

Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
Навчально-науковий інститут заочної і дистанційної освіти
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ТЕМУ:

«Удосконалення транспортного менеджменту та транспортного маркетингу виробничо-комерційної діяльності підприємств»

Виконав:

здобувач вищої освіти освітнього ступеня
«Магістр»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»
заочної форми навчання
СНІГУР Руслан Михайлович

Керівник:

Д-р. екон. наук, професор ЧИКУРКОВА Алла
Дмитрівна

Оцінка захисту:

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка:ECTS _____

„_____” _____ 20__ р.

Допускається до захисту:

„_____” _____ 2025 р.

Гарант освітньо-професійної програми «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»

_____ ПОКОТИЛЬСЬКА Наталія Володимирівна

м. Кам'янець-Подільський, 2025 рік

АНОТАЦІЯ

Снігур Р.М. Удосконалення транспортного менеджменту та транспортного маркетингу виробничо-комерційної діяльності підприємств.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» зі спеціальності 073 «Менеджмент». Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», Кам'янець-Подільський, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена вирішенню актуальної задачі — підвищенню ефективності управління транспортом на підприємствах.

Ключові розробки, представлені у роботі:

- Інструмент пріоритизації перевезень: Запропоновано застосування ABC-аналізу для структуризації вантажопотоків, що дозволяє підприємствам фокусувати ресурси на найбільш критичних (група А) напрямках доставки продукції.

- Чіткий функціонал для менеджерів: Систематизовано завдання керівників транспортних відділів відповідно до класичних функцій управління (планування, організація, мотивація, контроль).

- Критерії вибору транспорту для сільського господарства: Обґрунтовано методику визначення раціонального виду транспорту (наприклад, автомобільний проти залізничного) з огляду на два основні показники: швидкість (продуктивність) та економічність (собівартість).

Ключові слова: транспорт, менеджмент, маркетинг, організація, мотивація, контроль.

ANNOTATION

Snygur R. Enhancement of transport management and transport marketing for production and commercial activities of enterprises.

Qualification work on obtaining educational qualification of "Master" specialty 073 "Management". Higher Educational Institution "Podillia State University", Kam'yanets-Podilsky, 2025.

The qualification work is dedicated to solving a pressing problem - increasing the efficiency of transport management at enterprises. Key developments presented in the work:

- Transportation prioritization tool: The use of ABC analysis for structuring cargo flows is proposed, which allows enterprises to focus resources on the most critical (group A) directions of product delivery.
- Clear functionality for managers: The tasks of transport department heads are systematized in accordance with classical management functions (planning, organization, motivation, control).
- Criteria for choosing transport for agriculture: The methodology for determining the rational type of transport (for example, road versus rail) is substantiated, taking into account two main indicators: speed (productivity) and economy (cost).

Keywords: transport, management, marketing, organization, motivation, control.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТРАНСПОРТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ТРАНСПОРТНОГО МАРКЕТИНГУ.....	9
1.1. Сутність і засади розвитку транспортної логістики, транспортного менеджменту та транспортного маркетингу.....	9
1.2. Державне регулювання ринку транспортних послуг.....	24
1.3. Управління якістю транспортних послуг.....	37
Висновки до розділу 1.....	47
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВ.....	49
2.1. Економічні особливості виробничої діяльності та їх вплив на ефективність використання транспорту.....	57
2.2. Місце автомобільного транспорту в структурі перевезених вантажів.....	66
Висновки до розділу 2.....	72
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРАНСПОРТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ТРАНСПОРТНОГО МАРКЕТИНГУ.....	74
3.1. Аутсорсинг транспорту.....	84
3.2. Напрями підвищення ефективності перевезень вантажів та управління ресурсо-використанням на транспортних операціях.....	92
Висновки до розділу 3.....	107
ВИСНОВКИ.....	110
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	113
ДОДАТКИ.....	125

ВСТУП

Актуальність дослідження. Транспорт відіграє ключову роль у функціонуванні підприємств. В умовах ринкової трансформації аграрної економіки, зокрема, суттєвого подорожчання нафтопродуктів й інших ресурсів, актуального значення набуває удосконалення управління транспортним забезпеченням виробничо-комерційної діяльності товаровиробників, від чого значною мірою залежить їх конкурентоспроможність на ринках продукції.

Вагомий науковий внесок у розробку теоретико-методологічних та практичних аспектів проблеми підвищення ефективності транспортних засобів зробили такі вчені, як Є.А. Бузовський, О.В. Гоберман, В.О. Ем, Л.Г. Зайончик, Л.Ф. Кормаков, В.І. Котелянець, О.І. Пилипченко, М.І. Пугачов та ін.

Окремі аспекти транспортного забезпечення виробництва розглядали В.П. Беглиця, І.В. Бугай, О.І. Бурлай, В.Г. Василенко, М.Г. Вергун, В.М. Власенко, П.М. Власюк, А.В. Голубєв та І.В. Голубєва, А.Г. Зубченко, М.С. Капланович, Т.В. Косарева, О.В. Котелянець, О.М. Криворучко, М.Н. Малиш, Т.В. Мірзоєва, С.К. Миронюк, Є.М. Сич, В.П. Сухараба, Н.В. Усата, Б.Г. Ходасевич, В.Н. Шалягін, А.О. Шевченко, В.Ф. Шпак та інші дослідники.

Разом із тим необхідність підвищення ефективності управління транспортним забезпеченням підприємств у нових умовах господарювання вимагає відповідного наукового забезпечення. Це й обумовило вибір теми монографічного дослідження, визначило її спрямованість, логіку побудови.

Кваліфікаційну роботу присвячено розробці теоретичних положень і науково-методичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення транспортного менеджменту та маркетингу в контексті виробничо-комерційної діяльності підприємств.

В рамках дослідження були вирішені наступні ключові **завдання**:

- обґрунтовано доцільність застосування АВС-аналізу для структурного дослідження вантажопотоків. Методика передбачає сегментування вантажів на

групи (А, В, С) за накопиченими обсягами перевезень та їх подальшу деталізацію залежно від каналів дистрибуції продукції, що дозволяє пріоритезувати логістичні операції.

- систематизовано методику вибору між власним та залученим транспортом (аутсорсинг). На відміну від існуючих підходів, запропонована модель враховує комплексний критерій мінімізації як прямих транспортних витрат, так і сукупних логістичних витрат підприємства.

- узагальнено систему показників оцінки діяльності транспортних суб'єктів господарювання. Введено додатковий індикатор — рентабельність транспортного засобу. Обґрунтовано використання двох підходів до розрахунку загальної рентабельності підприємства: на основі обсягів наданих транспортних послуг або ж за показником власного капіталу.

- класифіковано економічні особливості за характером їх впливу (прямого або опосередкованого) на експлуатацію транспортних засобів. Обґрунтовано ефективні варіанти організації транспортування вантажів, зокрема із застосуванням транзитних перевезень та використанням консолідуючих/розподільчих центрів.

- здійснено класифікацію транспортно-розподільчих і транспортно-збиральних процесів у галузі рослинництва з урахуванням специфіки задіяної техніки (транспортні, транспортно-технологічні машини).

- систематизовано особливості формування вантажопотоків при здійсненні внутрішньогосподарських перевезень, враховуючи просторове розташування вантажовідправників та вантажоотримувачів, а також періодичність обробки вантажів.

- сформовано типологію управлінських завдань керівників транспортних підрозділів на основі класичних функцій менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль.

- удосконалено методичні підходи до визначення раціональних меж використання різних видів транспорту в сільськогосподарському виробництві, застосовуючи подвійний критерій: продуктивність транспортних засобів та собівартість перевезень.

• виявлено закономірності та актуальні тенденції експлуатації транспортних засобів на підприємствах регіону, детерміновані особливостями трансформаційного етапу реформування економічної системи.

Об'єкт дослідження – процеси організації транспортного менеджменту та транспортного маркетингу у виробничо-комерційній діяльності підприємств.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних і практичних аспектів організації транспортного менеджменту та транспортного маркетингу у виробничо-комерційній діяльності підприємств.

Наукова новизна отриманих результатів. У кваліфікаційній роботі: обґрунтовано доцільність дослідження структури вантажопотоків у підприємствах за допомогою ABC-аналізу, який застосовується в логістиці, через знаходження акумульованих обсягів перевезених вантажів кожної групи (А, В, С) та поділу кожної з них на дві підгрупи в залежності від того, куди розподіляється продукція, що дозволяє визначити найбільш пріоритетні перевезення вантажів.

Набули подальшого розвитку:

типові завдання діяльності керівників транспортних підрозділів підприємств, які враховують такі функції менеджменту «Планування», «Організація», «Мотивація», «Контроль»; методичні підходи до визначення раціональних меж використання різних видів транспорту в сільському господарстві за двома критеріями: продуктивності транспортних засобів, собівартості перевезень; з'ясування закономірностей і тенденцій використання транспортних засобів на підприємствах регіону, обумовлених особливостями трансформаційного періоду реформування економіки.

Методи дослідження – монографічний, метод системного аналізу, статистичний, нормативний, економіко-математичний, розрахунково-конструктивний.

Матеріал і методика досліджень. Основою написання даної роботи послужили документи первинної звітності підприємства, форми статистичної і фінансової звітності, плани підприємства за 2021-2023 рр.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що обґрунтовані та розроблені в роботі наукові результати дослідження, висновки й практичні рекомендації становлять теоретико-методологічну основу для практичного вдосконалення транспортного менеджменту та транспортного маркетингу виробничо-комерційної діяльності підприємств.

Висновки та практичні рекомендації, сформовані за результатами дипломного дослідження, створюють основу щодо розроблення нового практичного підходу до вдосконалення організації транспортного менеджменту та транспортного маркетингу у виробничо-комерційній діяльності підприємств.

Особистий внесок здобувача. Результати й висновки дослідження, наведені у кваліфікаційній роботі, отримані автором самостійно.

Апробація результатів дослідження. Матеріали наукового дослідження, його основні результати та їх практичне застосування, оприлюдненні на X Міжнародній науково-практичній конференції науковців та здобувачів вищої освіти «Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти» (м. Кам'янець-Подільський, 15 травня 2025 р.).

Публікації. Основні результати дослідження викладені у 1 науковій праці обсягом 0,125 друк. арк.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 100 сторінках комп'ютерного тексту, містить 14 таблиць та 15 рисунків, список використаних джерел включає 58 найменувань.

ВИСНОВКИ

1. Транспортна система АПК у ринкових умовах трансформується з обслуговуючого підрозділу на самостійний центр фінансової відповідальності. Організаційна структура таких підприємств має базуватися на тріаді функцій:

- Операційна (виробнича): забезпечення технічної готовності та виконання графіків перевезень.
- Фінансова: аналіз собівартості, управління грошовими потоками та інвестиціями.
- Маркетингова: дослідження ринку фрахту та оптимізація взаємодії з контрагентами.

2. Ринкова трансформація вимагає перегляду посадових інструкцій керівників. Сучасний менеджер агрологістики повинен реалізовувати повний цикл управління: Планування (прогнозування вантажопотоків), Організація (диспетчеризація), Мотивація (стимулювання ефективності) та Контроль (моніторинг витрат). Також обґрунтовано необхідність оновлення навчальних планів для підготовки фахівців, які володітимуть організаційно-економічними аспектами використання транспорту саме в аграрному секторі.

3. Визначення доцільності залучення стороннього транспорту в сільському господарстві є багатокритеріальним завданням.

Критерії вибору:

- Економічні: досягнення мінімуму загальних транспортних витрат та мінімізація логістичних витрат на всьому шляху виробництва і реалізації.
- Соціальні: збереження рівня зайнятості власних працівників та стабільність оплати праці.

У роботі опрацьовано алгоритм, який дозволяє керівнику прийняти рішення на основі порівняння витрат на утримання власного парку в міжсезоння та вартості залучення найманого транспорту під час пікових навантажень.

4. Ефективність використання транспорту залежить від його інтеграції у виробничі лінії. Пропонована класифікація включає:

- Транспортно-розподільчі процеси: залежать від наявності у лінії розподільчих машин (наприклад, при внесенні добрив).

- Транспортно-збиральні процеси: класифікуються за кількістю одиниць техніки, типом машин (комбайни, бункери-перевантажувачі) та видом транспорту (автомобільний чи тракторний).

5. Допустимі межі використання автомобільного, тракторного та гужового транспорту визначаються за двома векторами: продуктивність та собівартість.

- Автомобільний транспорт: найбільш ефективний на середніх та великих відстанях з високою продуктивністю.

- Тракторний транспорт: домінує у внутрішньогосподарських перевезеннях та за умов складного рельєфу/бездоріжжя.

- Гужовий транспорт: встановлено, що він залишається конкурентоспроможним на малих тваринницьких фермах та в особистих селянських господарствах на коротких плечах перевезень, де використання енергозатратних машин економічно не виправдане.

6. Для мінімізації втрат та збереження ресурсів, сільськогосподарський транспорт має відповідати ряду жорстких вимог:

- Агротехнічні: збереження родючого шару ґрунту (мінімальний тиск) та повна синхронізація швидкості з мобільними агрегатами.

- Технологічні: кратність об'ємів кузовів до об'ємів бункерів комбайнів для уникнення недовантаження або простою.

- Конструктивні: універсальність тягачів для роботи зі змінними напівпричепами та недопущення втрат продукції під час руху.

7. Ключові тенденції розвитку галузі:

1. Модульність: використання універсальних енергозасобів зі змінними адаптерами.

2. Потужність: збільшення абсолютної та питомої потужності двигунів для формування важких автопоїздів.

3. Комбіновані агрегати: створення машин, що одночасно виконують технологічну (обробка) та транспортну (переміщення) функції.

4. Гнучкість: перехід на систему змінних кузовів та причепів-трансформерів.

8. Дослідження показало, що ефективність використання транспорту в АПК є похідною від його здатності адаптуватися до специфіки аграрного виробництва (сезонність, розсосередженість, біологічні ризики). Впровадження вдосконаленої методики вибору між власним та залученим транспортом, дотримання уточнених вимог до рухомого складу та орієнтація на інноваційні тенденції (модульність, поїзні типи машин) дозволять знизити собівартість продукції та підвищити конкурентоспроможність галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балан О. С. Транспортний маркетинг та логістика : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2022. 240 с.
2. Близнюк Т. П. Трансформація транспортного маркетингу в умовах діджиталізації економіки. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 112–118.
3. Бондарчук О. І. Психологічні аспекти управління змінами в логістичних ланцюгах. *Психологія і суспільство*. 2024. № 1. С. 45–54.
4. Василенко В. О. Управління ланцюгами поставок: інноваційні технології 2025 року. *Стратегія розвитку України*. 2025. № 56. С. 44–55.
5. Венцковський Д. Ю. Екологізація транспортного менеджменту як складова ESG-стратегії підприємства. *Економіка та управління*. 2024. № 2. С. 12–19.
6. Гевко Б. І. Оптимізація транспортних витрат виробничо-комерційних підприємств через TMS-системи. *Вісник економіки*. 2023. Вип. 2. С. 45–56.
7. Глобальні логістичні тренди 2025: цифровізація та стійкість. Аналітичний звіт DHL Trend Radar. 2025. URL: www.dhl.com.
8. Головка О. В. Культура інновацій як драйвер ефективності транспортного маркетингу. *Менеджмент та підприємництво*. 2024. № 3. С. 102–110.
9. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV : станом на 01.01.2025.
10. Григорак М. Ю. Інтелектуальні транспортні системи в логістиці : монографія. Київ : Логос, 2021. 312 с.
11. Грищенко О. Ф. Маркетинговий аналіз ринку транспортних послуг : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2022. 210 с.
12. Губенко В. К. Транспортний менеджмент : підручник. Маріуполь : ПДТУ, 2021. 290 с.
13. Гуменюк В. В. Agile-методи в управлінні транспортними підрозділами промислових підприємств. *Економіка промисловості*. 2023. № 2. С. 18–30.

14. Даній О. І. Інноваційні технології в транспортному менеджменті. *Економіка та держава*. 2024. № 12. С. 4–9.
15. Дикань В. Л. Економіка та управління підприємствами транспорту : підручник. Харків : УкрДУЗТ, 2023. 410 с.
16. Дослідження ринку 3PL та 4PL послуг в Україні : звіт PwC Ukraine. 2024. 64 с.
17. ДСТУ ISO 30405:2023. Керування людськими ресурсами на транспорті. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2023.
18. Економічна статистика України за 2023 рік : стат. збірник / Держстат України. Київ, 2024. 480 с.
19. Зайцева О. І. Клієнтоорієнтованість у транспортному маркетингу: використання Big Data. *Персонал*. 2024. № 1. С. 88–95.
20. Звіт про стан транспортної галузі України у 2024 році. Київ : Міністерство розвитку громад та інфраструктури України, 2025. URL: mtu.gov.ua.
21. Кравченко О. М. Ризик-менеджмент у міжнародних транспортних перевезеннях під час кризи. *Економічний аналіз*. 2023. № 5. С. 20–29.
22. Криворучко О. В. Менеджмент транспортних послуг : монографія. Харків : ХНАДУ, 2022. 268 с.
23. Кузнецова І. О. Впровадження е-ТТН як фактор прозорості транспортних операцій. *Цифрова економіка*. 2024. № 3. С. 14–22.
24. Лаптев В. І. Цифрові двійники в управлінні транспортним парком підприємства. *Агротехніка*. 2024. № 5. С. 22–29.
25. Лапін Є. В. Маркетинговий підхід до оптимізації транспортних маршрутів. *Маркетинг в Україні*. 2023. № 6. С. 44–52.
26. Лепейко Т. І. Стратегічне управління транспортною логістикою : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2021. 198 с.
27. Логістика України 2024-2025: виклики та рішення. Аналітичний огляд Forbes Ukraine. 2024. URL: forbes.ua.
28. Лупенко Ю. О. Пріоритети розвитку транспортної інфраструктури в агропромисловому комплексі. *Економіка АПК*. 2023. № 11. С. 5–13.

29. Мазаракі А. А. Стратегічне управління логістикою: цифрові трансформації. Київ : КНТЕУ, 2024. 356 с.
30. Марченко В. М. Креативні технології в маркетингу транспортних послуг. *Наукові записки НаУКМА*. 2022. № 50. С. 102–110.
31. Отенко І. П. Стратегічне управління транспортно-логістичним потенціалом підприємства. Харків : ХНЕУ, 2022. 215 с.
32. Павленко О. В. Синхроmodalність як новий етап розвитку транспортного менеджменту. *Економіка промисловості*. 2024. № 4. С. 67–75.
33. Петренко О. І. Вплив корпоративної культури на ефективність транспортних підрозділів. *Науковий вісник УжНУ*. 2024. Вип. 48. С. 67–73.
34. Полякова О. М. Цифрова трансформація транспортних систем : підручник. Харків : ІНЖЕК, 2024. 305 с.
35. Порядок ведення єдиного реєстру товарно-транспортних накладних : Постанова Кабінету Міністрів України від 2024 р. № 154.
36. Про автомобільний транспорт : Закон України від 05.04.2001 № 2344-III : станом на 2025 р.
37. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.05.2018 № 430-р (етап 2022–2025 рр.).
38. Про транспорт : Закон України від 10.11.1994 № 232/94-ВР : станом на 01.01.2025.
39. Раєвнева О. В. Моделювання ефективності транспортно-експедиторської діяльності підприємства. *Проблеми економіки*. 2023. № 4. С. 150–158.
40. Сардак С. В. Глобальні логістичні системи та транспортний маркетинг : монографія. Дніпро : ДНУ, 2024. 312 с.
41. Статистичний збірник «Транспорт і зв'язок України» за 2023 рік / Держстат України. Київ, 2024. 310 с.
42. Шаульська Л. В. Інвестиції в розвиток транспортного потенціалу підприємств. *Український соціум*. 2024. № 1. С. 45–54.

43. Швець В. Є. Стандартизація етичних норм у транспортному маркетингу. *Ринок праці*. 2022. № 2. С. 18–25.
44. Шершньова З. Є. Стратегічне управління транспортним розвитком : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 620 с.
45. Штучний інтелект у транспортній логістиці та менеджменті / за ред. Р. Котлера. Лондон : Pearson, 2025. 340 с.
46. Global Transportation Management Systems Market Outlook 2025. Gartner Research Report. 2025. 88 p.
47. ISO 9001:2025. Quality management systems — Requirements for transport and logistics services. 2025. 42 p.
48. Logistics and Transport 2025: Strategic Trends. World Economic Forum White Paper. 2025. 56 p.
49. Smit J., Brown K. The Role of AI in Real-time Transportation Marketing 2025. *Journal of Transport and Supply Chain Management*. 2025. Vol. 19. P. 10–22.
50. Workplace Transport Management Report 2025. LinkedIn Learning. 2025. URL: learning.linkedin.com.
51. Снігур Р.М. Удосконалення структури управління та функцій керівників на транспорті. Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти: зб. матеріалів X Міжнародної науково-практичної конференції науковців та здобувачів вищої освіти, 15 травня 2025 р. / за наук. ред. в.о. ректора, доктора юридичних наук, професора А. Івановської. Кам'янець-Подільський : ЗВО «ПДУ», 2025. С. 424-427.