вони формують необхідні організаційні, ресурсні та інформаційні умови для реалізації операційної діяльності [36]. До допоміжних операційних процесів належать процеси управління персоналом, інформаційно-технологічного забезпечення, фінансового супроводу, маркетингової підтримки, технічного обслуговування та управління якістю. Рівень організації допоміжних операційних процесів значною мірою визначає узгодженість роботи підрозділів підприємства та ефективність використання ресурсів.

Управлінські операційні процеси забезпечують цілеспрямоване регулювання та координацію операційної діяльності підприємства. Вони охоплюють процеси планування, організації, контролю та постійного вдосконалення операційних процесів і виступають механізмом зворотного зв'язку в операційній системі підприємства. Управлінські операційні процеси

дозволяють своєчасно виявляти відхилення від запланованих параметрів, коригувати операційну діяльність та адаптувати її до змін зовнішнього середовища [45]. Саме через реалізацію управлінських операційних процесів забезпечується узгоджена взаємодія між основними та допоміжними процесами.

На рис. 1.1 представлено узагальнену схему операційних процесів підприємства, яка ілюструє процес трансформації ресурсів у готові продукти або послуги.

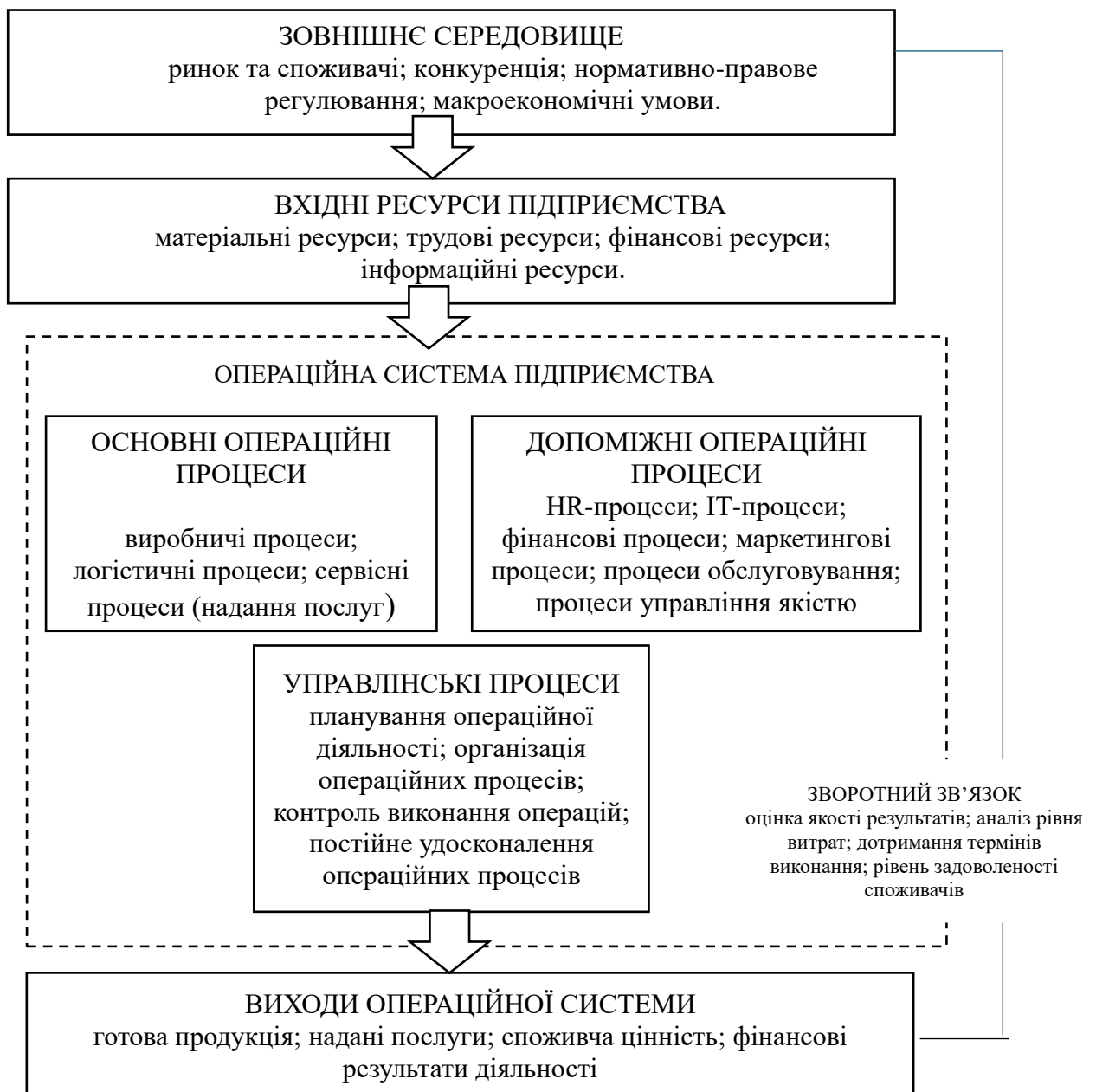


Рис. 1.1. Схема реалізації операційних процесів підприємства

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення теоретичних підходів [1, 16, 57, 46, 80]

Важливою характеристикою операційних процесів є їх системний характер, що проявляється у тісному взаємозв'язку та взаємозалежності всіх елементів операційної діяльності підприємства. Окремі операції, функції та підпроцеси не існують автономно, а формують цілісну операційну систему, в межах якої результати кожного етапу безпосередньо впливають на ефективність наступних. Порушення логіки виконання хоча б одного процесу - наприклад, збої у постачанні ресурсів, неузгодженість планування або недостатній контроль якості - спричиняє ланцюгову реакцію, що призводить до зростання витрат, подовження операційного циклу, зниження продуктивності та погіршення фінансових результатів підприємства. Саме тому аналіз операційних процесів має здійснюватися не фрагментарно, а в межах комплексного, системного підходу, який дозволяє оцінити їхню узгодженість, пропускну спроможність і вплив на досягнення стратегічних цілей.

Операційні процеси охоплюють широкий спектр діяльності підприємства - від формування потреб у ресурсах, їх закупівлі та підготовки до використання, до безпосереднього виконання операцій, контролю якості результатів і реалізації готової продукції або послуг споживачам. Залежно від галузевої специфіки підприємства такі процеси можуть мати виробничий, логістичний, сервісний або комбінований характер, що визначає особливості їх організації, тривалість, рівень технологічної складності та вимоги до персоналу. Для підприємств сфери послуг, зокрема транспортно-логістичних компаній, операційні процеси набувають особливої значущості, оскільки результат діяльності не накопичується у вигляді матеріального запасу, а формується в момент надання послуги. За таких умов будь-які збої в операційних процесах миттєво відображаються на рівні задоволеності клієнтів, репутації підприємства та його конкурентних позиціях на ринку.

Ефективність операційних процесів визначається не лише рівнем їх внутрішньої узгодженості, регламентованості та стандартизованості, а й здатністю підприємства підтримувати баланс між стабільністю операційної діяльності та її адаптивністю до змін зовнішнього середовища. Стабільність

забезпечує передбачуваність результатів, контроль витрат і ритмічність виконання операцій, тоді як адаптивність дозволяє оперативно реагувати на коливання попиту, зміни ресурсного забезпечення, трансформацію логістичних ланцюгів і технологічні виклики. В умовах воєнного стану в Україні значення такого балансу суттєво зростає, оскільки підприємства змушені функціонувати за умов підвищених безпекових ризиків, руйнування або обмеження інфраструктури, нестабільності постачання ресурсів, зростання операційних витрат і непередбачуваних змін попиту.

Раціонально сформовані та чітко регламентовані операційні процеси в таких умовах виконують стабілізаційну функцію, дозволяючи мінімізувати непродуктивні втрати ресурсів, скоротити тривалість операційного циклу та зберегти керованість операційної діяльності навіть у разі порушення звичних ланцюгів постачання. Стандартизація операційних процесів сприяє зниженню залежності результатів діяльності від людського чинника, підвищенню прозорості виконання операцій і забезпеченню контролю за дотриманням технологічних та організаційних вимог. У воєнних умовах це дозволяє підприємствам підтримувати безперервність діяльності, забезпечувати належний рівень якості продукції або послуг і виконувати зобов'язання перед клієнтами та партнерами навіть за умов підвищеної нестабільності.

Водночас специфіка воєнної економіки обумовлює необхідність підвищення гнучкості операційних процесів, здатних оперативно адаптуватися до дефіциту ресурсів, трансформації маршрутів постачання, змін регуляторного середовища та виникнення форс-мажорних обставин. Гнучкі операційні процеси передбачають можливість швидкого перегляду послідовності виконання операцій, перерозподілу ресурсів між підрозділами, використання альтернативних постачальників і маршрутів, а також впровадження тимчасових організаційних рішень без істотного зниження ефективності діяльності. Така гнучкість особливо важлива для транспортно-логістичних підприємств, які працюють в умовах постійної зміни безпекової ситуації та логістичних обмежень [3].

Особливого значення операційні процеси набувають у контексті забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах воєнної економіки. Саме через ефективну організацію операційної діяльності формуються основні грошові потоки, забезпечується контроль за рівнем операційних витрат і підтримується платоспроможність підприємства. У кризових умовах операційні процеси стають ключовим інструментом антикризового управління, оскільки дозволяють оперативного виявляти внутрішні резерви підвищення ефективності, оптимізувати використання ресурсів, знижувати операційні ризики та підвищувати загальну життєздатність підприємства. Таким чином, системний підхід до формування, регламентації та вдосконалення операційних процесів є необхідною передумовою не лише поточного функціонування, а й довгострокової стійкості та відновлення підприємств в умовах воєнних і посткризових трансформацій.

Отже, операційні процеси виступають ключовим елементом операційної системи підприємства, що забезпечує практичну реалізацію операційної діяльності та формування її кінцевих результатів навіть за умов підвищеної нестабільності зовнішнього середовища. Їх глибоке та всебічне дослідження є необхідною умовою оцінки ефективності діяльності підприємства в умовах воєнного стану, виявлення внутрішніх резервів адаптації та обґрунтування напрямів подальшого удосконалення операційної системи, що визначає актуальність аналізу операційних процесів у межах даного дослідження.

1.2. Основні складові і структура операційної діяльності

У наукових дослідженнях операційна діяльність підприємства розглядається як складна система, у межах якої відбувається реалізація операційної функції та створення споживчої цінності. У цьому контексті операційна система підприємства виступає однією з ключових підсистем організації, в рамках якої здійснюються дії, результатом яких є виробництво продукції, надання послуг або виконання робіт для задоволення потреб

зовнішніх споживачів.

Функціонування операційної системи забезпечується завдяки наявності певної структури, яка визначається сукупністю елементів і взаємозв'язків між ними. Саме структура операційної системи забезпечує її цілісність і стійкість, тобто здатність зберігати основні властивості та результативність функціонування за умов змін внутрішнього й зовнішнього середовища. Структура операційної діяльності формується складом її елементів, характером взаємодії між ними, а також зв'язками підприємства із зовнішнім середовищем.

У науковій літературі прийнято виділяти просторову та часову структури операційної системи, які відображають різні аспекти її побудови та функціонування. Просторова структура операційної системи характеризує розміщення її елементів у межах підприємства, їх організаційну та функціональну побудову, а також взаємозв'язки між окремими підрозділами й робочими місцями. Вона визначає конфігурацію операційної системи, рівень спеціалізації підрозділів, логіку руху матеріальних і інформаційних потоків, а також можливості координації операційних процесів. Раціонально сформована просторова структура сприяє скороченню внутрішніх переміщень, зменшенню втрат часу та підвищенню продуктивності операційної діяльності [29].

Часова структура операційної системи відображає послідовність виконання операцій, тривалість окремих етапів операційного процесу, зміну станів елементів системи та динаміку операційних процесів у часі. Вона дозволяє оцінити ритмічність і безперервність операційної діяльності, тривалість операційного циклу, ступінь синхронізації операцій та рівень використання ресурсів. Чітко організована часова структура забезпечує узгодженість виконання операцій, своєчасність надання продукції або послуг і зменшення простоїв у роботі підприємства [29].

Для узагальнення особливостей просторової та часової структур операційної системи підприємства їх характеристику та взаємозв'язок наведено в табл. 1.2.

Характеристика просторової та часової структур операційної системи підприємства

Критерій	Просторова структура операційної системи	Часова структура операційної системи	Взаємозв'язок просторової і часової структур
Зміст та призначення	Визначає розміщення елементів операційної системи, їх організаційну та функціональну побудову	Характеризує послідовність і тривалість виконання операцій та зміну станів системи в часі	Просторове розміщення елементів визначає часові параметри виконання операцій
Основні елементи	Підрозділи, робочі місця, виробничі дільниці, інфраструктурні об'єкти	Операції, етапи процесів, операційні цикли, часові інтервали	Кількість і конфігурація елементів впливають на тривалість операцій
Ключові параметри	Рівень спеціалізації, конфігурація підрозділів, логіка руху потоків	Ритмічність, безперервність, синхронізація, тривалість операцій	Узгодження параметрів забезпечує зменшення втрат часу і ресурсів
Вплив на використання ресурсів	Забезпечує раціональне розміщення та використання матеріальних і трудових ресурсів	Визначає інтенсивність та рівномірність використання ресурсів у часі	Ефективне просторове розміщення сприяє стабільному часовому завантаженню ресурсів
Роль у формуванні ефективності	Мінімізує внутрішні переміщення та сприяє узгодженій роботі підрозділів	Скорочує операційний цикл і підвищує своєчасність виконання операцій	Спільно формують загальну ефективність операційної діяльності
Адаптація до змін	Дозволяє змінювати конфігурацію підрозділів у відповідь на зовнішні зміни	Забезпечує гнучке коригування графіків і послідовності операцій	Комплексна адаптація просторових і часових параметрів підвищує стійкість системи

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [1, 4, 38, 46, 80]

Просторова та часова структури операційної системи є тісно взаємопов'язаними та взаємозалежними. Зміни в просторовій організації операційної діяльності, зокрема перегрупування підрозділів або зміна конфігурації потоків, безпосередньо впливають на часові параметри виконання операцій. Водночас оптимізація часової структури потребує відповідного коригування просторового розміщення елементів операційної системи. Узгоджене формування обох типів структури є необхідною умовою підвищення

ефективності операційної діяльності підприємства, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища та зростаючих вимог до гнучкості операційних процесів.

На узагальненому рівні в складі операційної системи підприємства доцільно виокремлювати три взаємопов'язані підсистеми: переробну (трансформаційну), підсистему забезпечення та підсистему управління.

Переробна або трансформаційна підсистема виконує основну продуктивну функцію підприємства та є центральною ланкою операційної системи, оскільки безпосередньо забезпечує перетворення вхідних ресурсів у кінцеві результати діяльності. Саме в межах цієї підсистеми відбувається процес створення споживчої цінності у формі продукції або послуг, що визначає економічний зміст операційної діяльності підприємства [46]. Ефективність трансформаційної підсистеми значною мірою залежить від рівня організації операційних процесів, застосовуваних технологій, кваліфікації персоналу та раціонального використання ресурсів. Для виробничих підприємств трансформаційна підсистема реалізується через основне виробництво, тоді як у сфері послуг вона охоплює процеси безпосередньої взаємодії зі споживачами та надання послуг відповідно до встановлених стандартів якості.

Підсистема забезпечення виконує допоміжну, але водночас критично важливу роль у функціонуванні операційної системи, оскільки створює необхідні умови для стабільної та безперервної роботи трансформаційної підсистеми. Хоча підсистема забезпечення не формує кінцевий продукт безпосередньо, результати її діяльності споживаються основними операційними процесами й визначають їх результативність. До функцій цієї підсистеми належать технічне обслуговування, ресурсне постачання, інформаційна підтримка, логістичне та інфраструктурне забезпечення операційної діяльності. У виробничій сфері підсистема забезпечення представлена допоміжними й обслуговуючими підрозділами, ефективність роботи яких впливає на рівень витрат, безперервність операційних процесів і загальну надійність операційної системи.

Підсистема управління здійснює цілеспрямоване регулювання операційної діяльності підприємства та виконує інтегруючу функцію в межах операційної системи. Вона забезпечує планування, координацію та контроль операційних процесів, узгоджує діяльність трансформаційної та забезпечувальної підсистем і формує управлінські впливи з урахуванням змін внутрішнього та зовнішнього середовища [35]. Підсистема управління акумулює інформацію про стан операційних процесів, рівень використання ресурсів і результати діяльності, на основі чого приймаються рішення щодо планування виробничих потужностей, управління матеріально-виробничими запасами, диспетчеризації, контролю якості та підвищення ефективності операційної діяльності загалом. В умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища саме підсистема управління забезпечує адаптивність операційної системи та її здатність реагувати на зміни ринкових умов і внутрішніх обмежень.

Для систематизації складових операційної системи підприємства та їх функціонального призначення характеристику основних підсистем наведено в табл. 1.3.

Реалізація зазначених підсистем у практичній діяльності підприємства відбувається через сукупність конкретних складових операційної діяльності, які формують її змістовне наповнення. Однією з ключових таких складових є операційні процеси, що становлять основу практичної реалізації операційної діяльності. Вони охоплюють послідовність дій та операцій, спрямованих на трансформацію ресурсів у готові продукти або послуги, та визначають логіку виконання робіт, тривалість операційного циклу, рівень витрат і якість кінцевого результату. У межах операційної діяльності операційні процеси поділяються на основні, допоміжні та управлінські, що забезпечує комплексний підхід до організації діяльності підприємства.

Характеристика підсистем операційної системи підприємства

Підсистема операційної системи	Функціональне призначення	Основний зміст діяльності	Роль у формуванні кінцевого результату
Переробна (трансформаційна)	Виконання основної продуктивної функції підприємства	Перетворення вхідних ресурсів у готову продукцію або послуги; безпосереднє створення споживчої цінності	Формує кінцевий результат діяльності підприємства та визначає його ринкову пропозицію
Підсистема забезпечення	Створення умов для ефективного функціонування трансформаційної підсистеми	Технічне, ресурсне, інформаційне та інфраструктурне забезпечення операційної діяльності	Забезпечує безперервність і стабільність основних операційних процесів
Підсистема управління	Координація та регулювання операційної діяльності	Планування, організація, контроль і коригування операційних процесів; аналіз зовнішнього середовища	Забезпечує узгодженість підсистем та адаптацію операційної системи до змін

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [1, 4, 38, 46, 80]

Важливою складовою операційної діяльності підприємства є ресурсне забезпечення, яке охоплює матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні ресурси. Саме ресурси формують базову основу для здійснення операційних процесів і визначають потенційні можливості підприємства щодо масштабів діяльності, якості виконання операцій, швидкості обслуговування клієнтів і рівня витрат [35]. Раціональне поєднання та ефективне використання ресурсів дозволяє підприємству забезпечувати безперервність операційної діяльності та досягати запланованих результатів за умов обмеженості внутрішніх і зовнішніх можливостей. В умовах воєнного стану значення ресурсного забезпечення істотно зростає, оскільки підприємства функціонують за умов дефіциту окремих видів ресурсів, порушення ланцюгів постачання, зростання вартості матеріалів і палива, а також обмеженого доступу до фінансових ресурсів. За таких обставин ключовим завданням операційного управління стає не лише забезпечення наявності ресурсів, а й їх раціональний розподіл, економне

використання та мінімізація непродуктивних втрат.

Наступною важливою складовою операційної діяльності є технологічне забезпечення, яке охоплює сукупність методів, засобів, технічних рішень і технологій виконання операційних процесів. Рівень технологічного забезпечення безпосередньо впливає на продуктивність операційної діяльності, рівень автоматизації процесів, можливості стандартизації операцій і забезпечення стабільної якості результатів [35]. Сучасні технології дозволяють скорочувати тривалість операційного циклу, знижувати залежність від людського чинника та підвищувати точність виконання операцій. В умовах воєнного стану технологічне забезпечення також виконує адаптаційну функцію, оскільки дає змогу підприємствам швидко перебудовувати операційні процеси, впроваджувати альтернативні технологічні рішення та забезпечувати безперервність діяльності навіть за умов часткової втрати ресурсів або обмеження доступу до традиційних технологій.

Окреме місце у структурі операційної діяльності займає персонал, який є безпосереднім носієм операційних функцій і ключовим чинником реалізації операційних процесів. Саме персонал забезпечує виконання технологічних операцій, координацію процесів, контроль якості та оперативне реагування на відхилення від запланованих параметрів. Рівень професійної підготовки, кваліфікація, мотивація та здатність персоналу до навчання значною мірою визначають ефективність операційної діяльності та адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. В умовах воєнного стану роль персоналу суттєво зростає через кадрові втрати, міграцію робочої сили, підвищене психоемоційне навантаження та дефіцит кваліфікованих фахівців. За таких умов особливого значення набуває збереження ключових компетенцій, формування взаємозамінності працівників і розвиток їх здатності працювати в умовах підвищеної невизначеності та ризиків.

Не менш важливою складовою операційної діяльності є інформаційне забезпечення, яке включає систему збору, обробки, зберігання та передачі інформації, необхідної для планування, координації та контролю операційних

процесів. Своєчасна, повна та достовірна інформація дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни внутрішніх і зовнішніх умов, приймати обґрунтовані управлінські рішення та мінімізувати операційні ризики. В умовах цифровізації та воєнної нестабільності інформаційне забезпечення набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє забезпечити прозорість операційних процесів, контроль використання ресурсів і підвищення керованості операційної системи навіть за умов територіальної розосередженості підрозділів або порушення традиційних каналів комунікації.

Завершальною, але не менш значущою складовою операційної діяльності є система управління операційною діяльністю, яка забезпечує цілеспрямовану координацію всіх елементів операційної системи підприємства. Система управління охоплює процеси планування, організації, мотивації, контролю та постійного вдосконалення операційної діяльності й виконує інтегруючу функцію, поєднуючи операційні процеси, ресурси, технології та результати в єдину цілісну систему [45]. В умовах воєнного стану управління операційною діяльністю набуває виразно адаптивного та ризик-орієнтованого характеру, оскільки потребує швидкого прийняття рішень, гнучкого коригування планів і постійного моніторингу операційних показників. Ефективна система управління операційною діяльністю дозволяє підприємству зберігати контрольованість процесів, забезпечувати фінансову стійкість і формувати передумови для стабілізації та подальшого розвитку навіть за умов тривалої нестабільності зовнішнього середовища.

Операційна діяльність підприємства перебуває у тісному взаємозв'язку з іншими видами господарської діяльності, зокрема маркетинговою, фінансовою та логістичною. Маркетингова діяльність формує вимоги до обсягів, асортименту та якості продукції або послуг, що безпосередньо впливає на параметри операційних процесів. Фінансова діяльність забезпечує ресурсну підтримку операційної системи та визначає фінансові обмеження її функціонування. Логістична діяльність, у свою чергу, забезпечує рух матеріальних та інформаційних потоків, необхідних для реалізації операційних

процесів. Узгодженість між зазначеними видами діяльності є важливою умовою ефективного функціонування операційної системи підприємства.

Отже, операційна діяльність підприємства являє собою складну багаторівневу систему, ефективність функціонування якої визначається раціональною побудовою її структури та узгодженістю всіх складових елементів. Просторова і часова структури операційної системи формують організаційні та динамічні параметри операційної діяльності, забезпечуючи оптимальне розміщення елементів системи, узгодженість виконання операцій і раціональне використання ресурсів.

Виділення у складі операційної системи трансформаційної підсистеми, підсистеми забезпечення та підсистеми управління дозволяє системно охарактеризувати логіку функціонування операційної діяльності та визначити роль кожної з них у формуванні кінцевого результату. Реалізація зазначених підсистем у практичній діяльності підприємства відбувається через взаємодію операційних процесів, ресурсного, технологічного, кадрового та інформаційного забезпечення, а також ефективної системи управління операційною діяльністю.

Крім того, операційна діяльність підприємства не функціонує ізольовано, а перебуває у тісному взаємозв'язку з маркетинговою, фінансовою та логістичною діяльністю, що зумовлює необхідність комплексного підходу до управління операційною системою. Узгодженість між зазначеними видами діяльності створює передумови для підвищення ефективності операційних процесів, забезпечення гнучкості операційної системи та її адаптації до змін зовнішнього середовища.

1.3. Управління операційними процесами: методи і особливості

Ефективність операційної діяльності підприємства визначається не лише складом і структурою операційної системи, а й якістю управління операційними процесами. Навіть за наявності раціонально побудованої

операційної структури відсутність системного управлінського впливу може призвести до зростання витрат, зниження якості результатів та втрати керованості операційною діяльністю. У цьому контексті управління операційними процесами виступає ключовим фактором забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства.

Управління операційними процесами охоплює сукупність методів, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на планування, організацію, координацію, контроль і постійне удосконалення операційної діяльності. Його основною метою є забезпечення ефективної трансформації ресурсів у готові продукти або послуги з дотриманням вимог щодо якості, термінів виконання та економічної доцільності [37]. Особливе значення управління операційними процесами має в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища, коли підприємства змушені оперативно реагувати на зміни попиту, ресурсних обмежень і логістичних умов.

Управління операційною діяльністю передбачає дотримання низки принципів, які забезпечують цілісність, керованість та ефективність операційних процесів підприємства. Принцип системності полягає у розгляді операційної діяльності як єдиної взаємопов'язаної системи, в межах якої всі процеси, ресурси та підсистеми функціонують узгоджено та спрямовані на досягнення спільного результату. Порушення системних зв'язків призводить до неузгодженості дій і зниження ефективності операційної діяльності.

Принцип процесної орієнтації передбачає управління не окремими функціями або підрозділами, а наскрізними операційними процесами, що створюють споживчу цінність. Застосування цього принципу дозволяє виявляти «вузькі місця», скорочувати втрати та підвищувати результативність операційної діяльності [10].

Принцип безперервності означає забезпечення стабільного та ритмічного виконання операційних процесів у часі. Безперервність операційної діяльності є необхідною умовою підтримання заданого рівня продуктивності, якості продукції або послуг і дотримання строків виконання зобов'язань перед

споживачами.

Принцип оптимальності полягає у прагненні досягти найкращого співвідношення між витратами ресурсів і отриманими результатами операційної діяльності. Реалізація цього принципу передбачає оптимізацію операційних процесів, мінімізацію втрат та раціональне використання наявних ресурсів.

Принцип гнучкості та адаптивності полягає у здатності операційної системи швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, зокрема коливання попиту, обмеження ресурсів або логістичні збої. В умовах нестабільності цей принцип набуває особливої актуальності, оскільки забезпечує стійкість операційної діяльності підприємства [9].

Принцип орієнтації на якість передбачає управління операційними процесами з урахуванням вимог до якості продукції або послуг на всіх етапах їх створення. Якість розглядається як інтегральний результат функціонування операційної системи та важливий чинник конкурентоспроможності підприємства.

Принцип економічної доцільності означає, що всі управлінські рішення в межах операційної діяльності повинні ґрунтуватися на економічному обґрунтуванні, враховувати витрати, очікувані результати та можливі ризики.

Принцип контролю та зворотного зв'язку полягає у постійному моніторингу стану операційних процесів і використанні отриманої інформації для своєчасного коригування управлінських рішень. Наявність ефективного зворотного зв'язку підвищує керованість операційної діяльності та сприяє її безперервному вдосконаленню [9].

Управління операційними процесами підприємства здійснюється з використанням сукупності методів, що забезпечують цілеспрямований вплив на перебіг операційної діяльності з метою досягнення запланованих результатів. Застосування тих чи інших методів залежить від специфіки діяльності підприємства, рівня складності операційних процесів, ресурсних можливостей та умов зовнішнього середовища [37].

У науковій та практичній площині методи управління операційними

процесами доцільно класифікувати за функціональною ознакою, що дозволяє комплексно охарактеризувати управлінський вплив на операційну діяльність.

Методи планування операційних процесів спрямовані на визначення стратегічних і поточних цілей операційної діяльності, обсягів виконання операцій та ключових параметрів функціонування операційної системи. Вони формують основу управління операційними процесами, оскільки саме на етапі планування визначаються можливості підприємства щодо задоволення потреб ринку за наявних ресурсних і технологічних обмежень. До методів планування операційних процесів належать прогнозування попиту на продукцію або послуги, планування виробничих чи сервісних потужностей, визначення потреби в матеріальних, трудових і фінансових ресурсах, а також складання оперативних, календарних і змінно-добових планів [2]. Прогнозування попиту дозволяє узгодити обсяги операційної діяльності з очікуваними потребами споживачів, тоді як планування потужностей забезпечує оптимальне використання наявних ресурсів та запобігає виникненню перевантажень або простоїв.

Важливим аспектом планування операційних процесів є балансування ресурсів, що передбачає узгодження обсягів операційної діяльності з наявними трудовими, матеріальними та технологічними можливостями підприємства. Такий підхід сприяє раціональному використанню ресурсів, зниженню операційних витрат та підвищенню продуктивності операційної діяльності. Крім того, планування створює передумови для координації діяльності різних підрозділів підприємства та узгодження операційних процесів у часі й просторі [2].

В умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища особливого значення набуває гнучке та сценарне планування операційних процесів. Воно передбачає розроблення альтернативних планів залежно від можливих змін попиту, ресурсних обмежень або логістичних умов. Такий підхід дозволяє підприємству оперативно коригувати параметри операційної діяльності та забезпечувати безперервність функціонування операційної системи навіть за

умов невизначеності. Таким чином, методи планування операційних процесів виконують ключову роль у системі управління операційною діяльністю, забезпечуючи узгодження можливостей операційної системи з вимогами ринку, формування раціональної структури ресурсів і створення передумов для ефективного виконання операційних процесів.

Методи організації операційних процесів полягають у формуванні раціональної структури операційної діяльності підприємства та встановленні чітких і стабільних взаємозв'язків між окремими елементами операційної системи. Їх основною метою є впорядкування виконання операційних процесів, забезпечення узгодженості дій підрозділів і створення організаційних передумов для ефективної реалізації операційної діяльності. До цієї групи методів належать регламентація операційних процесів, стандартизація виконання операцій, визначення відповідальності між структурними підрозділами та розподіл функцій між виконавцями [37]. Регламентація передбачає формалізацію послідовності виконання операцій, визначення правил і процедур здійснення операційної діяльності, що дозволяє знизити рівень невизначеності та суб'єктивізму в процесі виконання робіт. Стандартизація операцій сприяє уніфікації підходів до виконання типових операцій, підвищенню стабільності результатів і забезпеченню необхідного рівня якості продукції або послуг.

Важливим аспектом організації операційних процесів є чітке закріплення відповідальності за виконання окремих операцій і процесів між підрозділами та посадовими особами. Такий підхід забезпечує підвищення керованості операційної діяльності, зменшення ризику дублювання функцій або виникнення «провалів» у виконанні операційних завдань. Раціональний розподіл функцій між учасниками операційного процесу також сприяє підвищенню продуктивності праці та скороченню часу виконання операцій. Застосування методів організації операційних процесів дозволяє підприємству сформувати чітку та прозору операційну структуру, що забезпечує узгоджене виконання операційних процесів у просторі й часі [37]. В умовах підвищеної

нестабільності зовнішнього середовища, зокрема за наявності логістичних обмежень та ресурсних ризиків, значення організаційних методів зростає, оскільки вони сприяють зниженню ймовірності збоїв у виконанні операцій і підвищенню стійкості операційної системи підприємства.

Методи диспетчеризації та оперативного управління використовуються для безпосередньої координації виконання операційних процесів у реальному часі та забезпечення узгодженості їх перебігу відповідно до встановлених планових параметрів. Вони спрямовані на поточне регулювання операційної діяльності з урахуванням фактичного стану ресурсів, завантаженості потужностей і динаміки виконання операцій [2]. До основних інструментів диспетчеризації належать управління черговістю виконання операцій, оперативний контроль завантаження виробничих або сервісних потужностей, коригування календарних і змінних графіків робіт, а також прийняття оперативних рішень у разі виникнення відхилень від запланованих показників. Диспетчеризація дозволяє своєчасно виявляти збої в операційних процесах, перерозподіляти ресурси між окремими операціями та запобігати накопиченню незавершеного виробництва або затримкам у наданні послуг [2].

Важливою особливістю методів оперативного управління є їх орієнтація на забезпечення ритмічності та безперервності операційної діяльності. Завдяки постійному моніторингу виконання операцій і швидкому реагуванню на зміни внутрішніх і зовнішніх умов підприємство може підтримувати стабільний темп роботи та дотримуватися встановлених термінів виконання зобов'язань. Це особливо актуально в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли виникає потреба в частому коригуванні операційних планів і графіків.

Методи контролю операційних процесів спрямовані на систематичне оцінювання фактичних результатів операційної діяльності та визначення ступеня їх відповідності запланованим показникам. Контроль виступає невід'ємним елементом управління операційними процесами, оскільки забезпечує зворотний зв'язок між запланованими цілями та реальними результатами діяльності підприємства [20]. У межах контролю операційних

процесів здійснюється моніторинг рівня операційних витрат, якості продукції або послуг, дотримання встановлених термінів виконання операцій, продуктивності праці та ефективності використання матеріальних, трудових і технологічних ресурсів. Контроль дозволяє своєчасно виявляти відхилення від планових параметрів, встановлювати причини їх виникнення та оцінювати вплив таких відхилень на загальні результати операційної діяльності [20].

Важливою особливістю методів контролю є їх комплексний характер, що передбачає поєднання попереднього, поточного та підсумкового контролю. Попередній контроль спрямований на запобігання можливим відхиленням ще на етапі підготовки операційних процесів, поточний контроль забезпечує спостереження за виконанням операцій у процесі їх реалізації, а підсумковий контроль дозволяє оцінити досягнуті результати та рівень ефективності операційної діяльності в цілому. На основі результатів контролю формується аналітична інформація, яка використовується для прийняття коригуючих управлінських рішень, удосконалення операційних процесів і підвищення ефективності операційної системи. В умовах нестабільного зовнішнього середовища значення контролю операційних процесів зростає, оскільки він дозволяє оперативно реагувати на зміни умов діяльності, мінімізувати ризики та підтримувати керованість операційної діяльності підприємства.

Методи аналізу та оптимізації операційних процесів застосовуються з метою виявлення внутрішніх резервів підвищення ефективності операційної діяльності підприємства та удосконалення функціонування операційної системи в цілому. Їх використання дозволяє не лише оцінити поточний стан операційних процесів, а й сформулювати обґрунтовані напрями їх подальшого розвитку та адаптації до змін умов господарювання. У межах аналізу операційних процесів здійснюється ідентифікація «вузьких місць», які обмежують пропускну здатність операційної системи, знижують продуктивність або призводять до зростання витрат [37]. Аналіз також охоплює оцінку тривалості операційних циклів, рівня завантаження потужностей, ефективності використання ресурсів, а також причин виникнення простоїв, втрат часу та перевитрат матеріальних і

фінансових ресурсів. Оптимізація операційних процесів спрямована на усунення виявлених недоліків шляхом раціоналізації послідовності операцій, скорочення непродуктивних витрат, підвищення рівня стандартизації та використання більш ефективних методів організації праці. Вона може передбачати перегляд технологічних рішень, зміну організаційної структури операційної діяльності, впровадження сучасних інструментів управління процесами та інформаційних технологій [37].

Застосування методів аналізу та оптимізації дозволяє підприємству досягти зниження операційних витрат, скорочення тривалості виконання операцій, підвищення якості продукції або послуг і рівня обслуговування споживачів. У довгостроковій перспективі це сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його позицій на ринку та підвищенню стійкості операційної системи в умовах нестабільного та ризиконебезпечного зовнішнього середовища [20].

Методи мотивації персоналу в операційній діяльності спрямовані на підвищення зацікавленості працівників у досягненні запланованих результатів виконання операційних процесів і забезпеченні стабільного функціонування операційної системи підприємства. Персонал виступає ключовим носієм операційних функцій, тому рівень його мотивації безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконання операцій і здатність підприємства адаптуватися до змін. До основних методів мотивації належать матеріальне та нематеріальне стимулювання, впровадження систем оцінювання результативності праці, розвиток професійних компетенцій персоналу та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [37]. Матеріальне стимулювання передбачає використання заробітної плати, премій, бонусів та інших фінансових винагород, безпосередньо пов'язаних із досягненням показників ефективності операційних процесів. Нематеріальні методи мотивації включають визнання результатів праці, можливості професійного зростання, участь у прийнятті рішень, забезпечення безпечних та комфортних умов праці.

Важливу роль у системі мотивації відіграють інструменти оцінювання результативності персоналу, які дозволяють встановити зв'язок між індивідуальним внеском працівників і загальними результатами операційної діяльності. Чітко визначені показники ефективності сприяють підвищенню відповідальності персоналу за виконання операційних завдань і формуванню орієнтації на досягнення результатів. Розвиток професійних компетенцій персоналу є ще одним важливим напрямом мотивації в операційній діяльності, оскільки підвищення кваліфікації працівників дозволяє удосконалювати операційні процеси, впроваджувати нові технології та підвищувати гнучкість операційної системи [33]. В умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища та дефіциту трудових ресурсів, зокрема в умовах воєнного стану, ефективна мотивація персоналу набуває особливого значення як фактор забезпечення безперервності та стійкості операційної діяльності підприємства.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища, зокрема в період воєнного стану, особливого значення набувають адаптивні методи управління операційними процесами, що спрямовані на підвищення гнучкості та стійкості операційної системи підприємства. Воєнні дії, порушення логістичних ланцюгів, обмеженість доступу до ресурсів, кадрові ризики та зростання рівня невизначеності суттєво ускладнюють реалізацію операційної діяльності та потребують перегляду традиційних підходів до управління операційними процесами. Адаптивне управління операційними процесами передбачає здатність підприємства оперативно коригувати операційні плани, змінювати обсяги та послідовність виконання операцій, а також гнучко перерозподіляти ресурси відповідно до змін зовнішніх і внутрішніх умов. Важливою складовою таких методів є постійний моніторинг ключових параметрів операційної діяльності, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення та приймати оперативні управлінські рішення [37].

Таблиця 1.4

Методи управління операційними процесами підприємства

Група методів управління	Основний зміст	Основні інструменти застосування	Роль у забезпеченні ефективності операційної діяльності
Методи планування операційних процесів	Спрямовані на визначення цілей, обсягів і параметрів операційної діяльності з урахуванням потреб ринку та можливостей підприємства	Прогнозування попиту, планування потужностей, розрахунок потреби в ресурсах, оперативне та календарне планування	Забезпечують узгодженість можливостей операційної системи з вимогами ринку та раціональне використання ресурсів
Методи організації операційних процесів	Передбачають формування оптимальної структури операційної діяльності та встановлення чітких взаємозв'язків між її елементами	Регламентація процесів, стандартизація операцій, розподіл функцій і відповідальності, формування організаційної структури	Сприяють впорядкованості операційної діяльності, зниженню ймовірності збоїв і підвищенню стабільності процесів
Методи диспетчеризації та оперативного управління	Забезпечують координацію виконання операційних процесів у реальному часі	Управління черговістю операцій, контроль завантаження потужностей, коригування графіків, оперативне реагування на відхилення	Підтримують ритмічність і безперервність операційної діяльності, підвищують гнучкість операційної системи
Методи контролю операційних процесів	Спрямовані на оцінювання фактичних результатів операційної діяльності та їх відповідності плановим показникам	Контроль витрат, якості, термінів виконання операцій, використання ресурсів, попередній, поточний і підсумковий контроль	Забезпечують своєчасне виявлення відхилень і формування інформаційної бази для управлінських рішень
Методи аналізу та оптимізації операційних процесів	Орієнтовані на виявлення резервів підвищення ефективності та удосконалення операційних процесів	Аналіз «вузьких місць», оцінка продуктивності, скорочення втрат і часу виконання операцій, оптимізація процесів	Сприяють зниженню операційних витрат, підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства
Методи мотивації персоналу в операційній діяльності	Спрямовані на підвищення зацікавленості працівників у результатах операційної діяльності	Матеріальне і нематеріальне стимулювання, оцінювання результативності, розвиток компетенцій персоналу	Забезпечують підвищення якості виконання операцій і стабільність функціонування операційної системи
Адаптивні методи управління операційними процесами	Орієнтовані на реагування на нестабільність зовнішнього середовища та підвищені ризики	Гнучке коригування планів, перерозподіл ресурсів, диверсифікація постачання, оперативні управлінські рішення	Забезпечують стійкість, керованість і безперервність операційної діяльності в кризових та воєнних умовах

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [1, 4, 38, 46, 80]

В умовах підвищених логістичних ризиків особливу роль відіграє диверсифікація каналів постачання, формування резервів ресурсів і скорочення

залежності від окремих постачальників. Управління операційними процесами також має враховувати необхідність швидкої перебудови виробничих або сервісних процесів, адаптації технологій та перегляду стандартів виконання операцій з урахуванням наявних ресурсних обмежень. Застосування адаптивних методів управління дозволяє підприємствам зберігати керованість операційної системи навіть за умов високого рівня ризику, забезпечувати безперервність операційної діяльності та виконання зобов'язань перед споживачами. У довгостроковій перспективі такі підходи сприяють підвищенню стійкості операційних процесів, зменшенню негативного впливу кризових факторів і створенню передумов для відновлення та подальшого розвитку підприємства.

Сучасні умови функціонування підприємств в Україні характеризуються підвищеним рівнем невизначеності, зумовленим воєнним станом, руйнуванням логістичної інфраструктури, обмеженістю ресурсів та зростанням операційних ризиків. У таких умовах традиційні підходи до управління операційними процесами виявляються недостатніми, що обумовлює необхідність адаптації управлінських механізмів до нових реалій господарювання.

Однією з ключових особливостей управління операційними процесами в умовах воєнного стану є посилення ролі адаптивності та гнучкості операційної системи. Підприємства змушені оперативно переглядати операційні плани, змінювати маршрути постачання, коригувати графіки виконання операцій та перерозподіляти ресурси відповідно до поточної ситуації. Управлінські рішення набувають більш короткострокового та ситуаційного характеру, а процес планування трансформується з довгострокового у динамічне та сценарне.

Суттєвою особливістю сучасного управління операційними процесами є підвищення значення логістичної складової. Порушення ланцюгів постачання, дефіцит транспортних потужностей, зростання витрат на перевезення та ризики безпеки потребують від підприємств активного використання альтернативних логістичних рішень. Управління операційними процесами все частіше передбачає диверсифікацію постачальників, формування резервних маршрутів, оптимізацію складських запасів та посилення координації між операційними й

логістичними підрозділами.

В умовах зростання невизначеності особливої ваги набуває ризик-орієнтований підхід до управління операційними процесами. Управління операційною діяльністю дедалі більше зосереджується на ідентифікації, оцінюванні та мінімізації операційних ризиків, пов'язаних із перебоями постачання, технічними збоями, кадровими втратами та фінансовими обмеженнями. Застосування інструментів управління ризиками дозволяє підприємствам підвищувати стійкість операційної системи та забезпечувати безперервність діяльності навіть за несприятливих умов.

Важливою особливістю управління операційними процесами в сучасних умовах є зростання ролі цифрових інструментів і інформаційного забезпечення. Використання систем оперативного обліку, цифрових платформ управління процесами, аналітичних інструментів моніторингу та дистанційної координації дозволяє підприємствам оперативно реагувати на відхилення, підвищувати прозорість операційної діяльності та зменшувати часові затримки в прийнятті управлінських рішень.

Окрему увагу в умовах воєнного стану потребує управління персоналом як елементом операційної системи. Кадрові обмеження, вимушені релокації, зростання психологічного навантаження на працівників вимагають від керівництва підприємств поєднання економічної доцільності управлінських рішень із соціальною відповідальністю. Підвищується значення гнучких форм організації праці, резервування ключових функцій і підтримки професійної стійкості персоналу.

Таким чином, управління операційними процесами в сучасних умовах характеризується зростанням складності та багатофакторності управлінських рішень. Поєднання адаптивного планування, логістичної гнучкості, ризик-орієнтованого підходу, цифрових інструментів та ефективного управління персоналом формує основу стійкого функціонування операційної системи підприємства в умовах воєнної нестабільності та підвищених ризиків.

Висновки до 1 розділу

Операційна діяльність підприємства формує основу створення споживчої цінності та визначає його здатність забезпечувати стабільність, результативність і конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі. Узагальнення наукових підходів свідчить, що операційна діяльність має багатовимірний характер і поєднує ресурсний, процесний, системний та результативний аспекти, що дозволяє розглядати її як цілісну систему взаємопов'язаних дій, спрямованих на трансформацію ресурсів у товари або послуги. Практична реалізація операційної діяльності здійснюється через систему операційних процесів, які виступають ключовим механізмом функціонування підприємства. Поділ операційних процесів на основні, допоміжні та управлінські дозволяє комплексно охарактеризувати їх роль у формуванні кінцевих результатів діяльності. В умовах воєнного стану ефективно організовані та гнучкі операційні процеси стають важливим чинником збереження безперервності діяльності, фінансової стійкості та здатності підприємств адаптуватися до підвищених ризиків і нестабільності зовнішнього середовища.

Операційна діяльність підприємства функціонує як складна багаторівнева система, ефективність якої визначається раціональною побудовою її структури та узгодженістю взаємодії всіх елементів. Просторова і часова структури операційної системи формують організаційні та динамічні параметри операційної діяльності, забезпечуючи оптимальне розміщення підрозділів, логіку руху потоків, ритмічність виконання операцій і раціональне використання ресурсів. Виділення у складі операційної системи трансформаційної підсистеми, підсистеми забезпечення та підсистеми управління дозволяє системно охарактеризувати логіку функціонування операційної діяльності та визначити роль кожної з них у формуванні кінцевих результатів. Взаємодія операційних процесів, ресурсного, технологічного, кадрового та інформаційного забезпечення, а також узгодженість операційної діяльності з маркетинговою, фінансовою та логістичною діяльністю створюють передумови для підвищення ефективності операційної системи й адаптації

підприємства до змін зовнішнього середовища.

Ефективність операційної діяльності підприємства значною мірою залежить від якості управління операційними процесами, яке забезпечує цілеспрямований вплив на їх планування, організацію, координацію, контроль і постійне вдосконалення. Сукупність методів управління операційними процесами - від планування та організації до контролю, оптимізації, мотивації персоналу й адаптивного управління - формує єдину систему, спрямовану на досягнення запланованих результатів за умов обмеженості ресурсів і динамічних змін зовнішнього середовища. В умовах воєнного стану управління операційними процесами набуває виразно адаптивного та ризик-орієнтованого характеру. Гнучке планування, диверсифікація логістичних рішень, посилення контролю, використання цифрових інструментів і підтримка персоналу стають ключовими чинниками збереження керованості та безперервності операційної діяльності. Поєднання системного підходу до управління операційними процесами з адаптацією до сучасних викликів створює основу для стійкого функціонування підприємства та формує передумови для його відновлення й розвитку в кризових умовах.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТРАНССОЛО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Транссоло» (до перейменування - ТОВ «Арт Транс Україна») було засноване 17 грудня 2014 року та на сьогодні є стабільно функціонуючим логістичним оператором у сфері транспортно-експедиційних послуг. Упродовж років діяльності підприємство пройшло етапи організаційного становлення та розвитку, поступово сформувавши власну бізнес-модель і закріпивши позиції на ринку логістичних послуг як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях.

Основним напрямом діяльності ТОВ «Транссоло» є організація вантажних перевезень автомобільним транспортом. Підприємство надає послуги з транспортування вантажів різного типу, обсягу та ступеня складності, орієнтуючись на індивідуальні потреби замовників і вимоги щодо термінів доставки, безпеки та збереження вантажу. Основним видом економічної діяльності підприємства є КВЕД 49.41 «Вантажний автомобільний транспорт», що визначає профіль та спеціалізацію операційної діяльності компанії.

У процесі своєї роботи ТОВ «Транссоло» забезпечує комплексний логістичний супровід вантажів на всіх етапах товароруку - від планування маршрутів і організації перевезень до інформаційного супроводу та координації взаємодії з контрагентами. Високий рівень організації операційних процесів, професійна підготовка персоналу та використання сучасних логістичних рішень дозволяють підприємству підтримувати належний рівень якості обслуговування клієнтів і забезпечувати своєчасне виконання зобов'язань.

Основною метою діяльності ТОВ «Транссоло» є забезпечення потреб клієнтів у надійному, своєчасному та безпечному транспортуванні вантажів шляхом організації ефективних операційних і логістичних процесів. Підприємство орієнтується на комплексний підхід до надання транспортно-

експедиційних послуг, що передбачає оптимізацію маршрутів перевезень, раціональне використання транспортних ресурсів та дотримання встановлених стандартів якості обслуговування. Водночас стратегічним орієнтиром діяльності компанії є підвищення конкурентоспроможності, розширення клієнтської бази та адаптація операційної системи до змін ринкового середовища.

Організаційну характеристику ТОВ «Транссоло» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основна інформація ТОВ «Транссоло»

Назва підприємства	ТОВ «Транссоло»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна
Код ЄДРПОУ	39551177
Юридична адреса	м.Львів, вул.Промислова, 50/52, офіс 629
Види діяльності підприємства	49.41 Вантажний автомобільний транспорт
Кількість персоналу, осіб	88
Дата заснування	17.12.2014
Засновник	Соловій Юлія Володимирівна
Розмір статутного капіталу	1000 грн

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

До ключових напрямів діяльності ТОВ «Транссоло» належать:

- міжнародні перевезення повних вантажів (FTL) - організація транспортування вантажів із повним завантаженням транспортного засобу одного замовника, що дозволяє скоротити терміни доставки та забезпечити високий рівень збереження вантажу;
- міжнародні перевезення збірних вантажів (LTL) - надання послуг із перевезення невеликих партій товарів у складі збірних вантажів, що є економічно доцільним рішенням для клієнтів з меншими обсягами поставок;
- перевезення негабаритних вантажів - організація доставки вантажів нестандартних розмірів і маси з урахуванням технічних, безпекових і маршрутних вимог;
- вантажні перевезення територією України - здійснення внутрішніх перевезень із забезпеченням оперативності, надійності та дотримання

погоджених строків доставки (рис. 2.1).

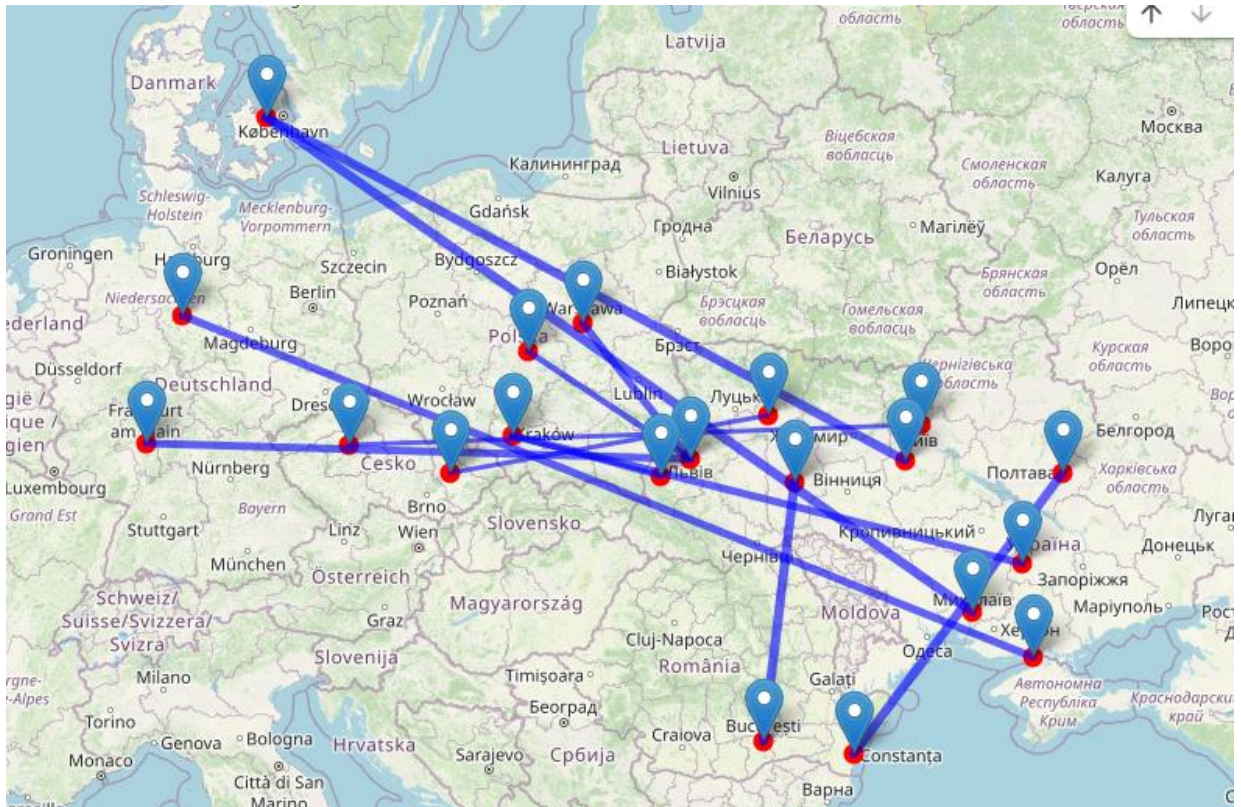


Рис.2.1. Карта маршрутів ТОВ «Транссоло»

Окрім безпосередньо транспортних перевезень, ТОВ «Транссоло» надає низку супутніх логістичних послуг, що дозволяють клієнтам отримувати комплексне обслуговування в межах єдиного оператора, а саме:

- складське зберігання - використання облаштованих складських приміщень, які відповідають вимогам безпеки та збереження вантажів, оснащені системами відеоспостереження, охорони та контролю умов зберігання;
- митно-брокерські послуги - професійний супровід митного оформлення вантажів відповідно до чинного митного законодавства України та міжнародних правил, що дозволяє мінімізувати затримки під час перетину кордону;
- логістичний консалтинг - розробка оптимальних логістичних рішень, зокрема вибір маршрутів, типів транспорту та схем доставки з метою зниження витрат і скорочення строків перевезення;

– інтегровані логістичні рішення - поєднання транспортних, складських і митних послуг у єдиний логістичний ланцюг, що забезпечує комплексний контроль руху вантажів на всіх етапах їх переміщення.

Важливою передумовою ефективного функціонування ТОВ «Транссоло» є організація перевезень із використанням технічно справного та належним чином обслуговуваного автотранспорту. Компанія залучає різні типи вантажних транспортних засобів, що дозволяє здійснювати перевезення вантажів різного характеру та обсягу, з урахуванням специфіки замовлень і вимог клієнтів. Така гнучкість у формуванні транспортних рішень дає змогу підприємству ефективно реагувати на індивідуальні запити замовників і виконувати як стандартні, так і нестандартні логістичні завдання.

З метою підвищення керованості операційних процесів та забезпечення прозорості виконання перевезень у діяльності ТОВ «Транссоло» активно використовуються сучасні інформаційні та цифрові інструменти. Застосування систем моніторингу руху транспорту та оперативного обміну інформацією дозволяє здійснювати контроль за виконанням перевезень у режимі реального часу, своєчасно реагувати на зміну дорожніх і логістичних умов, а також підтримувати постійний зв'язок із клієнтами. Це сприяє зниженню операційних ризиків і підвищенню рівня довіри з боку замовників.

Цінова політика ТОВ «Транссоло» формується на засадах економічної обґрунтованості, прозорості та гнучкості. Вартість транспортно-експедиційних послуг визначається з урахуванням ключових параметрів перевезення, зокрема характеристик вантажу, відстані та складності маршруту, термінів доставки, а також необхідності виконання додаткових логістичних операцій. Кожне замовлення розглядається індивідуально, що дозволяє узгоджувати оптимальні умови співпраці та забезпечувати відповідність ціни обсягу й складності наданих послуг.

Індивідуальний підхід до формування логістичних рішень і тарифів дозволяє підприємству уникати прихованих витрат, забезпечувати фінансову прозорість і підтримувати стабільні партнерські відносини з клієнтами. Така

модель взаємодії є особливо важливою в умовах підвищеної нестабільності ринку транспортних послуг та зростання вимог з боку замовників щодо прогнозованості й надійності логістичного сервісу.

В умовах коливань вартості паливно-мастильних матеріалів, зростання витрат на технічне обслуговування транспорту та ускладнення логістичних маршрутів, зокрема в період воєнного стану, ТОВ «Транссоло» здійснює постійний аналіз операційних витрат і коригує параметри своєї діяльності. Це дозволяє підприємству зберігати баланс між економічною ефективністю та якістю наданих послуг, забезпечуючи конкурентне співвідношення ціни й рівня логістичного сервісу.

Організаційна структура управління ТОВ «Транссоло» є лінійно-функціональною (рис. 2.2), що забезпечує чіткий розподіл управлінських повноважень, відповідальності та функцій між структурними підрозділами підприємства.

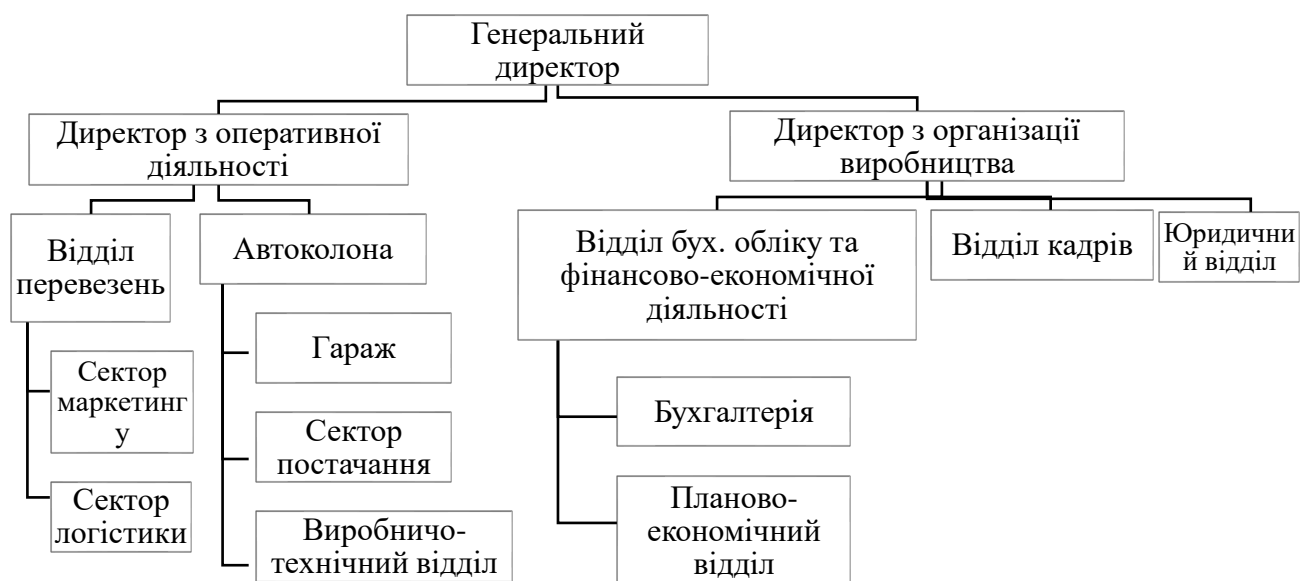


Рис.2.2. Організаційна структура управління ТОВ «Транссоло»

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Команда ТОВ «Транссоло» формується як професійно згуртований колектив фахівців, які забезпечують стабільне та ефективне функціонування підприємства у сфері логістики й транспортно-експедиційних послуг.

Працівники компанії залучені до виконання повного циклу операційних процесів - від планування та координації перевезень до контролю їх виконання й взаємодії з клієнтами та партнерами.

Важливою складовою корпоративної стратегії ТОВ «Транссоло» є орієнтація на розвиток людського капіталу як ключового ресурсу операційної системи. Підприємство створює сприятливі умови для професійного зростання працівників, заохочує ініціативність, відповідальність і залученість персоналу до вдосконалення операційних процесів. Особлива увага приділяється формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі та підтриманню балансу між професійною діяльністю й особистим життям працівників, що в сукупності сприяє підвищенню стабільності роботи підприємства та ефективності його операційної діяльності.

ТОВ «Транссоло» активно співпрацює з українськими та міжнародними партнерами, серед яких - підприємства роздрібної торгівлі, промисловості, аграрного сектору, будівництва, e-commerce. Головним пріоритетом компанії є задоволення потреб клієнтів шляхом надання послуг високої якості, гнучкого підходу до кожного замовника та використання сучасних інформаційних систем управління логістикою.

ТОВ «Транссоло» володіє рядом ключових переваг, серед яких - ефективна організаційна структура, високий рівень професіоналізму персоналу, чітка клієнтоорієнтованість та стратегічна спрямованість на розвиток логістичних послуг. Разом з тим, виявлено низку викликів, що можуть стримувати подальше зростання компанії: недостатня автоматизація бізнес-процесів, потреба в удосконаленні внутрішніх комунікацій, формалізації стратегічного планування та зміцненні корпоративної культури. Для підвищення ефективності діяльності підприємству доцільно зосередити увагу на цифровізації операцій, розвитку управлінських компетенцій середнього рівня, а також формуванні сильного внутрішнього бренду, що сприятиме утриманню та залученню кваліфікованих кадрів.

Проаналізуємо такі елементи внутрішнього середовища ТОВ

«Транссоло» як: персонал, маркетинг, управління, рівень технічного забезпечення (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Транссоло»

Елемент	Аналіз
Персонал	Колектив ТОВ «Транссоло» сформований із фахівців, які мають практичний досвід у сфері транспортно-логістичних послуг та добре орієнтуються в особливостях внутрішніх і міжнародних перевезень. Логісти та диспетчери працюють у тісній взаємодії, що дозволяє оперативно координувати маршрути, реагувати на зміну умов перевезень і підтримувати постійний зв'язок із клієнтами. Підприємство приділяє увагу навчанню персоналу та розвитку професійних навичок, проте в умовах воєнного стану зростає навантаження на ключових працівників, що підвищує кадрові ризики та потребує резервування функцій.
Маркетинг	Маркетингова діяльність підприємства має практичну, клієнтоорієнтовану спрямованість і ґрунтується насамперед на довірі, репутації та повторних зверненнях замовників. Основними каналами залучення клієнтів є прямі контакти, рекомендації та електронні комунікації. Компанія робить ставку на індивідуальний підхід, гнучкість логістичних рішень і стабільну якість сервісу. Водночас маркетинг використовується переважно як інструмент підтримки поточної діяльності, що обмежує можливості активного просування бренду та розширення ринку.
Управління	Система управління ТОВ «Транссоло» є чіткою та зрозумілою для персоналу, що забезпечує оперативність прийняття рішень і контроль за виконанням операційних завдань. Лінійно-функціональна структура дозволяє швидко реагувати на нестандартні ситуації, які часто виникають у логістичній діяльності. Разом із тим значна частина управлінських рішень зосереджена на рівні керівництва, що створює додаткове навантаження та знижує можливості делегування й розвитку управлінських компетенцій серед середньої ланки.
Рівень технічного забезпечення	Підприємство використовує сучасні технічні рішення для організації перевезень, зокрема системи GPS-моніторингу, цифрові засоби комунікації та програмні інструменти планування маршрутів. Це дозволяє здійснювати контроль за рухом транспорту в реальному часі та підвищувати прозорість логістичних процесів для клієнтів. Водночас подальша цифровізація операційної діяльності, зокрема впровадження інтегрованих логістичних ІТ-систем, може суттєво підвищити ефективність управління операційними процесами.

Джерело: складено автором

Отже, аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Транссоло» свідчить про наявність сформованого кадрового, управлінського та технічного потенціалу, що забезпечує стабільне функціонування підприємства на ринку транспортно-логістичних послуг. Професійний персонал, орієнтація на практичні логістичні рішення та використання сучасних технічних засобів дозволяють компанії

ефективно організовувати операційні процеси й підтримувати належний рівень сервісу для клієнтів.

Водночас результати аналізу вказують на низку внутрішніх обмежень, зокрема недостатню активність маркетингових інструментів, підвищене навантаження на ключових працівників і потребу в подальшій цифровізації управління операційною діяльністю.

З метою комплексної оцінки умов функціонування ТОВ «Транссоло» та виявлення ключових зовнішніх чинників, що впливають на його операційну діяльність, доцільно застосувати PEST-аналіз (табл.2.3).

Таблиця 2.3

PEST-аналіз діяльності ТОВ «Транссоло»

Фактори	Вага	Рівень впливу (1-3)	Вплив (+/-)	Вагомість впливу
1. Політичні фактори				
Тривалий воєнний стан в Україні	0,4	3	-	-1,2
Ризики мобілізації та кадрових втрат	0,3	3	-	-0,9
Обмеження руху транспорту та небезпека маршрутів	0,3	2	-	-0,6
Разом по групі	1,0			-2,7
2. Економічні фактори				
Зростання цін на паливно-мастильні матеріали	0,4	3	-	-1,2
Відновлення бізнес-активності в тилових регіонах	0,3	2	+	+0,6
Підвищення витрат на утримання та ремонт транспорту	0,3	3	-	-0,9
Разом по групі	1,0			-1,5
3. Соціальні фактори				
Дефіцит водіїв і логістичного персоналу	0,3	2	-	-0,6
Міграція населення та зміна напрямів вантажопотоків	0,4	2	-	-0,8
Зростання попиту на швидкі та надійні перевезення	0,3	3	+	+0,9
Разом по групі	1,0			-0,5
4. Технологічні фактори				
Автоматизація логістичного планування	0,3	3	+	+0,9
Використання GPS-моніторингу та трекінгу вантажів	0,4	3	+	+1,2
Висока вартість цифрових рішень для МСП	0,3	2	-	-0,6
Разом по групі	1,0			+1,5

Джерело: складено автором

Сукупний вплив факторів макросередовища на діяльність ТОВ «Транссоло» характеризується домінуванням негативних зовнішніх чинників, зумовлених насамперед воєнно-політичною ситуацією та економічною нестабільністю в країні. Найбільш вагомий стримувальний ефект мають політичні фактори, пов'язані з тривалим воєнним станом, ризиками мобілізації персоналу та ускладненням логістичних маршрутів, що безпосередньо впливає на безперервність і безпеку транспортних операцій. Значний негативний вплив також формують економічні чинники, зокрема зростання цін на паливо та витрат на утримання автотранспорту, що підвищує собівартість логістичних послуг.

З проведеного PEST-аналізу можемо констатувати, що діяльність ТОВ «Транссоло» здійснюється в умовах підвищеної зовнішньої невизначеності та ризиків, які потребують від підприємства високого рівня адаптивності та оперативності управлінських рішень. Водночас наявність позитивного впливу технологічних факторів, зокрема впровадження цифрових інструментів управління перевезеннями та систем моніторингу вантажів у реальному часі, створює передумови для підвищення ефективності операційних процесів і часткової компенсації негативних зовнішніх впливів. Соціальні чинники мають помірний характер впливу, поєднуючи кадрові виклики з одночасним зростанням попиту на якісні та швидкі логістичні послуги.

Отже, ТОВ «Транссоло» є сформованим та достатньо стійким учасником ринку транспортно-логістичних послуг. Компанія володіє необхідним кадровим, технічним і управлінським потенціалом, має чітко визначену спеціалізацію та вибудовану клієнтоорієнтовану модель обслуговування, що дає змогу забезпечувати безперервність операційної діяльності навіть в умовах підвищеної нестабільності. Використання сучасних інформаційних інструментів сприяє підвищенню керованості операційних процесів і підтриманню належного рівня сервісу для клієнтів.

Водночас проведений аналіз показує, що діяльність підприємства

супроводжується низкою внутрішніх і зовнішніх викликів, зумовлених воєнним станом, ускладненням логістичних маршрутів, кадровими ризиками та потребою в подальшій цифровізації управління. За таких умов особливої актуальності набуває поглиблене дослідження фінансового стану та ефективності операційних процесів ТОВ «Транссоло», а також обґрунтування практичних напрямів їх удосконалення, що логічно визначає подальший хід дослідження.

2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ «Транссоло»

Фінансовий стан підприємства є важливим показником ефективності його діяльності та здатності стабільно функціонувати в умовах змін зовнішнього середовища. Аналіз фінансових результатів дозволяє оцінити масштаби господарської діяльності, рівень доходів і витрат, а також фінансову стійкість підприємства.

Для транспортно-логістичної компанії, діяльність якої значною мірою залежить від коливань ринку, логістичних ризиків і зростання витрат, особливо в умовах воєнного стану, фінансовий аналіз є необхідним інструментом обґрунтування управлінських рішень. З цією метою проведемо дослідження показників фінансових результатів діяльності ТОВ «Транссоло» за 2022-2024 рр., результати якого наведено в табл. 2.4.

Аналіз динаміки показників фінансових результатів діяльності ТОВ «Транссоло» за 2022-2024 рр. свідчить про нестабільний характер розвитку підприємства, що зумовлено як внутрішніми управлінськими чинниками, так і впливом зовнішнього середовища. У 2023 році підприємство демонструвало суттєве зростання масштабів діяльності порівняно з 2022 роком, тоді як у 2024 році спостерігається різке скорочення фінансових показників.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2023 році зріс на 749,4 тис. грн, або на 114,3 % порівняно з 2022 роком, що свідчить про активне розширення операційної діяльності, збільшення обсягів перевезень та

зростання попиту на логістичні послуги підприємства. Водночас у 2024 році чистий дохід скоротився на 932,7 тис. грн, або на 66,4 %, що може бути пов'язано зі зменшенням обсягів замовлень, посиленням конкуренції на ринку транспортних послуг, а також загостренням логістичних та економічних ризиків у воєнних умовах.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників фінансових результатів діяльності ТОВ
«Транссоло» за 2022-2024 рр., тис.грн.**

Показник	Рік			Відхилення			
				2023/2022		2024/2023	
	2022	2023	2024	+/-	%	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	655,7	1405,1	472,4	749,4	-932,7	114,3	-66,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	0	342,3	410,1	342,3	67,8	0,0	19,8
Інші доходи	0	0,1	0,0	0,1	-0,1	0,0	-100,0
Інші витрати	587,4	751,4	24,5	164	-726,9	27,9	-96,7
Разом доходи	655,7	1405,2	472,4	749,5	-932,8	114,3	-66,4
Разом витрати	587,4	1093,7	434,6	506,3	-659,1	86,2	-60,3
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	68,3	311,5	37,8	243,2	-273,7	356,1	-87,9
Витрати (дохід) з податку на прибуток	8,4	2,2	0	-6,2	-2,2	-73,8	-100,0
Чистий фінансовий результат	59,9	309,3	37,8	249,4	-271,5	416,4	-87,8

Джерело: складено та розраховано автором на онові фінансової звітності підприємства

Особливістю структури витрат підприємства є відсутність собівартості реалізованої продукції у 2022 році, що пояснюється специфікою облікової політики та масштабами діяльності на початковому етапі. У 2023-2024 роках собівартість з'являється та зростає з 342,3 тис. грн до 410,1 тис. грн, що відображає збільшення витрат на забезпечення операційних процесів, зокрема паливно-мастильних матеріалів, технічного обслуговування транспорту та інших прямих витрат.

Інші витрати у 2023 році зросли на 164,0 тис. грн, або на 27,9 %, порівняно з 2022 роком, що негативно вплинуло на фінансовий результат. Водночас у 2024 році відбулося різке скорочення інших витрат на 726,9 тис. грн (-96,7 %), що свідчить про жорстку оптимізацію витратної частини діяльності та перегляд операційних і адміністративних витрат підприємства.

Загальний обсяг доходів у 2023 році зріс на 749,5 тис. грн (+114,3 %), тоді як у 2024 році скоротився на 932,8 тис. грн (-66,4 %). Аналогічна тенденція спостерігається і щодо загальних витрат: у 2023 році вони зросли на 506,3 тис. грн (+86,2 %), а у 2024 році зменшилися на 659,1 тис. грн (-60,3 %). Це свідчить про тісний взаємозв'язок між масштабами операційної діяльності та рівнем витрат підприємства.

Фінансовий результат до оподаткування у 2023 році зріс на 243,2 тис. грн і склав 311,5 тис. грн, що є позитивною тенденцією та результатом активного зростання доходів. Проте у 2024 році прибуток до оподаткування скоротився на 273,7 тис. грн (-87,9 %), що вказує на суттєве погіршення фінансових результатів діяльності.

Чистий фінансовий результат у 2023 році зріс на 249,4 тис. грн і становив 309,3 тис. грн, однак у 2024 році він зменшився на 271,5 тис. грн, або на 87,8 %, і склав лише 37,8 тис. грн. Така динаміка свідчить про високу чутливість фінансових результатів ТОВ «Транссоло» до змін обсягів операційної діяльності та зовнішніх умов функціонування.

Загалом проведений аналіз показує, що ТОВ «Транссоло» здатне генерувати прибуток за умови активної операційної діяльності та ефективного контролю витрат, однак фінансові результати підприємства залишаються нестійкими. Це обумовлює необхідність подальшого вдосконалення операційних процесів, оптимізації витрат і підвищення адаптивності підприємства до нестабільного ринкового середовища, що особливо актуально в умовах воєнного стану.

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Транссоло» за 2022-2024 рр. наведена на рис.2.3.

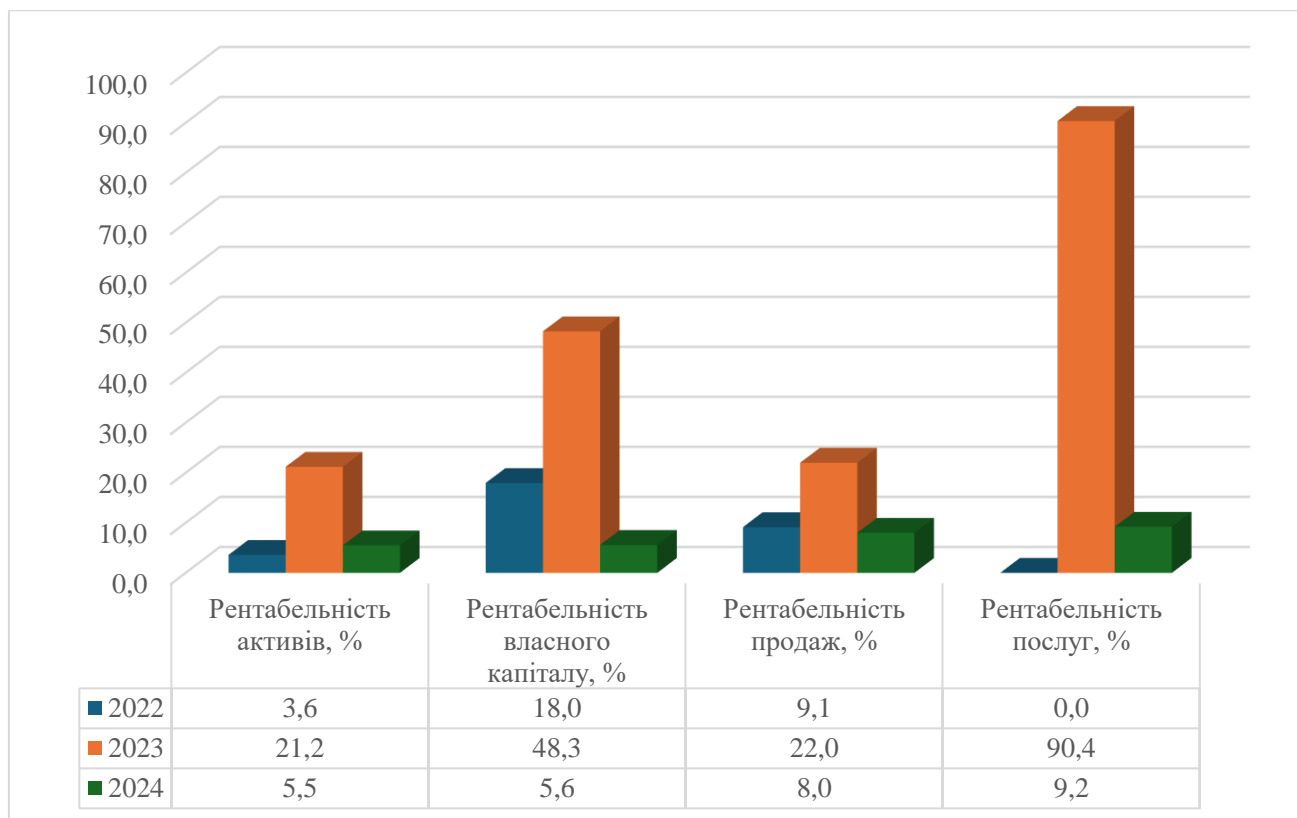


Рис. 2.3. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Транссоло» за 2022-2024 рр.

Джерело: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Рентабельність активів у 2023 році зросла з 3,6 % до 21,2 %, тобто на 17,6 в.п., що свідчить про суттєве підвищення ефективності використання всіх наявних активів підприємства. Така динаміка була зумовлена різким зростанням чистого фінансового результату на фоні відносно стабільної структури активів. Водночас у 2024 році рентабельність активів знизилась до 5,5 %, що на 15,7 в.п. менше порівняно з 2023 роком. Це вказує на зниження віддачі від використання активів унаслідок скорочення обсягів операційної діяльності та прибутковості.

Рентабельність власного капіталу у 2023 році досягла 48,3 %, що на 30,3 в.п. перевищує показник 2022 року. Такий рівень рентабельності свідчить про високу ефективність використання власних фінансових ресурсів підприємства та здатність генерувати значний прибуток для власників. Проте у 2024 році показник різко знизився до 5,6 %, що означає падіння на 42,7 в.п. Це свідчить

про істотне зменшення прибутковості капіталу та зростання фінансових ризиків, пов'язаних із нестабільністю доходів.

Рентабельність продаж у 2023 році зросла з 9,1 % до 22,0 %, що підтверджує покращення співвідношення між прибутком і обсягами реалізації послуг. Підприємство у цей період працювало з вищою маржинальністю, що могло бути результатом зростання тарифів, оптимізації витрат або більш вигідної структури замовлень. У 2024 році рентабельність продаж знизилась до 8,0 %, тобто на 14,0 в.п., що відображає падіння маржі та зменшення ефективності операційної діяльності.

Найбільш різка динаміка спостерігається за показником рентабельності послуг. У 2022 році він фактично був відсутній, тоді як у 2023 році зріс до 90,4 %, що свідчить про надзвичайно високий рівень прибутковості наданих послуг у період активного зростання доходів. Однак у 2024 році рентабельність послуг скоротилась до 9,2 %, або на 81,1 в.п., що вказує на суттєве зниження ефективності основної діяльності підприємства та втрату частини фінансового потенціалу.

Загалом динаміка показників рентабельності ТОВ «Транссоло» характеризується різким зростанням у 2023 році та помітним погіршенням у 2024 році. Це свідчить про залежність ефективності діяльності підприємства від масштабів операційної активності та впливу зовнішніх факторів, зокрема воєнних, логістичних і ринкових обмежень. Отримані результати підтверджують необхідність впровадження заходів, спрямованих на стабілізацію операційних процесів, підвищення маржинальності послуг і зменшення чутливості фінансових результатів до коливань зовнішнього середовища.

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Транссоло» за 2022-2024 рр. наведена в табл.2.5.

Проведений аналіз показників ліквідності свідчить про істотні зміни у рівні платоспроможності ТОВ «Транссоло» протягом 2022-2024 років. У 2022 році значення коефіцієнта поточної ліквідності становило 1,24, що відповідало

нормативним орієнтирам та свідчило про здатність підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Аналогічного значення набував і показник швидкої ліквідності, що зумовлено відсутністю запасів у структурі оборотних активів підприємства. Абсолютна ліквідність у 2022 році становила 0,39, що вказує на наявність достатнього обсягу грошових коштів для часткового покриття короткострокових зобов'язань.

Таблиця 2.5

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Транссоло» за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Відхилення +/-	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Поточна ліквідність	1,24	1,78	69,17	0,54	67,39
Швидка ліквідність	1,24	1,78	69,17	0,54	67,39
Абсолютна ліквідність	0,39	0,56	65,63	0,17	65,07

Джерело: складено та розраховано автором на онові фінансової звітності підприємства

У 2023 році спостерігається покращення ліквідності підприємства. Поточна та швидка ліквідність зросли до 1,78, що свідчить про підвищення фінансової стійкості та зниження ризику неплатоспроможності в короткостроковій перспективі. Абсолютна ліквідність також зросла до 0,56, що означає збільшення частки найбільш ліквідних активів у покритті поточних зобов'язань. Така динаміка була зумовлена зростанням обсягів грошових коштів та одночасним скороченням поточних зобов'язань підприємства.

Найбільш різка зміна показників ліквідності відбулася у 2024 році. Поточна та швидка ліквідність досягли надзвичайно високого рівня - 69,17, тоді як коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс до 65,63. Такий суттєвий розрив у значеннях показників пояснюється не стільки зростанням обсягу оборотних активів, скільки критичним скороченням поточних зобов'язань підприємства, які у 2024 році становили лише 9,9 тис. грн. За наявності значного обсягу грошових коштів це автоматично призвело до різкого зростання всіх коефіцієнтів ліквідності.

Таким чином, надзвичайно високі значення показників ліквідності у 2024

році мають структурний характер і є наслідком дисбалансу між активами та зобов'язаннями, а не лише свідченням високої ефективності операційної діяльності. З одного боку, це означає відсутність загрози неплатоспроможності та повну фінансову незалежність підприємства у короткостроковому періоді. З іншого боку, така ситуація може свідчити про звуження масштабів операційної діяльності, зменшення обсягів господарських операцій та низький рівень використання залучених фінансових ресурсів.

Отже, динаміка показників ліквідності ТОВ «Транссоло» демонструє перехід від стабільного рівня платоспроможності у 2022-2023 роках до формальної надлишкової ліквідності у 2024 році, що потребує подальшого аналізу в контексті ефективності використання активів та доцільності такої структури фінансування в межах стратегічного розвитку підприємства.

Таблиця 2.6

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Транссоло» за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Відхилення +/-	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт автономії	0,2	0,44	0,99	0,24	0,55
Коефіцієнт фінансової залежності	0,8	0,56	0,01	-0,24	-0,55
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,97	0,99	0,99	0,02	0
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	0,2	0,44	0,99	0,24	0,55

Джерело: складено та розраховано автором на онові фінансової звітності підприємства

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Транссоло» свідчить про суттєву трансформацію структури джерел фінансування підприємства у досліджуваному періоді. Зокрема, коефіцієнт автономії у 2022 році становив 0,20, що вказувало на низький рівень фінансової незалежності та значну залежність підприємства від залучених коштів. У 2023 році спостерігається зростання цього показника до 0,44, що свідчить про посилення ролі власного капіталу у фінансуванні активів. У 2024 році коефіцієнт автономії досяг

значення 0,99, що означає майже повну фінансову самостійність підприємства та мінімальну залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Відповідно до зростання автономії, коефіцієнт фінансової залежності демонструє зворотну динаміку. У 2022 році його значення становило 0,80, що характеризувало високий рівень залучення позикових коштів. У 2023 році показник знизився до 0,56, а у 2024 році - до критично низького рівня 0,01. Така тенденція свідчить про майже повну відсутність зобов'язань у структурі пасивів підприємства, що з одного боку підвищує фінансову стійкість, а з іншого - може обмежувати можливості фінансового важеля та розширення діяльності.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу протягом усього періоду залишався на високому рівні та коливався в межах 0,97-0,99. Це означає, що переважна частка власного капіталу підприємства вкладена в оборотні активи, що забезпечує високу гнучкість у використанні фінансових ресурсів і здатність оперативно реагувати на зміну умов господарювання.

Аналогічну позитивну динаміку демонструє коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами. У 2022 році він становив 0,20, що вказувало на недостатній рівень покриття оборотних активів власним капіталом. У 2023 році показник зріс до 0,44, а у 2024 році - до 0,99, що свідчить про практично повне фінансування оборотних активів за рахунок власних коштів підприємства.

Загалом отримані результати свідчать про формування високого рівня фінансової стійкості ТОВ «Транссоло» у 2024 році. Водночас настільки різке зростання показників фінансової незалежності та зниження боргового навантаження до мінімальних значень потребує додаткової інтерпретації в контексті скорочення масштабів діяльності та активів підприємства. Це вказує на доцільність поєднання фінансової стабільності з більш активним використанням ресурсного потенціалу для забезпечення сталого розвитку в майбутньому.

Отже, результати аналізу фінансового стану ТОВ «Транссоло» за 2022-

2024 рр. свідчать про високу чутливість діяльності підприємства до змін масштабів операційної активності та зовнішніх умов функціонування. Найбільш успішним з фінансової точки зору був 2023 рік, коли підприємство демонструвало зростання доходів, прибутковості та рентабельності, що підтверджує здатність компанії ефективно працювати за умов активного попиту та відносної стабільності логістичних процесів.

Водночас у 2024 році відбулося різке скорочення обсягів діяльності, що негативно позначилося на фінансових результатах і показниках рентабельності. Попри це, підприємству вдалося зберегти прибутковість, істотно знизити витрати та сформувати надзвичайно високий рівень ліквідності й фінансової автономії. Така ситуація свідчить, з одного боку, про відсутність загроз платоспроможності та високий рівень фінансової стійкості, а з іншого - про звуження операційної активності та неповне використання наявного фінансового й ресурсного потенціалу.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що фінансовий стан ТОВ «Транссоло» у досліджуваному періоді є формально стабільним, однак структурно дисбалансованим, що обумовлює необхідність більш детального аналізу ефективності операційних процесів підприємства. Саме операційна складова визначає здатність компанії трансформувати фінансову стабільність у сталий розвиток, зростання доходів і підвищення конкурентоспроможності, що й зумовлює доцільність подальшого дослідження, представленого в наступному підрозділі.

2.3. Оцінка ефективності операційних процесів на підприємстві

Ефективність операційних процесів є визначальним чинником результативності діяльності підприємства, оскільки саме в межах операційної системи відбувається трансформація ресурсів у логістичну послугу та формується основна частина витрат і доходів.

Операційні процеси ТОВ «Транссоло» організовані за принципом

наскрізного логістичного циклу та охоплюють усі ключові етапи транспортно-експедиційного обслуговування - від моменту надходження замовлення до завершення рейсу та фінального розрахунку з клієнтом (рис.2.4). Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість дій між підрозділами, контроль якості перевезень і оперативне реагування на зміни логістичних умов.

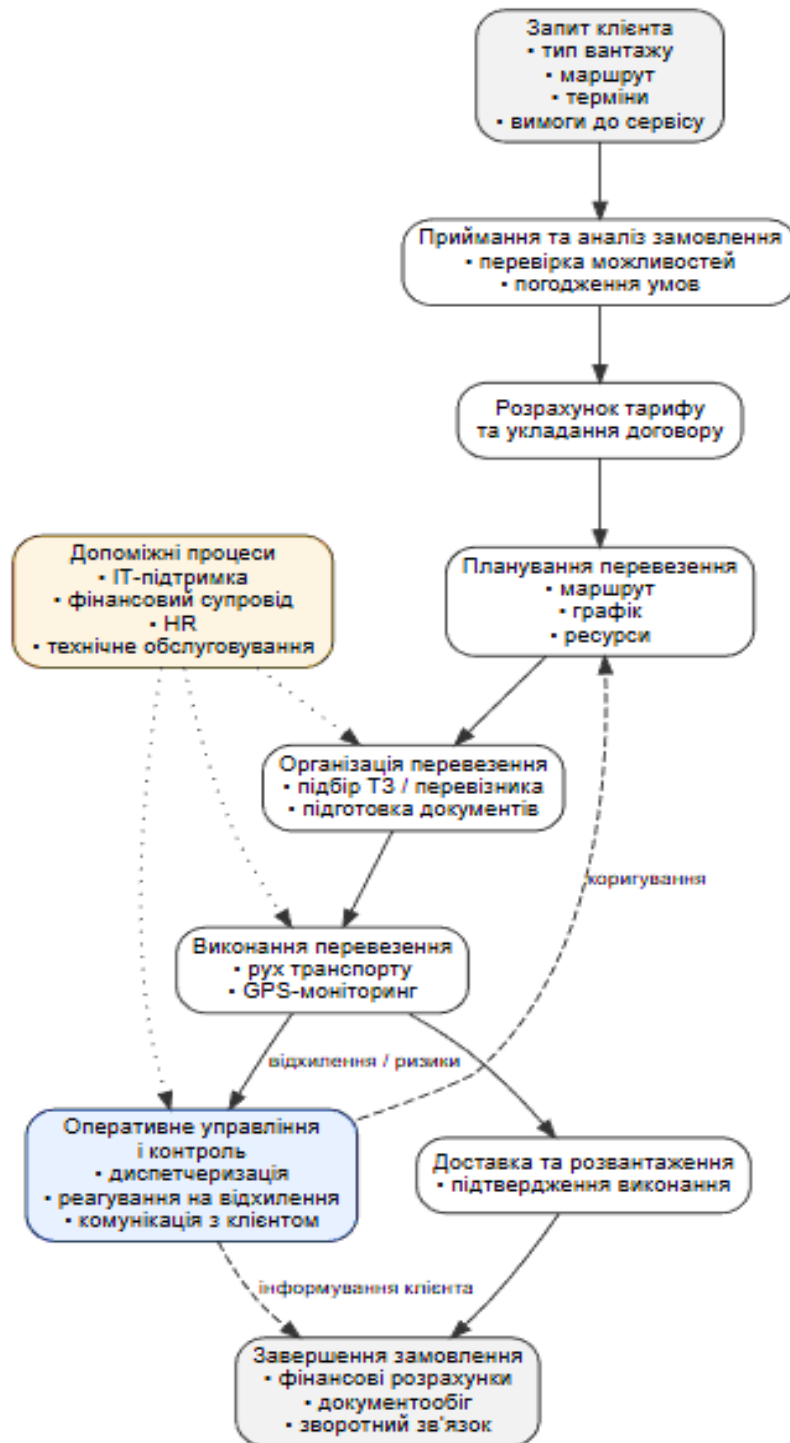


Рис.2.4. Схема операційних процесів ТОВ «Транссоло»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства за допомогою Google Colab

Процес виконання замовлення розпочинається з отримання запиту від клієнта, який надходить через електронні канали комунікації, телефонний зв'язок або шляхом прямої взаємодії з логістом підприємства. На цьому етапі уточнюються ключові параметри перевезення: тип і характеристики вантажу, обсяг, пункти завантаження та розвантаження, бажані строки доставки, а також особливі вимоги до транспортування (митне оформлення, температурний режим, негабаритність тощо).

Після первинної обробки запиту здійснюється калькуляція вартості перевезення, яка базується на протяжності маршруту, типі вантажу, завантаженості автотранспорту, витратах на паливно-мастильні матеріали, оплаті праці водіїв і супутніх операційних витратах.

Формування вартості логістичних послуг у ТОВ «Транссоло» здійснюється з урахуванням низки ключових факторів, що визначають рівень операційних витрат підприємства та кінцеву ціну перевезення для замовника, а саме:

1. Витрати на паливно-мастильні матеріали - паливо становить одну з найбільших статей витрат у структурі собівартості перевезень, тому зміна цін на паливо безпосередньо впливає на рівень тарифів, особливо при виконанні міжнародних та дальніх рейсів.

2. Габаритно-вагові характеристики вантажу - перевезення важких, великогабаритних або нестандартних вантажів потребує використання спеціалізованого транспорту, додаткових заходів безпеки та підвищених технічних вимог, що зумовлює зростання вартості послуг.

3. Відстань та складність маршруту перевезення - зі збільшенням протяжності маршруту зростають витрати на паливо, амортизацію транспортних засобів і супутні операційні витрати, що прямо відображається на загальній вартості рейсу.

4. Час та умови роботи водіїв - виконання тривалих перевезень пов'язане з додатковими витратами на оплату праці водіїв, організацію відпочинку, проживання та харчування відповідно до вимог трудового

законодавства та міжнародних норм.

Комплексний облік зазначених факторів дозволяє ТОВ «Транссоло» формувати гнучку та економічно обґрунтовану тарифну політику, яка враховує специфіку кожного перевезення та забезпечує конкурентоспроможність підприємства на ринку транспортно-логістичних послуг.

Після узгодження умов перевезення та тарифу здійснюється планування маршруту і графіка рейсу. Логісти підприємства формують оптимальну маршрутну схему з урахуванням дорожньої інфраструктури, пропускної здатності пунктів перетину кордону, безпекової ситуації та можливих ризиків. Маршрутна сітка ТОВ «Транссоло» охоплює як внутрішні перевезення територією України, так і міжнародні напрямки, зокрема Польщу, Чехію, Німеччину, Данію та Румунію, що свідчить про достатній рівень операційної зрілості підприємства (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Основні маршрути та вартість перевезення за маршрутами (у розрахунку на 1 рейс) ТОВ «Транссоло»

№	Маршрут	Кількість маршрутів/міс	Відстань (км)	Вантаж	Собівартість рейсу (грн)	Вартість за тону (при 20 т)
1	Самбір - Катовиці	2	~400	Деревина	~12 000	600 грн/т
2	Лодзь - Львів	2	~500	Пром. товари	~15 000	750 грн/т
3	Рівне - Парга (Чехія)	1	~900	Сировина	~27 000	1350 грн/т
4	Зене - Київ	1	~1 200	Машини	~36 000	1800 грн/т
5	Армянськ - Ганновер	3	~2 200	Титан	~66 000	3300 грн/т
6	Франкфурт - Львів	3	~1 400	Побут. техніка	~42 000	2100 грн/т
7	Миколаїв - Роскілле (Данія)	4	~2 500	Зерно	~75 000	3750 грн/т
8	Роскілле - Біла Церква	4	~2 400	Рибні продукти	~72 000	3600 грн/т
9	Кривий Ріг - Катовиці	3	~1 000	Метал	~30 000	1500 грн/т
10	Варшава - Львів	3	~400	Овочеві продукти	~12 000	600 грн/т
11	Полтава - Порт Костанца (Румунія)	4	~1 300	Зернові	~39 000	1950 грн/т
12	Бухарест - Хмельницький	4	~800	Текстиль	~24 000	1200 грн/т

Джерело: побудовано на основі даних ТОВ «Транссоло»

Наступним етапом є підбір та диспетчеризація транспортних засобів. На балансі ТОВ «Транссоло» перебуває 21 одиниця вантажного автотранспорту, що дозволяє підприємству здійснювати перевезення без залучення сторонніх перевізників і зберігати повний контроль над операційним процесом (табл.2.8). Автопарк представлений сідельними тягачами Volvo FH, які працюють у зв'язці з тентованими напівпричепами стандарту EURO TIR. Такий тип транспорту є універсальним і придатним для перевезення палетованих, габаритних і окремих видів негабаритних вантажів.

Таблиця 2.8

Склад автопарку ТОВ «Транссоло»

Марка і модель	Екостандарт	Кількість, од.	Тип кузова	Вантажо-підйомність, т	Рік випуску	Особливості
Volvo FH13 460	Євро-5	10	Тент	20	2016-2018	Надійний для тривалих рейсів
Volvo FH 500 I-Save	Євро-6	11	Тент	20	2019-2023	Підвищена паливна ефективність
Разом		21				

Джерело: побудовано на основі даних ТОВ «Транссоло»

Використання транспортних засобів, що відповідають екологічним стандартам Євро-5 та Євро-6, забезпечує можливість здійснення міжнародних перевезень без обмежень і сприяє зниженню експлуатаційних витрат за рахунок підвищеної паливної ефективності. Уся техніка перебуває у власності підприємства, що дозволяє оперативно здійснювати технічне обслуговування, планувати завантаження автопарку та мінімізувати ризики простоїв.

Безпосереднє виконання рейсу супроводжується постійним операційним контролем. Транспортні засоби обладнані системами GPS-моніторингу, що дозволяє диспетчерам у режимі реального часу відстежувати місцезнаходження вантажу, контролювати дотримання маршруту та своєчасно реагувати на відхилення від планових параметрів. Інформація про хід перевезення надається клієнтам, що підвищує прозорість операційного процесу та рівень довіри до підприємства.

Після завершення доставки здійснюється оформлення транспортної та фінансової документації, закриття рейсу та аналіз фактичних показників

перевезення. На цьому етапі оцінюється відповідність запланованих і фактичних витрат, дотримання строків доставки, ефективність використання транспорту та робочого часу персоналу. Отримані дані використовуються для подальшого коригування маршрутів, тарифів і операційних рішень.

Для оцінювання ефективності операційних процесів ТОВ «Транссоло» доцільно використовувати систему показників, що відображає результативність використання ресурсів, логістичну ефективність та рівень сервісу. Запропонований набір індикаторів (табл.2.9) дозволяє комплексно оцінити швидкість обороту капіталу, ефективність використання автотранспорту, рівень логістичних витрат і якість виконання замовлень, що є ключовими параметрами функціонування транспортно-експедиційного підприємства.

Таблиця 2.9

**Оцінювання ефективності операційних процесів ТОВ «Транссоло» за
2022-2024 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, , -	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Оборотність активів (обороті)	0,21	0,9	0,44	0,69	-0,46
Коефіцієнт оборотності обігових коштів (обороті)	0,22	0,9	0,44	0,68	-0,46
Період одного обороту обігових коштів (днів)	1660	406	830	-1254	424
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,24	1,32	0,92	1,08	-0,4
Логістичні витрати на 1 т продукції, грн	0	1350	1750	1350	400
Собівартість 1 рейсу, грн	0	38000	45000	38000	7000
Середній дохід з 1 рейсу, грн	24300	43568	49700	19268	6132
Маржинальний дохід з 1 т вантажу, грн	990	950	350	-40	-600
Частка витрат на логістику в собівартості продукції, %	0	78	90	0	12
Кількість рейсів на 1 автомобіль за рік	18	42	28	24	-14
Коефіцієнт простою транспорту,%	35	18	30	-17	12
Рівень завантаження транспорту, %	55	85	70	30	-15
Коефіцієнт використання пробігу	0,6	0,85	0,72	0,25	-0,13
Своєчасність поставок (% виконання замовлень у строк)	82	96	90	14	-6

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Проведене оцінювання ефективності операційних процесів ТОВ «Транссоло» за 2022-2024 роки свідчить про нерівномірну динаміку розвитку операційної діяльності підприємства, що відображає як внутрішні управлінські рішення, так і вплив зовнішніх факторів, зокрема воєнних і логістичних обмежень.

Оборотність активів ТОВ «Транссоло» у 2022 році становила лише 0,21 обороту, що вказує на низьку інтенсивність використання активів у цей період. У 2023 році показник зріс до 0,90 обороту, або на 0,69, що свідчить про різке підвищення операційної активності та ефективніше залучення ресурсів у процес надання логістичних послуг. Водночас у 2024 році оборотність активів знизилась до 0,44 обороту, що означає скорочення масштабів діяльності та уповільнення операційних процесів.

Аналогічна динаміка спостерігається за коефіцієнтом оборотності обігових коштів ТОВ «Транссоло». У 2022 році він становив 0,22 обороту, у 2023 році зріс до 0,90, а у 2024 році знизився до 0,44. Це свідчить про те, що у 2023 році підприємство значно прискорило використання оборотних активів, однак у 2024 році ефективність їх обігу зменшилася. Відповідно період одного обороту обігових коштів скоротився з 1660 днів у 2022 році до 406 днів у 2023 році, що є позитивною тенденцією, проте у 2024 році знову зріс до 830 днів, що вказує на уповільнення операційного циклу.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «Транссоло» демонструє покращення платіжної дисципліни клієнтів у 2023 році. Показник зріс з 0,24 обороту у 2022 році до 1,32 обороту у 2023 році, що означає прискорення повернення коштів за надані послуги. У 2024 році коефіцієнт знизився до 0,92, що свідчить про певне погіршення розрахункової дисципліни або зменшення обсягів реалізації, однак загалом рівень залишається вищим, ніж у 2022 році.

Важливими для оцінки операційної ефективності ТОВ «Транссоло» є показники витрат на логістику. Логістичні витрати на 1 т вантажу у 2023 році

становили 1350 грн, а у 2024 році зросли до 1750 грн. Зростання витрат пояснюється подорожчанням паливно-мастильних матеріалів, збільшенням витрат на технічне обслуговування транспорту та ускладненням маршрутів перевезення. Аналогічну тенденцію демонструє собівартість одного рейсу, яка зросла з 38 000 грн у 2023 році до 45 000 грн у 2024 році.

Середній дохід з одного рейсу ТОВ «Транссоло» у 2022-2024 роках має позитивну динаміку. У 2022 році він становив 24 300 грн, у 2023 році зріс до 43 568 грн, а у 2024 році - до 49 700 грн. Це свідчить про коригування тарифної політики підприємства та орієнтацію на більш дохідні маршрути й вантажі. Проте, незважаючи на зростання доходу з рейсу, маржинальний дохід з 1 т вантажу знизився з 990 грн у 2022 році до 350 грн у 2024 році, що вказує на зменшення маржинальності через випереджальне зростання витрат.

Частка витрат на логістику в собівартості продукції ТОВ «Транссоло» у 2023 році становила 78 %, а у 2024 році зросла до 90 %, що свідчить про високу ресурсомісткість операційних процесів і підвищення витратного навантаження на діяльність підприємства.

Показники використання транспортних ресурсів ТОВ «Транссоло» також демонструють хвилеподібну динаміку. Кількість рейсів на один автомобіль зросла з 18 у 2022 році до 42 у 2023 році, що свідчить про максимально ефективно використання автопарку. У 2024 році цей показник знизився до 28 рейсів, що відображає скорочення обсягів перевезень. Коефіцієнт простою транспорту у 2023 році зменшився до 18 %, однак у 2024 році знову зріс до 30 %, що свідчить про неповне завантаження автопарку.

Рівень завантаження транспорту ТОВ «Транссоло» у 2023 році досяг 85 %, що є високим показником для транспортно-логістичної компанії, проте у 2024 році знизився до 70 %. Аналогічну динаміку демонструє коефіцієнт використання пробігу, який у 2023 році становив 0,85, а у 2024 році - 0,72.

Позитивною характеристикою операційної діяльності ТОВ «Транссоло» є високий рівень своєчасності поставок. У 2022 році він становив 82 %, у 2023 році зріс до 96 %, а у 2024 році зберігся на високому рівні - 90 %. Це свідчить

про належну організацію операційних процесів і відповідальне виконання зобов'язань перед клієнтами навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Загалом результати оцінювання ефективності операційних процесів ТОВ «Транссоло» свідчать, що 2023 рік був найбільш результативним з точки зору інтенсивності використання автопарку, оборотності ресурсів та рівня маржинального доходу. Саме в цей період підприємство змогло досягти оптимального поєднання обсягів перевезень, витрат і якості логістичного сервісу. Натомість у 2024 році операційна діяльність функціонувала в умовах підвищеної нестабільності, що проявилось у скороченні кількості рейсів, зростанні логістичних витрат і зниженні показників маржинальності. Такі тенденції негативно вплинули на окремі індикатори операційної ефективності, попри збереження позитивного фінансового результату.

Водночас принципово важливим є те, що навіть за умов скорочення обсягів діяльності ТОВ «Транссоло» змогло зберегти високий рівень якості обслуговування клієнтів і своєчасності виконання перевезень. Це свідчить про достатній рівень операційної дисципліни, ефективну координацію логістичних процесів і наявність внутрішнього потенціалу для відновлення результативності діяльності. Саме поєднання операційної стійкості з резервами підвищення ефективності створює основу для подальшого вдосконалення операційних процесів підприємства.

Разом із внутрішнім аналізом операційної діяльності важливим етапом оцінювання позицій ТОВ «Транссоло» є порівняльний аналіз його конкурентних переваг у ринковому середовищі, оскільки рівень операційної ефективності безпосередньо впливає на здатність підприємства конкурувати за клієнтів у сегменті транспортно-логістичних послуг. Функціонування підприємства відбувається в умовах жорсткої конкуренції, де ключовими факторами успіху виступають не лише ціна перевезень, а й якість сервісу, надійність виконання замовлень, гнучкість логістичних рішень та ефективність операційної діяльності загалом.

Основними конкурентами ТОВ «Транссоло» на ринку автомобільних вантажних перевезень в Україні є ТОВ «СанТранс», ТОВ «ВіваТранс» та ТОВ «Мувінг Експерт». Зазначені підприємства спеціалізуються на внутрішніх та міжрегіональних перевезеннях, зокрема у сегменті збірних вантажів, і мають сформовані клієнтські бази, власні або залучені транспортні ресурси та досвід роботи в умовах воєнного стану.

З метою визначення конкурентних позицій ТОВ «Транссоло» та оцінювання його операційних переваг і недоліків було проведено порівняльний аналіз із основними конкурентами з використанням методу анкетування. В опитуванні, проведеному за допомогою соціальних мереж, взяли участь 115 респондентів, які мають досвід користування транспортно-логістичними послугами. Для забезпечення об'єктивності оцінювання експертним шляхом було визначено коефіцієнти вагомості ключових факторів конкурентоспроможності, серед яких: якість наданих послуг, ефективність маркетингової діяльності, рівень цін на послуги та ефективність операційної діяльності (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Порівняльний аналіз ТОВ «Транссоло» та його основних конкурентів

Фактори конкурентоспроможності	ТОВ «Транссоло»	ТОВ «СанТранс»	ТОВ «ВіваТранс»	ТОВ «Мувінг Експерт»
1	2	3	4	5
1. Якість				
Витримування термінів транспортування	4	5	4	3
Асортимент послуг	4	4	5	3
Якість послуг	4	5	4	3
Можливість доставки збірного вантажу	4	5	4	3
Своєчасне надання документації	4	5	5	4
Різноманітність маршрутів відправки	4	5	5	3
Кваліфікація персоналу	5	5	5	4
Частота відправлень	4	5	5	3
Наявність власних складських приміщень	5	5	5	3
Можливість відслідковування	4	4	4	3

відправленого вантажу				
Всього	42	48	46	32
2.Маркетинг				
Бренд	4	4	5	3
Реклама та маркетинг	3	4	5	2
Ринкова частка	3	4	5	2
Всього балів	10	12	15	7
3.Ціна				
Ціна послуги	4	5	5	3
Тарифна політика компанії	4	4	5	2
Загальна ціна обслуговування	4	4	5	3
Всього балів	12	13	15	8
4. Операційна діяльність				
Рентабельність діяльності	3	4	5	2
Рентабельність послуг	4	3	4	3
Всього балів	7	7	9	6
Разом	71	80	85	53

Джерело: складено автором

За результатами аналізу побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис.2.4).

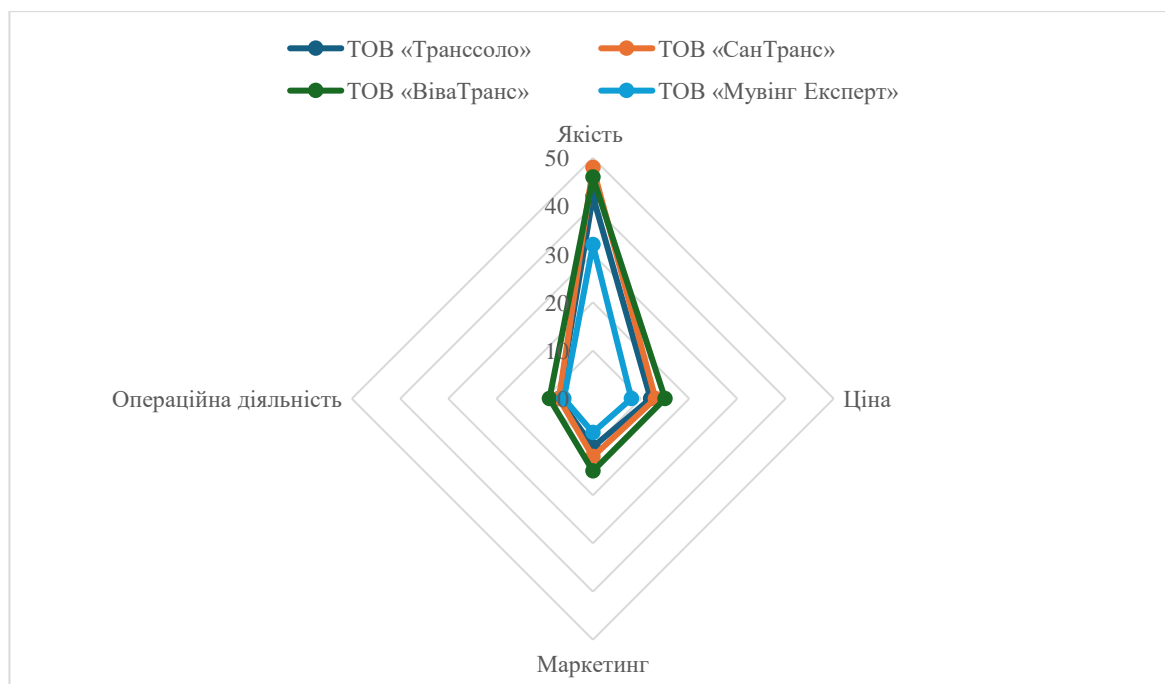


Рис. 2.4. Багатокутник конкурентоспроможності TOB «Транссоло»

Джерело: складено автором

За інтегральною сумою балів TOB «Транссоло» набрало 71 бал, що є нижчим за показники TOB «ВіваТранс» (85 балів) та TOB «СанТранс» (80

балів), але суттєво перевищує результати ТОВ «Мувінг Експерт» (53 бали). Така позиція свідчить, що підприємство займає стійке середнє місце на ринку, маючи низку сильних сторін, але водночас поступаючись лідерам за окремими ключовими параметрами.

Найсильнішою складовою конкурентоспроможності ТОВ «Транссоло» є якість послуг, за якою підприємство набрало 42 бали. Високі оцінки отримали такі характеристики, як кваліфікація персоналу, наявність власних складських приміщень, дотримання термінів транспортування, можливість доставки збірних вантажів і своєчасне надання документації. Це узгоджується з результатами аналізу операційної діяльності підприємства, які засвідчили збереження високої операційної дисципліни та надійності виконання перевезень навіть у складних умовах 2024 року. Саме якість операційних процесів дозволяє ТОВ «Транссоло» підтримувати довіру клієнтів і залишатися конкурентоспроможним у сегменті транспортно-логістичних послуг.

Водночас за блоком маркетингу підприємство набрало лише 10 балів, що є нижчим показником порівняно з основними конкурентами. Це свідчить про обмежену ринкову присутність бренду, слабшу рекламну активність і меншу ринкову частку, що частково пояснює зниження обсягів діяльності у 2024 році. Така ситуація не є прямим наслідком неефективної операційної діяльності, однак вказує на те, що операційні переваги підприємства не повною мірою трансформуються у ринкові результати через недостатню підтримку з боку маркетингових інструментів.

Оцінка цінових параметрів (12 балів) показує, що ТОВ «Транссоло» дотримується помірної та збалансованої тарифної політики, не конкуруючи агресивно за рахунок демпінгу, але й не займаючи позицію преміального перевізника. Це підтверджує, що підприємство орієнтується на поєднання прийнятної ціни та стабільної якості сервісу, що є типовим для компаній зі сформованою операційною системою, але з обмеженим маркетинговим позиціонуванням.

Ключовим для теми дослідження є блок «Операційна діяльність», за яким

ТОВ «Транссоло» набрало 7 балів. За показником рентабельності діяльності підприємство поступається лідерам ринку, що корелює з результатами фінансово-операційного аналізу, де було зафіксовано зниження маржинальності та ефективності використання ресурсів у 2024 році. Водночас рентабельність послуг оцінена відносно вище, що свідчить про збереження потенціалу операційної системи та наявність внутрішніх резервів підвищення ефективності за рахунок оптимізації завантаження автопарку, зниження простоїв і вдосконалення планування рейсів.

Отже, результати порівняльного аналізу підтверджують, що операційна діяльність є ключовим фактором конкурентоспроможності ТОВ «Транссоло», водночас саме в цій сфері зосереджені основні резерви для покращення ринкових позицій підприємства. Підвищення ефективності операційних процесів, скорочення витрат і зростання рентабельності дозволить не лише покращити фінансові показники, а й посилити конкурентні переваги підприємства без необхідності радикальної зміни цінової політики.

Отримані результати аналізу фінансового стану та ефективності операційних процесів ТОВ «Транссоло» дозволяють сформувавши цілісне уявлення про внутрішні можливості підприємства, рівень використання його ресурсного потенціалу та ключові проблемні зони операційної діяльності. Водночас для обґрунтування подальших напрямів удосконалення операційних процесів недостатньо лише кількісної оцінки показників ефективності, оскільки діяльність підприємства відбувається під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників. З метою систематизації сильних і слабких сторін ТОВ «Транссоло», а також визначення можливостей і загроз, що формуються у зовнішньому середовищі, доцільно застосувати SWOT-аналіз (табл.2.11).

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Транссоло»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Сформований та професійний колектив логістів і диспетчерів	Висока залежність фінансових результатів від обсягів перевезень
Власний автопарк сучасних вантажних автомобілів (Volvo FH, Євро-5/Євро-6)	Зростання логістичних витрат і зниження маржинальності у 2024 р.
Використання GPS-моніторингу та цифрових	Недостатня глибина автоматизації бізнес-

інструментів управління перевезеннями Високий рівень своєчасності доставки вантажів Гнучка тарифна політика та індивідуальний підхід до клієнтів Висока фінансова автономія та мінімальна боргова залежність	процесів Обмежене використання фінансового важеля Періодичне недозавантаження транспорту Висока частка логістичних витрат у собівартості послуг
Можливості	Загрози
Зростання попиту на надійні міжнародні та внутрішні перевезення Подальша цифровізація операційних процесів Оптимізація маршрутів і підвищення завантаження автопарку Розширення співпраці з e-commerce та аграрним сектором Впровадження систем контролінгу логістичних витрат Використання аналітики для підвищення операційної ефективності	Тривалий військовий стан і пов'язані логістичні ризики Зростання цін на паливно-мастильні матеріали Дефіцит водіїв і мобілізаційні ризики Посилення конкуренції на ринку логістичних послуг Ускладнення міжнародних маршрутів і митних процедур Нестабільність платоспроможності окремих клієнтів

Джерело: складено автором

Результати SWOT-аналізу підтверджують, що ТОВ «Транссоло» має достатній внутрішній потенціал для підвищення ефективності операційних процесів, однак реалізація цього потенціалу стримується зростанням витрат, нестабільністю зовнішнього середовища та потребою в подальшій оптимізації логістичних рішень. Це зумовлює необхідність розробки цілеспрямованих заходів щодо вдосконалення операційних процесів, підвищення продуктивності використання ресурсів і зниження витрат, що буде розглянуто у розділі 3 кваліфікаційної роботи.

Висновок до 2 розділу

ТОВ «Транссоло» є сформованим логістичним оператором із чіткою спеціалізацією у сфері автомобільних вантажних перевезень, власною матеріально-технічною базою та налагодженою системою операційного управління. Компанія функціонує на внутрішньому й міжнародному ринках, використовує сучасний автопарк, цифрові інструменти моніторингу та клієнтоорієнтовану модель обслуговування, що дозволяє забезпечувати високу своєчасність доставки та гнучкість логістичних рішень навіть в умовах

воєнного стану. Разом з тим внутрішнє середовище підприємства характеризується наявністю обмежень, пов'язаних із недостатньою глибиною автоматизації бізнес-процесів, концентрацією управлінських функцій на верхньому рівні та обмеженим використанням маркетингових і аналітичних інструментів розвитку. За таких умов подальше зростання ефективності діяльності ТОВ «Транссоло» безпосередньо залежить від здатності підприємства трансформувати наявний кадровий і технічний потенціал у більш керовану, цифровізовану та стратегічно орієнтовану операційну систему.

Фінансові результати ТОВ «Транссоло» у 2022–2024 роках характеризуються значною волатильністю та високою залежністю від масштабів операційної активності. Пік фінансової результативності припадає на 2023 рік, коли підприємство демонструвало стрімке зростання доходів, прибутковості та рентабельності. Водночас у 2024 році відбулося різке скорочення обсягів реалізації, що призвело до істотного зниження прибутковості та маржинальності діяльності, попри збереження позитивного фінансового результату. Особливістю фінансового стану підприємства у 2024 році є надзвичайно високий рівень ліквідності та фінансової автономії, сформований на тлі мінімального боргового навантаження. Така ситуація свідчить про відсутність ризиків неплатоспроможності, але водночас вказує на звуження операційної діяльності та неповне використання фінансового потенціалу. За цих умов ключовим завданням стає не стільки забезпечення фінансової стабільності, скільки підвищення ефективності трансформації ресурсів у дохід і прибуток через оптимізацію операційних процесів.

Операційні процеси ТОВ «Транссоло» побудовані за логікою наскрізного логістичного циклу та забезпечують високий рівень координації між етапами перевезення, що позитивно відображається на якості сервісу та своєчасності виконання замовлень. Найвищі показники операційної ефективності були досягнуті у 2023 році, коли підприємство забезпечило максимальне завантаження автопарку, мінімізацію простоїв і прискорення обороту ресурсів. У 2024 році ефективність використання активів і транспорту знизилась, що

супроводжувалося зростанням витрат та падінням маржинального доходу. Незважаючи на ускладнення зовнішніх умов, підприємству вдалося зберегти високий рівень своєчасності поставок і контроль за виконанням рейсів, що свідчить про достатній рівень операційної дисципліни. Водночас результати аналізу вказують на наявність резервів підвищення ефективності, пов'язаних з оптимізацією завантаження транспорту, зниженням частки логістичних витрат у собівартості послуг та впровадженням більш системної аналітики операційних показників. Саме ці напрями формують основу для розробки практичних заходів удосконалення операційної діяльності, що розглядаються у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТРАНССОЛО»

3.1. Перспективні шляхи вдосконалення операційних процесів

У сучасних умовах функціонування підприємств транспортно-логістичної сфери ефективність операційних процесів набуває ключового значення для забезпечення їх стійкості, конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Особливої актуальності це питання набуло в Україні в умовах тривалого воєнного стану, що супроводжується руйнуванням інфраструктури, ускладненням логістичних маршрутів, зростанням операційних ризиків, дефіцитом трудових ресурсів і підвищеною невизначеністю щодо попиту на транспортні послуги.

Для логістичних компаній, зокрема ТОВ «Транссоло», воєнні умови суттєво трансформували операційне середовище: змінилися напрямки вантажопотоків, зросли витрати на перевезення, ускладнилося планування рейсів, посилилися вимоги клієнтів до надійності та прозорості доставки. За таких обставин традиційні підходи до організації операційної діяльності виявляються недостатніми, а підприємства змушені шукати нові, більш гнучкі та адаптивні рішення.

Проведений у попередніх підрозділах аналіз фінансового стану та ефективності операційних процесів ТОВ «Транссоло» засвідчив, що підприємство володіє значним операційним потенціалом, зокрема у вигляді власного автопарку, професійного персоналу та сформованої логістичної інфраструктури. Водночас результати аналізу виявили низку проблемних аспектів, які стримують підвищення загальної ефективності операційної системи.

До ключових проблем операційних процесів ТОВ «Транссоло» на сучасному етапі доцільно віднести:

- 1) нестабільність обсягів операційної діяльності та високу залежність фінансових результатів від кількості виконаних рейсів;
- 2) зростання логістичних витрат і зниження маржинальності перевезень, особливо у 2024 році;
- 3) наявність простоїв і неповного завантаження транспортних засобів;
- 4) обмежений рівень використання цифрових інструментів для комплексного управління операційними процесами;
- 5) підвищене навантаження на ключовий персонал в умовах кадрових ризиків і мобілізаційних обмежень;
- 6) зниження коефіцієнтів оборотності активів та обігових коштів, що негативно впливає на швидкість операційного циклу.

Виявлені проблеми мають системний характер і свідчать про необхідність не лише локального коригування окремих операцій, а й комплексного вдосконалення підходів до управління операційними процесами підприємства. При цьому важливо враховувати, що в умовах воєнного стану пріоритетами операційного управління стають гнучкість, адаптивність, зниження ризиків та підвищення продуктивності використання наявних ресурсів.

З огляду на це, перспективні шляхи вдосконалення операційних процесів ТОВ «Транссоло» доцільно розглядати у таких загальних напрямках – рис.3.1.

Одним із перспективних шляхів удосконалення операційних процесів ТОВ «Транссоло» є оптимізація структури та логіки їх побудови з метою скорочення простоїв і підвищення рівня завантаження транспортних засобів. Ефективність операційної діяльності транспортно-логістичного підприємства значною мірою залежить від узгодженості та раціональності взаємодії між окремими операціями в межах єдиного операційного циклу. Для ТОВ «Транссоло», яке здійснює як внутрішні, так і міжнародні перевезення, критично важливим є забезпечення безперервності руху транспорту та мінімізація непродуктивних простоїв між рейсами. Проведений аналіз ефективності операційних процесів показав, що у 2024 році зросла частка простою транспорту та знизився рівень його завантаження, що негативно

позначається на продуктивності автопарку й підвищує собівартість перевезень.

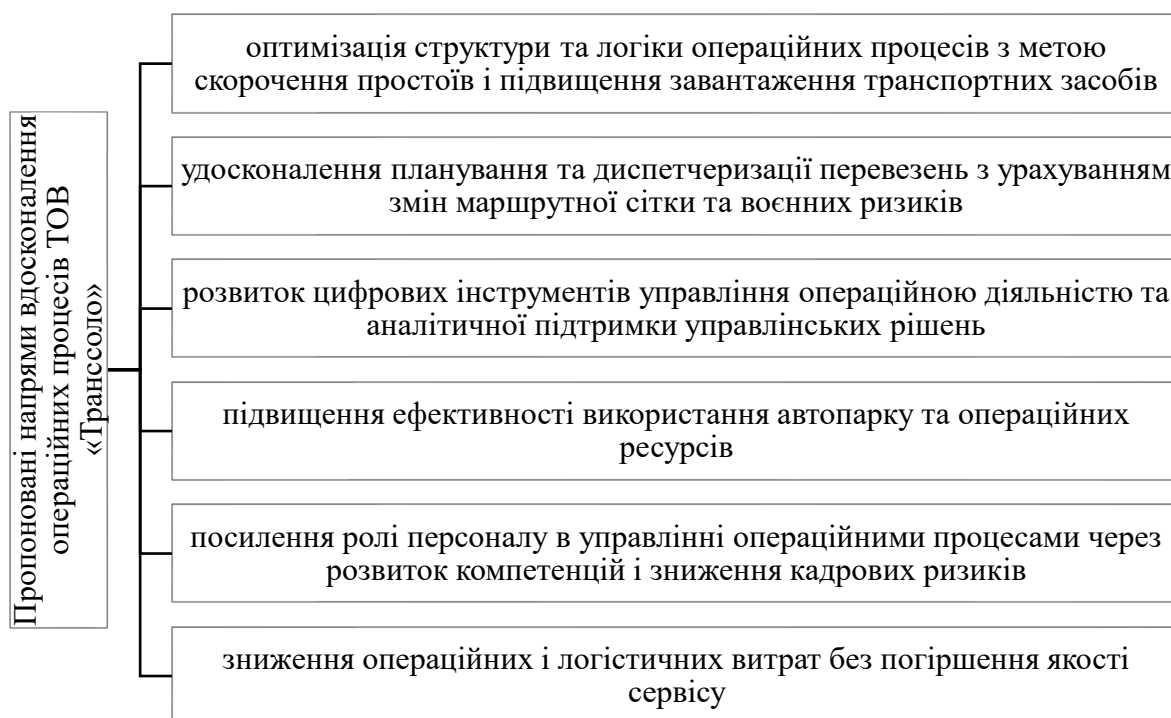


Рис.3.1. Пропоновані напрями вдосконалення операційних процесів ТОВ «Транссоло»

Джерело: складено автором

У цьому контексті оптимізація структури операційних процесів передбачає перегляд логіки послідовності виконання ключових операцій - від приймання та обробки замовлення до завершення рейсу і підготовки транспорту до наступного використання. Особливої уваги потребує усунення дублювання функцій, скорочення часових розривів між етапами процесу та підвищення узгодженості дій між підрозділами планування, диспетчеризації та виконання перевезень. Такий підхід створює передумови для зменшення непродуктивних витрат часу, підвищення коефіцієнтів використання транспорту та загального зростання операційної ефективності.

Ще одним важливим напрямом удосконалення операційної діяльності ТОВ «Транссоло» є вдосконалення системи планування та диспетчеризації перевезень з урахуванням змін маршрутної сітки та підвищених воєнних ризиків. Планування та диспетчеризація виконують ключову координаційну

функцію в операційній системі логістичного підприємства, оскільки саме від їх якості залежить раціональне використання ресурсів і дотримання строків доставки. В умовах воєнного стану традиційні логістичні маршрути зазнають постійних змін через безпекові загрози, обмеження інфраструктури, затримки на кордонах і зміну географії вантажопотоків, що істотно ускладнює операційне планування.

Для ТОВ «Транссоло» перспективним є формування більш гнучкої системи планування перевезень, здатної оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Удосконалення диспетчеризації має бути спрямоване на підвищення швидкості прийняття рішень у реальному часі, зменшення ризику зриву термінів доставки та забезпечення стабільності виконання зобов'язань перед клієнтами. Такий підхід дозволяє підвищити рівень своєчасності поставок і зміцнити конкурентні позиції підприємства в умовах нестабільного логістичного середовища.

Одним із перспективних напрямів удосконалення операційних процесів ТОВ «Транссоло» є подальший розвиток цифрових інструментів управління операційною діяльністю та посилення аналітичної підтримки управлінських рішень. У сучасних умовах цифровізація виступає ключовим чинником підвищення ефективності логістичних підприємств, забезпечуючи прозорість процесів, оперативність реагування та обґрунтованість управлінських рішень.

На сьогодні в діяльності ТОВ «Транссоло» використовуються окремі цифрові інструменти, зокрема системи GPS-моніторингу транспорту та електронні засоби комунікації, що дозволяє здійснювати базовий контроль за виконанням перевезень і підтримувати зв'язок із клієнтами. Водночас результати аналізу свідчать про недостатній рівень інтеграції інформаційних потоків та обмежені можливості використання накопичених даних для комплексного аналізу ефективності операційних процесів.

Розвиток цифрових інструментів управління дозволяє перейти від реактивного підходу до управління до проактивної моделі, заснованої на системному аналізі показників діяльності, прогнозуванні завантаження

транспортних засобів і моделюванні альтернативних логістичних сценаріїв. Особливої актуальності це набуває в умовах воєнного стану та нестабільного зовнішнього середовища, коли своєчасна та достовірна аналітична інформація стає ключовою умовою зниження операційних ризиків і підвищення керованості операційної системи підприємства.

Ще одним важливим напрямом удосконалення операційних процесів ТОВ «Транссоло» є підвищення ефективності використання автопарку та інших операційних ресурсів підприємства. Автотранспорт є ключовим матеріальним елементом операційної системи логістичного підприємства, а рівень його використання безпосередньо впливає на фінансові результати, собівартість перевезень і конкурентоспроможність на ринку транспортних послуг. Проведений аналіз показників ефективності засвідчив, що у 2024 році для підприємства характерні коливання кількості рейсів на один автомобіль, зростання коефіцієнта простою транспорту та зниження коефіцієнта використання пробігу. Така динаміка свідчить про наявність внутрішніх резервів підвищення продуктивності автопарку та потребу в удосконаленні підходів до управління його експлуатацією.

Підвищення ефективності використання автопарку передбачає більш раціональне планування завантаження транспортних засобів, скорочення холостих пробігів, підвищення інтенсивності використання техніки та узгодження графіків перевезень із реальними можливостями операційної системи. В умовах обмежених можливостей оновлення автопарку, зростання вартості паливно-мастильних матеріалів і витрат на технічне обслуговування саме ефективне використання наявних операційних ресурсів стає визначальним чинником забезпечення стабільності та результативності діяльності підприємства.

Одним із важливих перспективних напрямів удосконалення операційних процесів ТОВ «Транссоло» є посилення ролі персоналу в системі управління операційною діяльністю. Персонал виступає ключовим нематеріальним ресурсом логістичного підприємства, оскільки саме від професійного рівня

логістів, диспетчерів і водіїв залежить узгодженість операційних процесів, своєчасність виконання рейсів і якість наданих транспортно-експедиційних послуг.

В умовах воєнного стану управління персоналом ускладнюється зростанням кадрових ризиків, пов'язаних із мобілізацією, міграцією робочої сили, підвищеним психоемоційним навантаженням та дефіцитом кваліфікованих фахівців у сфері транспорту й логістики. Для ТОВ «Транссоло» це створює додаткові виклики в забезпеченні безперервності операційних процесів і підвищує залежність від окремих ключових працівників.

Посилення ролі персоналу в управлінні операційними процесами передбачає розвиток професійних компетенцій, розширення функціональної взаємозамінності працівників, підвищення рівня відповідальності за прийняття операційних рішень та формування внутрішнього кадрового резерву. Такий підхід дозволяє знизити кадрові ризики, підвищити гнучкість операційної системи та забезпечити її адаптивність до змін умов діяльності. Формування стійкої кадрової основи є необхідною передумовою безперервного функціонування операційних процесів підприємства в умовах підвищеної нестабільності.

Ще одним ключовим напрямом удосконалення операційних процесів ТОВ «Транссоло» є зниження операційних і логістичних витрат за умови збереження належного рівня якості обслуговування клієнтів. В умовах воєнного стану та економічної нестабільності зростання витрат на паливно-мастильні матеріали, технічне обслуговування транспорту, оплату праці та логістичне забезпечення суттєво підвищує собівартість перевезень і негативно впливає на фінансові результати підприємства. Результати аналізу ефективності операційної діяльності засвідчили, що у 2024 році для ТОВ «Транссоло» характерні зростання собівартості одного рейсу, підвищення логістичних витрат на одиницю перевезеної продукції та зниження маржинального доходу. Це свідчить про необхідність пошуку внутрішніх резервів підвищення ефективності операційної діяльності без прямого підвищення тарифів на

послуги.

Перспективним напрямом у цьому контексті є оптимізація операційних витрат шляхом скорочення непродуктивних втрат, підвищення ефективності використання транспортних і трудових ресурсів, удосконалення планування рейсів і мінімізації простоїв транспорту. Важливим є досягнення балансу між економічною доцільністю та якістю логістичного сервісу, оскільки в умовах високої конкуренції саме здатність підприємства забезпечувати стабільну якість послуг за оптимальних витрат визначає його довгострокову конкурентоспроможність.

Зазначені напрями формують концептуальну основу для подальшої розробки конкретних управлінських рішень і практичних заходів (підрозділ 3.2 кваліфікаційної роботи), спрямованих на підвищення продуктивності та ефективності операційної системи ТОВ «Транссоло».

3.2. Розробка заходів для підвищення продуктивності і ефективності операційної системи

В умовах воєнного стану, підвищеної невизначеності логістичних маршрутів і зростання витрат на транспортне обслуговування особливої актуальності набуває перехід від загальних напрямів удосконалення операційних процесів до конкретних, практично реалізовуваних заходів. Саме система цілеспрямованих управлінських дій дозволяє перетворити виявлені проблеми операційної діяльності на точки зростання продуктивності та ефективності підприємства.

Для ТОВ «Транссоло» необхідність розробки комплексу заходів зумовлена результатами аналізу операційної та фінансової діяльності, які засвідчили наявність коливань у завантаженні автопарку, зростання простоїв транспорту, підвищення логістичних витрат на одиницю перевезень і зниження маржинального доходу у 2024 році. Водночас підприємство володіє значним операційним потенціалом - власним автопарком, досвідом міжнародних

перевезень, сформованою клієнтською базою та кадровими ресурсами, що створює передумови для підвищення результативності операційної системи без масштабних інвестицій у матеріальні активи.

У зв'язку з цим доцільним є впровадження цілісної програми заходів, спрямованих на підвищення продуктивності операційної системи ТОВ «Транссоло» шляхом оптимізації планування перевезень, цифровізації управління операційними процесами, зниження непродуктивних витрат, підвищення ефективності використання автопарку та посилення взаємодії з клієнтами. Запропоновані заходи мають комплексний характер і орієнтовані на досягнення синергійного ефекту в межах усієї операційної системи підприємства (табл.3.1).

Мета пропонованої програми - підвищення продуктивності операційної системи, скорочення простоїв і логістичних витрат, зростання рівня завантаження автопарку та забезпечення стабільної якості транспортно-експедиційних послуг в умовах воєнних і ринкових обмежень.

Таблиця 3.1

Програма підвищення продуктивності та ефективності операційної системи ТОВ «Транссоло»

Напрями	Заходи	Термін реалізації	Відповідальний	Вартість, тис. грн
Оптимізація операційних процесів	Перегляд та регламентація логіки операційного циклу (замовлення → планування → диспетчеризація → рейс → контроль), усунення дублювання функцій	6 місяців	Операційний менеджер	12
Удосконалення планування перевезень	Впровадження сценарного планування рейсів з урахуванням воєнних ризиків, кордонів та альтернативних маршрутів	9 місяців	Менеджер з логістики	22
Цифровізація операційної діяльності	Впровадження TMS/CRM-модуля для управління замовленнями, рейсами та завантаженням автопарку	9 місяців	ІТ-менеджер	75,5
Підвищення ефективності автопарку	Оптимізація використання транспорту: скорочення холостих пробігів,	12 місяців	Менеджер автопарку	25,5

	балансування рейсів, планування техобслуговування			
Управління персоналом	Навчання логістів і диспетчерів з цифрових інструментів та управління ризиками перевезень	6 місяців	HR-менеджер	18,5
Аналітична підтримка управління	Розробка системи КРІ операційної діяльності (завантаження транспорту, простої, дохід з рейсу, своєчасність доставки)	6 місяців	Фінансовий аналітик	12
Оцінка ефективності програми	Регулярний моніторинг досягнення КРІ та коригування операційних рішень	12 місяців	Аналітик	16
Разом				181,5

Джерело: складено автором

Розглянемо запропоновані заходи більш детально.

Одним із ключових заходів підвищення продуктивності операційної системи ТОВ «Транссоло» є оптимізація структури та логіки операційних процесів шляхом перегляду повного операційного циклу перевезень. Для транспортно-логістичного підприємства ефективність діяльності значною мірою залежить не лише від наявності автопарку чи попиту на послуги, а й від узгодженості дій між усіма етапами виконання замовлення - від першого контакту з клієнтом до завершального контролю доставки.

На практиці операційний цикл ТОВ «Транссоло» включає такі базові етапи: приймання замовлення → планування маршруту → диспетчеризація → виконання рейсу → контроль та зворотний зв'язок. Водночас аналіз діяльності підприємства засвідчив, що між окремими етапами існують часові розриви, дублювання функцій та недостатня формалізація відповідальності, що призводить до зростання простоїв транспорту, зниження рівня завантаження автопарку та збільшення непродуктивних витрат.

Запропонована схема удосконалених операційних процесів ТОВ «Транссоло» наведена на рис.3.2. Запровадження такої логіки дозволяє усунути дублювання функцій, скоротити непродуктивні часові витрати та підвищити прозорість операційної діяльності. Крім того, чітко визначена структура

операційного циклу створює основу для подальшої цифровізації процесів, зокрема впровадження автоматизованих систем управління замовленнями та аналітичного контролю KPI.



**Рис. 3.2. Запропонована схема удосконалених операційних процесів
ТОВ «Транссоло»**

Джерело: розроблено автором з використанням Google Colab

У результаті оптимізації операційних процесів очікується зниження коефіцієнта простою транспорту, підвищення рівня його завантаження та скорочення витрат на виконання одного рейсу. Таким чином, перегляд і регламентація логіки операційного циклу виступає базовим заходом, який формує підґрунтя для реалізації інших напрямів підвищення ефективності операційної системи ТОВ «Транссоло».

Ще одним із ключових напрямів підвищення продуктивності та стійкості операційної системи ТОВ «Транссоло» є вдосконалення процесу планування перевезень на основі сценарного підходу. В умовах воєнного стану традиційне лінійне планування маршрутів втрачає ефективність через високу ймовірність непередбачуваних затримок, зміну умов перетину кордонів, обмеження руху транспорту та ризику для безпеки перевезень.

Запропоноване сценарне планування передбачає формування декількох альтернативних варіантів виконання рейсу ще на етапі обробки замовлення: базового (оптимального за витратами та часом), резервного (з урахуванням можливих обмежень на маршруті) та кризового сценарію (у разі загострення безпекової ситуації або блокування окремих ділянок маршруту). Кожен сценарій включає альтернативні пункти перетину кордону, можливі об'їзні маршрути, коригування часу доставки та оцінку впливу на собівартість рейсу. Практична реалізація такого підходу дозволяє логістам і диспетчерам ТОВ «Транссоло» оперативно переходити між сценаріями без необхідності повного перерахунку маршруту в критичний момент. Це знижує ризик простою транспорту, мінімізує втрати часу на прийняття рішень у нестандартних ситуаціях та підвищує рівень своєчасності виконання замовлень.

Особливу роль у сценарному плануванні відіграє врахування кордонних і митних факторів, зокрема різниці у пропускній спроможності пунктів перетину, сезонних коливань черг, змін митних процедур і вимог до документального супроводу вантажів. Використання альтернативних пунктів перетину кордону дозволяє зменшити залежність підприємства від окремих логістичних «вузьких

місць» та підвищити гнучкість маршрутної сітки (табл.3.2).

Таблиця 3.2

**Приклад сценарного планування перевезень ТОВ «Транссоло» з
урахуванням воєнних ризиків**

Сценарій	Потенційні ризики	Управлінське рішення	Очікуваний ефект
Базовий сценарій (оптимальний маршрут)	Стандартні ризики: затримки через трафік, погодні умови, планові обмеження	Планування рейсу за оптимальним маршрутом з мінімальною відстанню та собівартістю	Мінімізація витрат на рейс, скорочення часу доставки, максимізація маржинального доходу
Резервний сценарій (альтернативний маршрут)	Черги на кордоні, часткове блокування пунктів пропуску, обмеження руху транспорту	Попереднє визначення альтернативних маршрутів і пунктів перетину кордону	Зменшення простоїв транспорту, підвищення показника своєчасності поставок
Кризовий сценарій (воєнні ризики)	Загострення безпекової ситуації, раптове перекриття маршрутів, небезпека для водіїв	Оперативне перепланування рейсу, зміна маршруту або тимчасове відтермінування виконання замовлення	Зниження ризику втрати вантажу, збереження персоналу та транспорту
Сценарій перевантаження кордонів	Надмірні черги, зростання часу простою, додаткові витрати на паливо та оплату праці	Перенаправлення рейсів через менш завантажені пункти пропуску	Скорочення непродуктивного часу, стабілізація собівартості перевезень
Сценарій зміни клієнтських вимог	Термінове коригування строків доставки або обсягу вантажу	Перерозподіл транспорту між рейсами, зміна пріоритетності замовлень	Підвищення рівня клієнтської задоволеності та лояльності
Сценарій зростання витрат	Різде підвищення цін на паливо, сервіс, дорожні збори	Вибір економічно ефективнішого маршруту, перегляд тарифів	Збереження рентабельності рейсів і фінансової стійкості підприємства

Джерело: складено автором

Упровадження сценарного планування також створює передумови для більш точного прогнозування витрат і доходів за кожним рейсом, що позитивно впливає на управління маржинальністю перевезень. Це дозволяє заздалегідь оцінювати економічну доцільність альтернативних маршрутів і приймати

обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням як фінансових, так і безпекових чинників.

Одним із ключових напрямів підвищення продуктивності та ефективності операційної системи ТОВ «Транссоло» є поглиблення цифровізації управління операційною діяльністю. Проведений аналіз засвідчив, що на підприємстві вже використовуються окремі цифрові інструменти (GPS-моніторинг, електронні засоби комунікації), однак вони функціонують фрагментарно та не формують єдиного інформаційного середовища для прийняття управлінських рішень.

У практичній діяльності це призводить до розпорошення інформації між диспетчерами, логістами та менеджерами з роботи з клієнтами, ускладнює контроль за виконанням замовлень, збільшує ризик помилок у плануванні рейсів і знижує оперативність реагування на зміну умов перевезень. В умовах воєнного стану, коли логістичні маршрути, строки доставки та завантаження автопарку можуть змінюватися в реальному часі, така ситуація суттєво обмежує керованість операційних процесів.

Перспективним управлінським рішенням для ТОВ «Транссоло» є впровадження інтегрованого TMS/CRM-модуля, який дозволить об'єднати в єдиній системі процеси приймання замовлень, планування рейсів, диспетчеризації транспорту, контролю виконання перевезень і взаємодії з клієнтами. Такий підхід забезпечить перехід від інтуїтивного та реактивного управління до системного, аналітично обґрунтованого управління операційною діяльністю.

Практична реалізація цифровізації передбачає автоматизацію ключових операційних етапів: фіксацію замовлень із зазначенням параметрів вантажу та маршруту, автоматичний підбір транспортного засобу з урахуванням його завантаження та технічного стану, формування рейсів і контроль їх виконання в режимі реального часу. Впровадження CRM-складової дозволить систематизувати інформацію про клієнтів, історію перевезень, договірні умови та рівень сервісу, що сприятиме підвищенню якості обслуговування та розвитку довгострокових партнерських відносин.

Особливу цінність для ТОВ «Транссоло» має аналітичний функціонал TMS/CRM-системи, який дає змогу відстежувати ключові показники ефективності операційних процесів: рівень завантаження автопарку, коефіцієнт простою транспорту, своєчасність виконання замовлень, собівартість рейсів і маржинальність перевезень. Наявність такої аналітики створює основу для оперативного коригування управлінських рішень та підвищення економічної результативності діяльності підприємства.

З урахуванням масштабів діяльності ТОВ «Транссоло» доцільним є поетапне впровадження цифрового рішення - спочатку в частині управління замовленнями та рейсами, а згодом із розширенням функціоналу для аналітики та клієнтських сервісів. Це дозволить мінімізувати ризики впровадження, розподілити фінансове навантаження в часі та забезпечити адаптацію персоналу до нових інструментів роботи (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Практичні результати впровадження TMS/CRM-модуля в операційну діяльність ТОВ «Транссоло»

Напрямок впливу	Поточний стан	Запропоноване рішення	Очікуваний ефект
Управління замовленнями	Ручна обробка, розрізнені дані	Єдина база замовлень у CRM	Скорочення часу обробки заявок
Планування рейсів	Значна залежність від людського фактору	Автоматизоване формування рейсів у TMS	Зменшення помилок і простоїв
Завантаження автопарку	Нерівномірне, сезонні провали	Аналіз завантаження в реальному часі	Підвищення продуктивності транспорту
Контроль виконання	Фрагментарний моніторинг	Інтеграція GPS + TMS	Зростання своєчасності поставок
Управлінська аналітика	Обмежена	KPI-панелі та звіти	Обґрунтовані управлінські рішення

Джерело: складено автором

Ще однією пропозицією є підвищення ефективності використання автопарку шляхом скорочення холостих пробігів, балансування рейсів і планування технічного обслуговування. Автопарк є базовим матеріальним ресурсом операційної системи ТОВ «Транссоло», а ефективність його

використання безпосередньо визначає рівень витрат, продуктивність перевезень і фінансові результати підприємства. Проведений аналіз операційних показників засвідчив, що у 2024 році спостерігається зниження коефіцієнта використання пробігу, зростання простою транспорту та скорочення кількості рейсів на один автомобіль. Це свідчить про наявність резервів підвищення ефективності експлуатації автопарку без додаткових капіталовкладень у його оновлення.

Одним із першочергових напрямів удосконалення є скорочення холостих пробігів, які виникають унаслідок нерівномірного розподілу вантажопотоків, відсутності зворотних завантажень або недостатньо скоординованого планування маршрутів. Для ТОВ «Транссоло» це особливо актуально в міжнародних перевезеннях, де повернення транспорту без вантажу суттєво підвищує собівартість рейсу. Практичним рішенням є активніше використання зворотних логістичних ланцюгів, залучення бірж вантажів, кооперація з партнерськими перевізниками та попереднє резервування вантажів на зворотні маршрути ще на етапі планування рейсу.

Важливим елементом підвищення ефективності автопарку є балансування рейсів, тобто рівномірний розподіл навантаження між транспортними засобами з урахуванням дальності маршрутів, тривалості рейсів і графіків роботи водіїв. Нерівномірне використання техніки призводить до перевантаження окремих автомобілів, зростання витрат на їх утримання та водночас простою інших одиниць автопарку. Балансування рейсів дозволяє підвищити середню кількість рейсів на один автомобіль, знизити коефіцієнт простою транспорту та забезпечити більш стабільний операційний ритм роботи підприємства.

Окремої уваги потребує планування технічного обслуговування транспорту, яке має здійснюватися не реактивно, а на основі попередньо сформованих графіків з урахуванням пробігу, інтенсивності експлуатації та сезонних факторів. Для ТОВ «Транссоло» доцільним є поєднання планово-попереджувального обслуговування з операційним плануванням рейсів, що дозволить уникати незапланованих простоїв транспорту через технічні

несправності (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Практичні напрями підвищення ефективності використання автопарку ТОВ «Транссоло»

Напрямок оптимізації	Поточна проблема	Запропоноване рішення	Очікуваний ефект
Холості пробіги	Високі втрати на зворотних маршрутах	Планування зворотних завантажень, біржі вантажів	Зниження собівартості рейсів
Балансування рейсів	Нерівномірне навантаження автопарку	Розподіл рейсів за інтенсивністю	Зростання рейсів на 1 авто
Простий транспорту	Періоди бездіяльності техніки	Синхронізація планування і диспетчеризації	Підвищення продуктивності
Техобслуговування	Позапланові ремонти	Планово-попереджувальні графіки ТО	Зменшення аварійних простоїв
Використання пробігу	Зниження коефіцієнта	Контроль пробігу в TMS	Підвищення ефективності експлуатації

Джерело: складено автором

У комплексі запропоновані заходи дозволяють підвищити коефіцієнт використання пробігу, зменшити непродуктивні витрати, знизити собівартість одного рейсу та підвищити загальну продуктивність автопарку. В умовах воєнного стану, обмежених можливостей оновлення техніки та зростання вартості паливно-мастильних матеріалів саме ефективність використання наявного автопарку стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стійкості ТОВ «Транссоло».

Ефективність операційної системи транспортно-логістичного підприємства значною мірою залежить також від рівня професійної підготовки персоналу, зокрема логістів і диспетчерів, які безпосередньо координують рух вантажів, приймають оперативні рішення та забезпечують безперервність виконання рейсів. Для ТОВ «Транссоло» ця залежність є особливо критичною в умовах воєнного стану, коли логістичні ризики зростають, маршрути потребують постійного коригування, а управлінські рішення мають ухвалюватися швидко та на основі актуальних даних.

Аналіз операційних процесів підприємства засвідчив, що попри використання окремих цифрових інструментів (GPS-моніторинг, електронні канали комунікації), їх потенціал не використовується повною мірою через обмежений рівень цифрових компетенцій персоналу та відсутність системного підходу до управління ризиками перевезень. У результаті частина рішень ухвалюється інтуїтивно, що підвищує ймовірність затримок, простоїв транспорту та зривів строків доставки.

У цьому контексті одним із перспективних напрямів удосконалення операційної системи є цільове навчання логістів і диспетчерів цифровим інструментам управління перевезеннями та методам управління логістичними ризиками. Йдеться не про загальне підвищення кваліфікації, а про практико-орієнтоване навчання, спрямоване на щоденну операційну діяльність підприємства. Навчання цифровим інструментам має охоплювати роботу з системами управління замовленнями та рейсами (TMS/CRM), аналітику завантаження автопарку, контроль пробігу та обробку операційних показників ефективності (табл.3.5). Це дозволить логістам і диспетчерам не лише фіксувати поточний стан перевезень, а й прогнозувати можливі відхилення, своєчасно коригувати маршрути та зменшувати непродуктивні витрати.

Окремий акцент доцільно зробити на управлінні ризиками перевезень, зокрема:

- ризиками затримок на кордонах;
- небезпекою окремих маршрутів у воєнних умовах;
- технічними ризиками виходу транспорту з ладу;
- кадровими ризиками, пов'язаними з перевантаженням персоналу.

Формування у працівників навичок ідентифікації, оцінювання та мінімізації таких ризиків дозволяє підвищити адаптивність операційної системи та знизити залежність підприємства від форс-мажорних обставин.

Практичним результатом впровадження навчальних програм є підвищення самостійності логістів і диспетчерів у прийнятті операційних рішень, зменшення навантаження на керівництво та підвищення стабільності

виконання перевезень. У довгостроковій перспективі це сприяє зниженню кадрових ризиків, формуванню внутрішнього кадрового резерву та збереженню ключових компетенцій усередині підприємства.

Таблиця 3.5

**Напрями навчання персоналу для підвищення ефективності
операційних процесів ТОВ «Транссоло»**

Напрямок навчання	Цільова група	Зміст навчання	Очікуваний ефект
Цифрові інструменти управління	Логісти, диспетчери	TMS/CRM, GPS-аналітика, контроль рейсів	Скорочення простоїв, краща координація
Аналітика операційних показників	Логісти	KPI, завантаження автопарку, пробіг	Підвищення продуктивності
Управління логістичними ризиками	Диспетчери	Робота з ризиковими маршрутами, кордонами	Зниження зривів поставок
Оперативні рішення в кризових умовах	Ключові працівники	Алгоритми дій у форс-мажорах	Підвищення адаптивності
Командна взаємодія	Весь операційний персонал	Координація дій, обмін інформацією	Зменшення помилок і дублювання

Джерело: складено автором

Одним із ключових недоліків управління операційною діяльністю транспортно-логістичних підприємств є прийняття рішень на основі фрагментарної інформації або інтуїтивних оцінок. В умовах воєнного стану, коли логістичні ризики, витрати та коливання попиту зростають, такий підхід значно підвищує ймовірність неефективного використання ресурсів. Для ТОВ «Транссоло» це проявляється у коливаннях рівня завантаження транспорту, зростанні простоїв і нестабільності фінансових результатів.

У цьому контексті важливим напрямом удосконалення операційної системи є формування системи аналітичної підтримки управління на основі ключових показників ефективності (KPI). Система KPI операційної діяльності має забезпечувати регулярне отримання інформації про фактичну результативність ключових елементів операційної системи: автопарку, персоналу, маршрутної мережі та якості сервісу. Для ТОВ «Транссоло»

доцільно зосередитися на показниках, які безпосередньо відображають продуктивність транспортних засобів і ефективність організації перевезень (табл.3.6).

Таблиця 3.6

**Ключові показники ефективності (KPI) операційної діяльності ТОВ
«Транссоло»**

Група KPI	Показник	Економічний зміст	Управлінське призначення
Використання автопарку	Рівень завантаження транспорту, %	Частка фактично використаної вантажопідйомності	Контроль ефективності рейсів
	Коефіцієнт використання пробігу	Співвідношення корисного та загального пробігу	Зменшення холостих пробігів
	Коефіцієнт простою транспорту, %	Частка часу простою в загальному фонді часу	Оптимізація графіків
Фінансові KPI	Середній дохід з 1 рейсу, грн	Доходність одного перевезення	Оцінка прибутковості маршрутів
	Маржинальний дохід з 1 т вантажу, грн	Ефективність перевезень за видами вантажів	Коригування тарифів
Операційні KPI	Кількість рейсів на 1 авто за рік	Інтенсивність використання транспорту	Планування навантаження
	Собівартість 1 рейсу, грн	Рівень операційних витрат	Контроль витрат
Якість сервісу	Своєчасність доставки, %	Частка замовлень, виконаних у строк	Підвищення довіри клієнтів

Джерело: складено автором

Використання KPI дозволяє:

- оперативно виявляти «вузькі місця» в операційних процесах;
- порівнювати планові та фактичні результати;
- оцінювати наслідки управлінських рішень;
- формувати обґрунтовані коригуючі заходи.

Аналітична підтримка управління має бути інтегрована з цифровими інструментами (TMS/CRM, GPS-моніторинг), що забезпечить автоматизований збір даних і мінімізує суб'єктивний вплив людського чинника.

Запровадження системи KPI створює основу для регулярної оцінки ефективності програми вдосконалення операційної діяльності. На відміну від

разових перевірок, постійний моніторинг показників дозволяє своєчасно виявляти відхилення від цільових значень і коригувати операційні рішення ще до виникнення критичних проблем.

Оцінка ефективності програми повинна здійснюватися на основі:

- щомісячного аналізу ключових операційних і фінансових КРІ;
- порівняння фактичних показників із плановими та базовими значеннями;
- аналізу динаміки показників у часі;
- визначення причин відхилень і розробки коригуючих заходів.

Такий підхід дозволяє забезпечити замкнений цикл управління – рис.3.3.

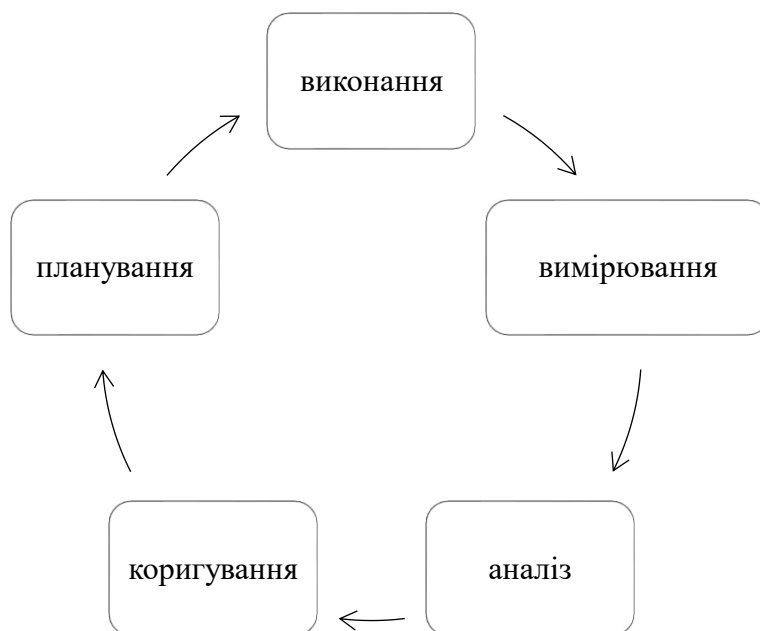


Рис.3.3. Замкнений цикл управління операційною діяльністю підприємства

Джерело: складено автором

У практичному вимірі це означає, що система управління операційною діяльністю ТОВ «Транссоло» стає більш прозорою, керованою та адаптивною до змін зовнішнього середовища. В умовах воєнної та економічної нестабільності саме аналітична підтримка управління і регулярна оцінка результатів є ключовими передумовами збереження конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

Отже, розроблена система заходів з підвищення продуктивності та ефективності операційної системи ТОВ «Транссоло» має комплексний і практично орієнтований характер та спрямований на усунення ключових проблем, виявлених у ході аналізу діяльності підприємства. Запропоновані управлінські рішення охоплюватимуть усі основні елементи операційної системи - процеси, ресурси, персонал, цифрові інструменти та аналітичну підтримку управління, що забезпечить їх взаємну узгодженість і досягнення синергійного ефекту.

Оптимізація логіки операційних процесів та впровадження сценарного планування перевезень дозволять підвищити гнучкість операційної системи в умовах воєнних ризиків, зменшити простой транспортних засобів і забезпечити стабільність виконання замовлень. Цифровізація управління операційною діяльністю на основі TMS/CRM-рішень сформує єдине інформаційне середовище, підвищить прозорість операційних процесів та створить основу для переходу до аналітично обґрунтованого управління.

Реалізація заходів з підвищення ефективності використання автопарку, скорочення холостих пробігів і впровадження планово-попереджувального технічного обслуговування сприятиме зниженню собівартості перевезень без додаткових інвестицій у матеріальні активи. Посилення ролі персоналу через цільове навчання та розвиток професійних компетенцій дозволить знизити кадрові ризики та підвищити адаптивність операційної системи в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) та регулярного моніторингу результатів забезпечить формування замкненого циклу управління операційною діяльністю, що дозволить своєчасно виявляти відхилення, коригувати управлінські рішення та підтримувати стабільну якість логістичного сервісу. У сукупності запропоновані заходи створять передумови для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Транссоло», зміцнення його фінансової стійкості та забезпечення ефективного функціонування операційної системи в умовах воєнних і ринкових обмежень.

3.3. Економічна оцінка запропонованих змін

Економічна оцінка запропонованих заходів є необхідним етапом обґрунтування доцільності їх впровадження, оскільки дозволяє співвіднести обсяг необхідних витрат із очікуваними результатами та визначити потенційний економічний ефект для підприємства. В умовах воєнного стану та нестабільності логістичного середовища особливого значення набуває оцінка не лише абсолютного фінансового результату, а й здатності запропонованих змін підвищити стійкість, продуктивність і керованість операційної системи.

Для ТОВ «Транссоло» економічна оцінка запропонованих змін базується на аналізі кошторису витрат на реалізацію програми підвищення продуктивності операційної системи, а також прогнозуванні можливого зростання чистого доходу та скорочення операційних і логістичних витрат. Вихідною базою для розрахунків є фактичний чистий дохід підприємства у 2024 році, який становив 472,4 тис. грн, а також результати операційного аналізу, наведені у попередніх підрозділах.

На першому етапі доцільно сформулювати кошторис витрат на реалізацію програми підвищення продуктивності та ефективності операційної системи ТОВ «Транссоло», наведеної у підрозділі 3.2. Враховуючи характер запропонованих заходів, основну частку витрат становлять витрати на цифровізацію, підвищення ефективності автопарку та навчання персоналу (табл.3.7).

Таблиця 3.7

Кошторис витрат на заходи щодо підвищення продуктивності та ефективності операційної системи ТОВ «Транссоло»

Напрями	Вартість, тис. грн
Оптимізація операційних процесів	12
Удосконалення планування перевезень	22
Цифровізація операційної діяльності	75,5
Підвищення ефективності автопарку	25,5
Управління персоналом	18,5
Аналітична підтримка управління	12
Оцінка ефективності програми	16
Разом	181,5

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел інформації

Запропонована програма не потребує значних капітальних інвестицій у матеріальні активи, оскільки орієнтована переважно на оптимізацію внутрішніх процесів, цифровізацію управління та підвищення ефективності використання наявного ресурсного потенціалу підприємства.

Оцінка результативності запропонованих змін може бути здійснена лише через певний період після їх поетапного впровадження. Операційні та цифрові рішення мають накопичувальний ефект, а їхній вплив проявляється поступово - через скорочення простоїв транспорту, зниження логістичних витрат, підвищення завантаження автопарку та зростання якості сервісу.

В умовах воєнного стану в Україні додатковими чинниками невизначеності є:

- ризики порушення логістичних маршрутів;
- обмеження інфраструктури;
- нестабільність попиту на транспортно-експедиційні послуги;
- зростання операційних витрат.

У зв'язку з цим економічну оцінку доцільно здійснювати на основі сценарного підходу, що дозволяє врахувати різні варіанти розвитку подій.

Очікувані результати реалізації програми підвищення продуктивності операційної системи ТОВ «Транссоло» можуть бути оцінені за трьома сценаріями: песимістичним, реалістичним та оптимістичним (табл.3.8).

Таблиця 3.8

Прогноз зростання чистого доходу ТОВ «Транссоло» за сценаріями розвитку

Сценарій розвитку	Експерт					Середнє значення прогнозу
	1	2	3	4	5	
Песимістичний сценарій	4	3	4	3	4	4
Реалістичний сценарій	5	6	6	5	6	6
Оптимістичний сценарій	8	7	7	8	8	8

Джерело: експертна оцінка, складено автором

Виходячи з фактичного чистого доходу ТОВ «Транссоло» у 2024 році

(472,4 тис. грн), розрахуємо очікуваний річний економічний ефект (табл.3.9).

Таблиця 3.9

**Річний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів
для ТОВ «Транссоло»**

Показник	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
Зростання доходу, %	4	6	8
Додатковий дохід, тис. грн	18,9	28,3	37,8

Джерело: розраховано автором

Очікуваний економічний ефект від реалізації програми має накопичувальний характер, тому доцільно оцінювати його в трирічному горизонті (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Прогноз економічного ефекту від реалізації програми ТОВ
«Транссоло»**

Показник	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
Середньорічне зростання доходу, %	4	6	8
Додатковий дохід за 3 роки, тис. грн	56,7	85,0	113,4
Скорочення витрат за 3 роки, тис. грн	130,0	150,0	170,0
Сукупний економічний ефект, тис. грн	186,7	235,0	283,4
Витрати на реалізацію програми, тис. грн	181,5	181,5	181,5
Чистий економічний ефект, тис. грн	5,2	53,5	101,9

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо термін окупності інвестицій за кожним сценарієм розвитку подій на основі прогнозованого річного ефекту від впровадження заходів (табл.3.11).

Таблиця 3.11

**Розрахунок терміну окупності інвестицій при різних сценаріях
розвитку подій**

Сценарій	Ефект, тис. грн (середньорічний)	Термін окупності, років
Песимістичний	62,23	2,9
Реалістичний	78,33	2,3
Оптимістичний	94,47	1,9

Джерело: розраховано автором

Розрахунок терміну окупності інвестицій здійснено за методом простого періоду окупності шляхом співвідношення витрат на реалізацію програми до середньорічного економічного ефекту. Середньорічний ефект визначено як частку сукупного економічного ефекту за 3 роки та тривалості періоду впровадження. Отримані результати свідчать, що навіть за песимістичного сценарію програма окупиться менш ніж за 3 роки (2,9 року), а за реалістичного та оптимістичного за 2,3 та 1,9 року відповідно, що підтверджує її економічну доцільність.

Отже, проведена економічна оцінка підтверджує, що впровадження запропонованої програми підвищення продуктивності та ефективності операційної системи ТОВ «Транссоло» є обґрунтованим з позицій витрат і очікуваних результатів. Загальна сума витрат на реалізацію програми становить 181,5 тис. грн і не передбачає значних капітальних вкладень у матеріальні активи, оскільки основний акцент зроблено на оптимізації процесів, цифровізації управління, розвитку компетенцій персоналу та підвищенні ефективності використання наявного автопарку. За результатами сценарного прогнозування сукупний економічний ефект за 3 роки оцінюється в межах 186,7–283,4 тис. грн, що забезпечує додатний чистий економічний ефект за всіма сценаріями (від 5,2 до 101,9 тис. грн).

Розрахунок простого періоду окупності показав, що програма окупиться в межах прийняттого трирічного горизонту навіть за песимістичного сценарію (2,9 року), тоді як за реалістичного та оптимістичного сценаріїв період окупності скорочується до 2,3 та 1,9 року відповідно. Це дозволяє трактувати запропоновані заходи як економічно доцільні, а ризик їх впровадження - як керований і прийнятний для підприємства в умовах підвищеної невизначеності.

Крім прямого фінансового ефекту (зростання доходу та скорочення витрат), програма забезпечить підвищення операційної стійкості ТОВ «Транссоло» в умовах воєнних і ринкових обмежень за рахунок зменшення простоїв транспорту, підвищення рівня завантаження автопарку, покращення планування рейсів та переходу до більш прозорого управління на основі КРІ.

Таким чином, реалізація програми створить комплексний ефект - фінансовий, організаційний і управлінський - та сформує передумови для стабілізації й подальшого розвитку операційної системи підприємства.

Висновок до 3 розділу

Операційна система ТОВ «Транссоло» функціонує в умовах підвищеної нестабільності, що зумовлює необхідність переходу від фрагментарних управлінських рішень до системного вдосконалення операційних процесів. Виявлені проблеми - коливання завантаження автопарку, зростання логістичних витрат, наявність простоїв і зниження оборотності ресурсів - мають комплексний характер і потребують узгоджених змін у плануванні, організації та контролі операційної діяльності. Перспективні напрями вдосконалення операційних процесів орієнтовані на підвищення гнучкості, адаптивності та продуктивності використання наявних ресурсів без масштабних капіталовкладень. Запропоновані підходи - оптимізація логіки операційного циклу, сценарне планування перевезень, цифровізація управління, підвищення ефективності використання автопарку, розвиток персоналу та зниження витрат - формують цілісну концептуальну основу для подальшої розробки практичних управлінських рішень.

Запропонована програма підвищення продуктивності та ефективності операційної системи ТОВ «Транссоло» має комплексний, практично орієнтований характер і охоплює всі ключові елементи операційної діяльності - процеси, ресурси, персонал, цифрові інструменти та аналітичну підтримку управління. Її реалізація спрямована на усунення системних проблем, виявлених у ході аналізу діяльності підприємства, та створення передумов для стабільного функціонування в умовах воєнних і ринкових обмежень. Оптимізація операційного циклу, впровадження сценарного планування перевезень, використання TMS/CRM-рішень, підвищення ефективності експлуатації автопарку, розвиток цифрових і аналітичних компетенцій

персоналу та запровадження системи КРІ формують взаємопов'язаний механізм управління операційною діяльністю. У сукупності ці заходи забезпечують зниження непродуктивних витрат, скорочення простоїв транспорту, підвищення завантаження автопарку, стабілізацію якості сервісу та перехід до більш прозорої й керованої операційної системи.

Економічна оцінка підтверджує доцільність впровадження запропонованої програми підвищення продуктивності та ефективності операційної системи ТОВ «Транссоло» з позицій співвідношення витрат і очікуваних результатів. Загальний обсяг витрат на реалізацію заходів є помірним і не потребує значних інвестицій у матеріальні активи, оскільки програма зосереджена на оптимізації внутрішніх процесів, цифровізації управління та більш ефективному використанні наявного ресурсного потенціалу підприємства. Сценарний підхід до оцінки результатів показав, що навіть за песимістичного розвитку подій програма забезпечує повну окупність вкладених коштів у межах прийняттого трирічного горизонту, а за реалістичного та оптимістичного сценаріїв формує додатний чистий економічний ефект. Окрім прямого фінансового результату, реалізація програми створює довгостроковий управлінський ефект - підвищує стійкість операційної системи, зменшує чутливість до зовнішніх ризиків і формує основу для подальшого розвитку підприємства в умовах воєнної та економічної невизначеності.

ВИСНОВКИ

Операційна діяльність підприємства виступає базовим підґрунтям формування споживчої цінності та визначає його здатність забезпечувати стабільність функціонування, результативність і конкурентоспроможність у мінливому ринковому середовищі. Узагальнення наукових підходів дозволяє стверджувати, що операційна діяльність має багатовимірну природу та поєднує ресурсний, процесний, системний і результативний аспекти. Це дає змогу розглядати її як цілісну сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на перетворення ресурсів у товари або послуги. Практичне втілення операційної діяльності здійснюється через систему операційних процесів, які виконують роль ключового механізму функціонування підприємства. Класифікація операційних процесів на основні, допоміжні та управлінські дозволяє комплексно оцінити їхній внесок у формування кінцевих результатів діяльності. В умовах воєнного стану саме ефективно організовані, гнучкі та адаптивні операційні процеси стають визначальним чинником збереження безперервності діяльності, фінансової стійкості та здатності підприємств реагувати на підвищені ризики й нестабільність зовнішнього середовища.

Операційна діяльність підприємства функціонує як складна багаторівнева система, ефективність якої значною мірою залежить від раціональної побудови її структури та узгодженості взаємодії всіх елементів. Просторова й часова структури операційної системи формують організаційні та динамічні параметри операційної діяльності, забезпечуючи оптимальне розміщення підрозділів, логіку руху потоків, ритмічність виконання операцій і раціональне використання ресурсів. Виокремлення у складі операційної системи трансформаційної підсистеми, підсистеми забезпечення та підсистеми управління дає змогу системно описати логіку функціонування операційної діяльності та визначити функціональне призначення кожної з них у досягненні кінцевих результатів. Взаємодія операційних процесів із ресурсним,

технологічним, кадровим та інформаційним забезпеченням, а також узгодження операційної діяльності з маркетинговою, фінансовою й логістичною підсистемами формують передумови для підвищення ефективності операційної системи та її адаптації до змін зовнішнього середовища.

Результативність операційної діяльності підприємства значною мірою визначається якістю управління операційними процесами, що забезпечує цілеспрямований вплив на їх планування, організацію, координацію, контроль і постійне вдосконалення. Сукупність методів управління операційними процесами - від планування й організації до контролю, оптимізації, мотивації персоналу та адаптивного управління - формує єдину систему, орієнтовану на досягнення запланованих результатів за умов обмеженості ресурсів і динамічних змін зовнішнього середовища. В умовах воєнного стану управління операційними процесами набуває виразно адаптивного та ризик-орієнтованого характеру. Гнучке планування, диверсифікація логістичних рішень, посилення контролю, використання цифрових інструментів і підтримка персоналу стають ключовими чинниками збереження керованості та безперервності операційної діяльності. Поєднання системного підходу до управління операційними процесами з адаптацією до сучасних викликів формує основу для стійкого функціонування підприємства та створює передумови для його відновлення й розвитку в кризових умовах.

ТОВ «Транссоло» є сформованим логістичним оператором зі спеціалізацією у сфері автомобільних вантажних перевезень, наявною матеріально-технічною базою та вибудованою системою операційного управління. Підприємство здійснює діяльність на внутрішньому й міжнародному ринках, використовує сучасний автопарк, цифрові інструменти моніторингу та клієнтоорієнтовану модель обслуговування, що забезпечує високий рівень своєчасності доставки та гнучкість логістичних рішень навіть в умовах воєнного стану. Водночас внутрішнє середовище підприємства характеризується низкою обмежень, зокрема недостатньою глибиною автоматизації бізнес-процесів, концентрацією управлінських функцій на

верхньому рівні та обмеженим використанням маркетингових і аналітичних інструментів розвитку. За таких умов подальше зростання ефективності діяльності ТОВ «Транссоло» безпосередньо залежить від здатності трансформувати наявний кадровий і технічний потенціал у більш керовану, цифровізовану та стратегічно орієнтовану операційну систему.

Фінансові результати ТОВ «Транссоло» у 2022–2024 роках характеризуються суттєвою волатильністю та високою залежністю від масштабів операційної активності. Найвищі показники фінансової результативності були досягнуті у 2023 році, коли підприємство продемонструвало зростання доходів, прибутковості та рентабельності. У 2024 році спостерігалось різке скорочення обсягів реалізації, що призвело до істотного зниження прибутковості та маржинальності діяльності за умови збереження позитивного фінансового результату. Водночас характерною рисою фінансового стану підприємства у 2024 році є надзвичайно високий рівень ліквідності та фінансової автономії, сформований за рахунок мінімального боргового навантаження. Така ситуація свідчить про відсутність ризиків неплатоспроможності, але водночас вказує на звуження операційної діяльності та неповне використання фінансового потенціалу. За цих умов пріоритетним завданням стає не стільки забезпечення фінансової стабільності, скільки підвищення ефективності трансформації ресурсів у дохід і прибуток шляхом оптимізації операційних процесів.

Операційні процеси ТОВ «Транссоло» побудовані за логікою наскрізного логістичного циклу та забезпечують достатній рівень координації між етапами перевезення, що позитивно впливає на якість сервісу та своєчасність виконання замовлень. Найвищі показники операційної ефективності були досягнуті у 2023 році, коли підприємство забезпечило максимальне завантаження автопарку, мінімізацію простоїв і прискорення обороту ресурсів. У 2024 році ефективність використання активів і транспорту знизилася, що супроводжувалося зростанням витрат і скороченням маржинального доходу. Незважаючи на ускладнення зовнішніх умов, підприємству вдалося зберегти високий рівень

своєчасності поставок і контроль за виконанням рейсів, що свідчить про достатній рівень операційної дисципліни. Водночас результати аналізу вказують на наявність внутрішніх резервів підвищення ефективності, пов'язаних з оптимізацією завантаження транспорту, зниженням частки логістичних витрат у собівартості послуг та впровадженням більш системної аналітики операційних показників. Саме ці напрями формують основу для розробки практичних заходів удосконалення операційної діяльності, які розглядаються у наступному розділі роботи.

Операційна система ТОВ «Транссоло» функціонує в умовах підвищеної нестабільності, що зумовлює потребу переходу від фрагментарних управлінських рішень до системного вдосконалення операційних процесів. Виявлені проблеми - коливання рівня завантаження автопарку, зростання логістичних витрат, наявність простоїв і зниження оборотності ресурсів - мають комплексний характер і потребують узгоджених змін у плануванні, організації та контролі операційної діяльності. Перспективні напрями вдосконалення операційних процесів орієнтовані на підвищення гнучкості, адаптивності та продуктивності використання наявних ресурсів без значних капіталовкладень. Запропоновані підходи - оптимізація логіки операційного циклу, сценарне планування перевезень, цифровізація управління, підвищення ефективності використання автопарку, розвиток персоналу та зниження витрат - формують цілісну концептуальну основу для подальшої розробки практичних управлінських рішень.

Запропонована програма підвищення продуктивності та ефективності операційної системи ТОВ «Транссоло» має комплексний, практично орієнтований характер і охоплює всі ключові елементи операційної діяльності - процеси, ресурси, персонал, цифрові інструменти та аналітичну підтримку управління. Її реалізація спрямована на усунення системних проблем, виявлених у процесі аналізу діяльності підприємства, та створення передумов для стабільного функціонування в умовах воєнних і ринкових обмежень. Оптимізація операційного циклу, впровадження сценарного планування

перевезень, використання TMS/CRM-рішень, підвищення ефективності експлуатації автопарку, розвиток цифрових і аналітичних компетенцій персоналу та запровадження системи KPI формують взаємопов'язаний механізм управління операційною діяльністю. У сукупності ці заходи забезпечують зниження непродуктивних витрат, скорочення простоїв транспорту, підвищення рівня завантаження автопарку, стабілізацію якості сервісу та перехід до більш прозорої й керованої операційної системи.

Економічна оцінка підтверджує доцільність запровадження запропонованої програми підвищення продуктивності та ефективності операційної системи ТОВ «Транссоло» з позицій співвідношення витрат і очікуваних результатів. Загальний обсяг витрат на реалізацію заходів є помірним і не потребує значних інвестицій у матеріальні активи, оскільки програма зосереджена на оптимізації внутрішніх процесів, цифровізації управління та більш ефективному використанні наявного ресурсного потенціалу підприємства. Сценарний підхід до оцінки результатів засвідчив, що навіть за песимістичного розвитку подій програма забезпечує повну окупність вкладених коштів у межах прийнятного трирічного горизонту, тоді як за реалістичного та оптимістичного сценаріїв формується додатний чистий економічний ефект. Окрім безпосереднього фінансового результату, реалізація програми створює довгостроковий управлінський ефект - підвищує стійкість операційної системи, зменшує її чутливість до зовнішніх ризиків і формує основу для подальшого розвитку підприємства в умовах воєнної та економічної невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архіпов Н. М. Види ефективності операційної діяльності підприємства торгівлі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 18, частина 1. 2018. С. 21-26.
2. Архіпов Н.М. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства роздрібною торгівлі : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2019. 208 с.
3. Баклан Я. Операційна ефективність: як правильно оптимізувати бізнес-процеси компанії. *Економічна правда: електронне видання*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/19/695184>
4. Бикова М.В., Глушко А.Д. Оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства як основи його фінансової стабільності. Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах воєнного стану : матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 09 червня 2022 р. Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. С. 111–113 (393 с.)
5. Біленко К.С. Зміст операційної діяльності підприємства. Міжнародна науково-практична конференція «Традиції та інновації в сучасній науці та освіті в умовах викликів та загроз глобалізації», 2022. С. 97-99.
6. Бондарчук О. М., Темченко Г.В., Максимова О. С. Оптимізація ефективності діяльності промислового підприємства гірничої галузі. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2018. № 1. С. 89101. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2018_1_13
7. Васильєв О. В., Уваров І. С. Сучасні підходи до формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства // Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: Матеріали II Інтернет-конференції (м. Харків, 29 листопада 2019 р.). Харків, НДІ ПЗІР НАПрН України, 2019. С. 89–100.
8. Виноградова О.В., Дрокіна Н.І. Маркетингові технології управління

Інтернет-проектами: навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2019. 351 с.

9. Воронкова В. Г., Метеленко Н. Г. Промисловий менеджмент: теорія і практика: монографія // Інж. навч.-наук. ін-т Запоріж. нац. ун-ту. Запоріжжя: ЗНУ, 2020. 337 с.

10. Гаврилук С.П., Сокол Т.Г., Міхо О.І., Хорошенюк А.П. Тенденції розвитку операційної діяльності туристичних підприємств в Україні. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. №2 (66). С. 96–106. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-96-106>

11. Галушак О.Я., Зіліневич Г.П. Вплив інновацій на виробничі процеси національних промислових підприємств: матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України М.Г. Чумаченка «Соціальні та економічні вектори інноваційного розвитку бізнес-структур». Тернопіль: ТНТУ, 2020р. С. 35.

12. Глушко А., Бикова М. (2023). Управління ефективністю операційною діяльністю підприємства в аспекті забезпечення фінансово-економічної безпеки. *Економічний простір*, (184), 143-147. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-25>

13. Глушко А.Д., Пиріг Я.М. Оптимізація заборгованості підприємства критичної інфраструктури в аспекті зміцнення фінансово-економічної безпеки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023, № 1 (314). С. 47–54.

14. Горобець Т.А., Гончарук А.Г. Методичний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 5. С. 77–86

15. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

16. Грідін О.В., Заїка С.О., Сагачко Ю.М. Операційний менеджмент у контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 4(13). С. 3-10.

17. Далик В. П., Чорній Б. І., Гарасим Л. С., Бобко О. В., Георгієвський

Н. К., Фар'ян В. О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: "Економічні науки". 2023. № 10. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9189>

18. Дергалюк М. О., Туз К. В. Підвищення ефективності операційної діяльності підприємств за допомогою інструментів сталого розвитку. *Global science: prospects and innovations. Proceedings of the 7th International scientific and practical conference*. Cognum Publishing House : Liverpool, United Kingdom, 2024. P. 581-586.

19. Докладний посібник з методологій Lean та Agile. URL: <https://worksection.com/ua/blog/agile-vs-lean.html>

20. Єршова Н.Ю. Економічний аналіз. Харків, 2023. 190 с

21. Економіка підприємництва: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л.В. Фролової. Одеса: Бондаренко М.О., 2020. 708 с.

22. Економічні та безпекові виклики сучасного бізнес-середовища: колективна монографія / За ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків : ХНУРЕ, 2020. 448 с

23. Завитій О. Роль фінансової діагностики в діяльності підприємства. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2021. Вип. 1–2. С. 33–41. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2021.01.033>

24. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 19.07.2022 р. №2435-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2435-20#Text>

25. Закон України «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни» від 03.03.2022р. №2115-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20#Text>

26. Захаров В.А., Демченко Г.В. Складові ефективного управління операційним менеджментом промислового підприємств. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/24862/1/1._Demchenko-Zakharov-tezis-1.pdf

27. Калініченко З.Д. Ризик-менеджмент: навчальний посібник для

здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент». Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с.

28. Карпенко Ю. В., Пенова А. І. Теоретичні підходи до визначення поняття операційного менеджменту. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3–4. С. 88–98. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2020/74-75/pdf/88-98.pdf>

29. Кваско А.В., Шендерівська Л.П. Ефективність операційної діяльності підприємства та її оцінювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки». 2022. Вип. 46. С. 16-22.

30. Кирич Н.Б., Мосій О.Б., Машлій Г.Б., Горбатюк В.В. Зміни управлінських процесів в організаціях, викликані війною в Україні. *Економічний простір. Збірник наукових праць*. 2024. № 190. С.311-315. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1505>

31. Коненко В.В., Гайденко С.М., Соколов Д.В. Синтез методів організації ефективного управління витратами підприємств. *Економіка та держава*, 2021. № 5. С. 102-107.

32. Коробка С.В. Теоретичні аспекти операційного менеджменту малих підприємств. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 71-74. URL: <https://doi.org/10.32782/222.4-6.282/153-13>

33. Коробка, С. В. (2025). Контролінг в операційному менеджменті малих підприємств: роль, інструменти та перспективи впровадження. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (18). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-10-01>

34. Королюк Т., Співак С., Ратинський В. Облік в управлінні підприємством в умовах цифрової економіки. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 85. №6. С. 88-96.

35. Короткова К.О. Виробнича та операційна діяльність: сучасні трактування сутності та співвідношення понять. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 4. С. 29-34.

36. Костирко Л.А., Соломатина Т.В., Чернодубова Е.В., Хромяк В.М.

Аналіз і оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Фінансово кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*, 2020. № 34 (3). С. 294-302.

37. Крамарчук С.П., Лубкей Н.П. Сутність операційного менеджменту та основні етапи його розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 44. С. 83-86.

38. Краузе О., Синькевич Н., Юрик Н. Економічний аналіз та контроль кризових явищ у діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 1. С. 14-24. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1254>

39. Крисоватий А.І., Зварич Р. Є. Міжнародний менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2024. 508 с.

40. Крупельницька І. Г., Гладій І. О. (2025). Практичні прийоми застосування організаційно-інформаційної моделі аналізу операційної діяльності підприємства. *Актуальні питання економічних наук*, (8). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14899364>

41. Кудельський В. (2025). Роль операційного менеджменту у формуванні етичних стандартів бізнесу. *Економіка та суспільство*, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-159>

42. Лаврик І.Ф., Сніжко Л.Л., Омелянович О.Р. Формування системи операційного менеджменту транспортних підприємств під час пандемії covid-19. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 34. С. 133-136.

43. Марченко В.М., Тульчинська С.О., Макалюк І.В. та ін. Основи підприємницької діяльності: підручник / за редакцією д.е.н., проф. Марченко В.М. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 516 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/51563>

44. Машлій Г., Грицишин В., Мосій О. Теоретичні засади формування інвестиційного потенціалу підприємств та напрями його розвитку. *Соціально-економічні проблеми і держава*. Випуск 2. 2021. С. 421-432. URL: <https://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21mhbnjr.pdf>

45. Машлій Г., Дзюба Т. Операційна діяльність підприємства як

складова його ринкової діяльності. 9-та Міжнародна науково-практична конференція. Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах. Тернопіль, 5 листопада 2022 р. С. 18-20. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39308/2/FMNECSCPS_2022_Dziuba_TOperational_activities_of_18-20.pdf

46. Машлій Г., Петришин В. Напрями удосконалення операційної діяльності підприємства / Матеріали науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 03 листопада 2023 р./за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2023. с. 22-23.

47. Машлій Г.Б. Управління ефективністю формування та використання фінансових ресурсів підприємства / Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення (випуск 74): матеріали Міжнародної наукової інтернет-конференції, (м. Тернопіль, Україна - м. Переворськ, Польща, 6-7 лютого 2023 р.) / [редкол. : О. Патряк та ін.] ; ГО «Наукова спільнота»; WSSG w Przeworsku. - Тернопіль : ФОП Шпак В.Б. С.121-122.

48. Машлій Г.Б., Зяйлик М.Ф., Висоцький Н. Сучасні тенденції фінансового управління діяльністю підприємств / Вісімдесят четверті економіко-правові дискусії. Серія: Соціальні та гуманітарні науки: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції (м. Львів, Україна, м. Ополе, Польща, 26-27 березня 2024 р.) / редкол. О. Патряк та ін. ГО «Наукова спільнота». Львів, ФО-П Шпак В.Б. С. 14-15.

49. Машлій Г.Б., Пальцан М.М. Напрями забезпечення ефективності операційної діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання / Шістдесяті економіко-правові дискусії / Матеріали міжнародної науковопрактичної інтернет-конференції (м. Львів, 27 жовтня 2021 р.). Львів, 2021. С. 12-14.

50. Мерінова С. В., Половенко Л. П. Роль систем управління

персоналом в оптимізації кадрових процесів на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2024. №67.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4673/4615>.

51. Михайловська О.В. Операційна діяльність: ресурси, процеси та результати. URL: <https://westudents.com.ua/glavy/45729-tema-4-operatsynadyalnst-resursi-protsesi-ta-rezultati.html>

52. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України: монографія / Л.В. Проданова, О.В. Котляревський; Черкаський державний технологічний університет. Черкаси : Видавець Пономаренко Р.В., 2019. 240 с.

53. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z033613>

54. Никифорчин М. Д. Суть та основні поняття операційної ефективності в діяльності підприємства. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_03/22.pdf

55. Операційний менеджмент: Навчальний посібник / І.А. Маркіна, О.М. Помаз, Ю.В. Помаз; За ред. І.А. Маркіної. Полтава: ПДАА, 2018. – 224 с.

56. Операційний менеджмент: Навчально-методичний комплекс дисципліни: навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Т.А. Коцко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. – 120 с.

57. Пальчик І. М. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Т. 7, № 2. С. 246-252. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8013>

58. Пенська І. О. Організація планування операційної діяльності на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2021. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8910>

59. Пилипенко, С., Грудзевич, У., & Сорочак, О. (2025). Ефективність

операційного менеджменту підприємства. *Сталий розвиток економіки*, (1 (52), 109-115. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-15>

60. Погребняк А.Ю., Ліннік І.М. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. № 19. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/44861/1/SPEP-19_p187-192.pdf

61. Погребняк А.Ю., Медведєва А.Д. Напрямки підвищення ефективності діяльності підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2018. № 21. С. 191–198.

62. Правдюк Н. Л. Рентабельність операційної діяльності: обліковоаналітичний аспект. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 12. С. 124-141. URL : <http://efm.vsau.org/storage/articles/February2020/wk6jACGvCJYhZr4qjw76.pdf>

63. Пугачевська К.Й., Лисенко Е.Р. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений: Економічні науки*. 2021. № 9(97). С. 158-161.

64. Рябчикова Д.А., Коваленко Н.В. Операційний менеджмент сучасного підприємства. Дні науки-2017: Збірник матеріалів ІХ регіональної науково-практичної конференції, 16-17 травня 2017 р. Покровськ : Індустріальний інститут ДВНЗ ДонНТУ, 2017. С. 151-153.

65. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка* : Електронне наукове фахове видання. 2019. № 6. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2019/57.pdf

66. Сидорченко Т. Ф., Гавриш А. Є. Резерви зростання доходу підприємства від операційної діяльності. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2018, № 23. URL : <http://globalnational.in.ua/archive/23-2018/59.pdf>.

67. Синькевич Н., Краузе О. Економічний аналіз: перспективи розвитку

в умовах діджиталізації економіки. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 2 (81). С 7-15. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02.007

68. Сисоєв А. В. Оцінка ефективності контролінгу операційної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7622>

69. Ситник Г.В. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства. URL : https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-1_0-pages-223_230.pdf

70. Сумець О. В. Ключові аспекти сучасної парадигми операційного менеджменту. *Agricultural and Resource Economics*. 2018. Vol. 4. No. 3. P. 129–147. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/18778/1/Ключовы%20аспекти%20опер.%20мен..pdf>

71. Сумець О.М. Проектування операційних систем: підручник. Київ: Університет «КРОК», 2021. 322 с.

72. Сутність операційної діяльності підприємства. Формування операційного прибутку. URL: <http://www.ekonomikam.com/ecfins-510-1.html>

73. Таранич О. В. Адаптація системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4. С. 143–152. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.14>

74. Тарасенко С.І. Управління витратами. Кам'янське, 2018. 305 с.

75. Тульчинська С. О., Погребняк А. Ю., Крашевська Т. О. Детермінанти ефективності операційної діяльності підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/287413>

76. Харцій А. Д., Сохач С. С. Підвищення продуктивності праці через стимулювання працівників за сучасних умов господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 3. С. 35-42.

77. Хорунжак Н.М., Портоварас Т.Р. Аналіз операційних витрат:

джерела та методи. *Інноваційна економіка*. № 7-8. 2019 (81). URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/195>

78. Чернодубова Е.В., Царевський О.В. Перспективи розвитку системи адаптивного управління на промислових підприємствах в Україні. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 4. С. 108-112.

79. Чичуліна К. В., Чапча І. О. Формування оптимальної системи управління витратами підприємства (на прикладі ПРАТ «Полтавський машинобудівний завод»). *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6835>

80. Швець Ю.О. Теоретико-прикладні засади оцінки ефективності операційної діяльності підприємств машинобудування та способи її покращення. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського: науковий журнал. Серія: Економіка і управління. Т 30 (69), №6, Ч.1. С. 76–81.

81. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 20. Ч. 3. С. 174-177

82. Ясинська Д.В., Добровольська О.В. Сучасна парадигма діагностики фінансового стану підприємства в період кризи. *Економічний простір*, 2021. (166), 81–84. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-14>

83. Hoque A. The effect of entrepreneurial orientation on Bangladeshi SME performance: Role of organizational culture. *International Journal of Data and Network Science*. 2018. Т. 2. №. 1. P. 1–14.

84. McKinsey, Why digital strategies fail, URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/why-digital-strategies-fail>

85. Pohrebniak A., Petrashko L., Dovgopol N., Ovsichenko Y. & Berveno O. Functioning of Economic Systems in the Context of Their Potential Development in the Conditions of Circular Economy. *IJCSNS International Journal of Computer*

Science and Network Security. 2021. No. 21(12). P. 309–315.

86. Popova N., Kataiev A., Skrynkovskyy R., Nevertii A. Development of trust marketing in the digital society. *Economic Annals-XXI*. 2019. Vol. 176, Iss. 3–4. P. 13–25. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V176-02>

87. Pylypenko, Nadiia M.; Pylypenko, Viacheslav V.; Kuchkova, Kristina O.. Competitive Advantages of Agricultural Enterprises from the Perspective of the Analysis of the Competition's Conditions. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, [S.l.], v. 9. n. 8. PP. 2774-2789, dec. 2019. ISSN 2068-696X. URL: <https://journals.aserspublishing.eu/jarle/article/view/4144>

88. Skrynkovskyy R., Hladun V., Kramar M. Information Technologies in the Organization of Accounting at the Enterprise. *Path of Science*. 2019. Vol. 5, No. 2 P. 3001–3010. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.43-3>

89. Stevenson W.S. *Operation management*. New York : McGraw-Hill/Irwin, 2008. 944 p.

90. Tulchynska S., Popelo O., Vovk O., Dergaliuk B., Kreidych I. & Tkachenko T. The resource supply of innovation and investment strategies of the microeconomic systems modernization in the conditions of digitalization. *Transactions on environment and development*. 2021. No. 17. P. 819–828.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність підприємства за 2022-2024 рр.

Фінансова звітність за 2023 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТРАНССОЛО"
ЛЬВІВСЬКА ОБЛ., М. ЛЬВІВ, ВУЛ. ПРОМИСЛОВА, БУД. 50/52, ОФІС 629
(ТОВ "ТРАНССОЛО")

Код за ЄДРПОУ: [39551177](#)

Дата звіту	21.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA46060250010615203
Кількість працівників	

Фінансова звітність мікропідприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	9.10	6.40
первісна вартість	1011	55.30	55.30
знос	1012	46.20	48.90
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	9.10	6.40
II. Оборотні активи Запаси	1100	0.00	
Поточна дебіторська заборгованість	1155	1 137.60	989.20
Гроші та їх еквіваленти	1165	519.30	461.20
Інші оборотні активи	1190	0.40	2.10
Усього за розділом II	1195	1 657.30	1 452.50

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Баланс	1300	1 666.40	1 458.90

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Капітал	1400	12.30	12.30
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	321.10	628.50
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	333.40	640.80
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	1 322.00	808.90
розрахунками з бюджетом	1620	9.50	9.20
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	1.50	
Усього за розділом III	1695	1 333.00	818.10
Баланс	1900	1 666.40	1 458.90

Звіт про фінансові результати

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 405.10	655.70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	342.30	
Інші доходи	2160	0.10	0.00
Інші витрати	2165	751.40	587.40
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	1 405.20	655.70
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	1 093.70	587.40
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	311.50	68.30
Податок на прибуток	2300	2.20	8.40
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	309.30	59.90

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.



Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТРАНССОЛО"
ЛЬВІВСЬКА ОБЛ., М. ЛЬВІВ, ВУЛ. ПРОМИСЛОВА, БУД. 50/52, ОФІС 629
(ТОВ "ТРАНССОЛО")

Код за ЄДРПОУ: [39551177](#)

Дата звіту	13.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA46060250010615203
Кількість працівників	

Фінансова звітність мікропідприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	6.40	3.70
первісна вартість	1011	55.30	55.30
знос	1012	48.90	51.60
Усього за розділом I	1095	6.40	3.70
Поточна дебіторська заборгованість	1155	989.20	34.70
Гроші та їх еквіваленти	1165	461.20	649.70
Інші оборотні активи	1190	2.10	0.40
Усього за розділом II	1195	1 452.50	684.80
Баланс	1300	1 458.90	688.50

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Капітал	1400	12.30	12.30
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	628.50	666.30
Усього за розділом I	1495	640.80	678.60
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	808.90	0.10
розрахунками з бюджетом	1620	9.20	7.10
розрахунками з оплати праці	1630		2.70
Усього за розділом III	1695	818.10	9.90
Баланс	1900	1 458.90	688.50

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	472.40	1 405.10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	410.10	342.30
Інші доходи	2160		0.10
Інші витрати	2165	24.50	751.40
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	472.40	1 405.20
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	434.60	1 093.70
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	37.80	311.50

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Податок на прибуток	2300		2.20
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	37.80	309.30