

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет – Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Кафедра – Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти – другий (магістр)
Спеціальність – 073 «Менеджмент»
Освітня програма – «Менеджмент»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: Управління ресурсами автотранспортного
підприємства на основі логістичного підходу**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.433-03.4.5

_____Здобувачка Лілія ТИТЯНКОВА

_____Керівник к.е.н., доц. Валерія ДРОЗДОВА

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 14.08.2023 р., протокол № 6

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики _____Ірина СЕДІКОВА

(підпис)

Одеса – 2023 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І
МЕНЕДЖМЕНТУ ім. Г.Е. Вейнштейна**

Факультет менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти – другий (магістр)
Спеціальність – 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. кафедри Седікова І.О.

« _____ » _____ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
Титянкова Лілія**

(прізвище, ім'я та по-батькові студента)

1. Тема роботи: «Управління ресурсами автотранспортного підприємства на основі логістичного підходу» затверджено наказом по академії від 23.08.2023 р. № 433-03
2. Термін здачі студентом закінченої роботи 06.12.2023 р .
3. Вихідні дані роботи: форми річної звітності підприємства, літературні, періодичні видання, всевітня мережа Internet.
4. Вступ. Розділ 1.Логістичні стратегії та управління в автотранспортному бізнесі. 1.1. Логістика як стратегічний інструмент в автотранспортному бізнесі 1.2. Формування логістичної стратегії підприємства. 1.3. Стратегічне управління ресурсами в автотранспортному секторі, логістичний підхід. Розділ 2. Дослідження стану перевезень в Україні та світі 2.1. Динаміка змін на ринку міжнародних автомобільних перевезень. 2.2. Стан української транспортної логістики: сучасні реалії. 2.3. Аналіз господарської діяльності ТОВ«АВТО-ДРІМ». Розділ 3. Пропозиції щодо удосконалення управління ресурсами ТОВ «АВТО-ДРІМ» на основі логістичного підходу. 3.1. Сучасні аспекти управління ресурсами ТОВ «АВТО-ДРІМ. 3.2. Шляхи підвищення ефективності транспортної логістики ТОВ «АВТО-ДРІМ», організаційно-економічний аспект. 3.3. Економічне обґрунтування доцільності запропонованого проекту . Висновки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць – 24 , рисунків – 25.

б. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль	Юлія ЛЕВЧУК		

б. Дата видачі завдання 14.08.2023р.

Керівник _____

Завдання прийняв до виконання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Дослідницька практика (збір статистичних даних та написання статті)	14.08-08.10.23 р.	виконано
2	Захист звіту з дослідницької практики	16.10-18.10.23 р.	виконано
3	Розділ 1	19.10-26.10.23 р.	виконано
4	Розділ 2	27.10-08.11.23 р.	виконано
5	Розділ 3	09.11-21.11.23 р.	виконано
6	Вступ	22.11-23.11.23 р.	виконано
7	Висновки	24.11-25.11.23 р.	виконано
8	Список використаних джерел	25.11-29.11.23 р.	виконано
9	Оформлення КРМ та ілюстративного матеріалу	28.11-30.11.23 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи керівнику	29.11-02.12.23 р.	виконано
11	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка роботи до попереднього захисту	01.12-05.12.23 р.	виконано
12	Попередній захист роботи	06.12-09.12.23 р.	виконано
13	Усунення зауважень за результатами попереднього захисту	07.12-12.12.23 р.	виконано
14	Нормоконтроль та перевірка роботи на плагіат	08.12-12.12.23 р.	виконано
15	Подання переплетеної роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	11.12-14.12.23 р.	виконано
16	Отримання зовнішньої рецензії	14.12-18.12.23 р.	виконано
17	Захист кваліфікаційної роботи магістра	29.12-26.12.23 р.	виконано

Керівник _____

(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____

(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____ ПІБ Підпис

АНОТАЦІЯ

Титянкова Лілія. Управління ресурсами автотранспортного підприємства на основі логістичного підходу. Кваліфікаційна робота магістра на здобуття кваліфікації «магістр» зі спеціальності 073 «Менеджмент». Одеській національний технологічний університет, ММтаПУ, кафедра менеджменту і логістики, Одеса, 2023.

У кваліфікаційній магістерській роботі розглянуто питання необхідності управління ресурсами автопідприємства на основі логістичного підходу.

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми магістерської роботи, розкрито зв'язок роботи з науковими темами, сформульовано мету та завдання дослідження, визнано об'єкт, предмет і методичну базу дослідження, висвітлено наукову новизну та практичне значення одержаних результатів.

У *першому розділі* «**Логістичні стратегії та управління в автотранспортному бізнесі**» проведено аналіз поняття «логістика», досліджено логістичні потоки у транспортних перевезеннях, проаналізовані логістичні стратегії та складові стратегічного планування логістичних стратегій та умови їх розробки. Виділено основні завдання управління ресурсним потенціалом.

У *другому розділі* «**Дослідження стану перевезень в Україні та світі**» проведено аналіз ринку транспортних перевезень на міжнародних та українському ринках. Проведено аналіз господарської діяльності автотранспортного підприємства, зроблено аналіз конкурентоспроможності та SWOT-аналіз, на підставі чого запропоновані заходи щодо раціонального використання ресурсів та інновацій. Проведено аналіз ризиків щодо діяльності компанії

У *третьому розділі* «**Пропозиції щодо удосконалення управління ресурсами ТОВ «АВТО-ДРІМ» на основі логістичного підходу**» проаналізовано складові системи управління ресурсами, проаналізовані

переваги використання радіочастотної ідентифікації RFID, проведені розрахунки економічної доцільності запропонованих заходів.

За результатами кваліфікаційної роботи магістра здійснено теоретичне узагальнення і запропоновано вирішення важливого науково-практичного завдання щодо управління ресурсами автотранспортного підприємства на основі логістичного підходу.

SUMMARY

Liliya Tytyankova. Management of the resources of the motor vehicle enterprise based on the logistic approach. Master's qualification work for obtaining the "master's" qualification in the specialty 073 "Management". Odessa National Technological University, MM and PU, Department of Management and Logistics, Odesa, 2023.

In the master's qualification work, the issue of the need to manage the resources of the automotive industry based on a logistic approach is considered.

The introduction substantiates the relevance of the topic of the master's thesis, reveals the connection of the work with scientific topics, formulates the goal and task of the research, recognizes the object, subject and methodological basis of the research, highlights the scientific novelty and practical significance of the obtained results..

In the first chapter "**Logistics strategies and management in the motor transport business**" the concept of "logistics" was analyzed, logistics flows in transport were studied, logistics strategies and components of strategic planning of logistics strategies and conditions for their development were analyzed. The task of resource potential management is highlighted.

In the second chapter "**Study of the state of transportation in Ukraine and the world**" an analysis of the transportation market on the international and Ukrainian markets was carried out. An analysis of the economic activity of the motor

vehicle enterprise was carried out, a competitiveness analysis and a SWOT analysis were carried out, on the basis of which measures were proposed for the rational use of resources and innovations. An analysis of risks related to the company's activities was carried out

In the third section "**Proposals for improving the resource management of AUTO-DRIM LLC based on the logistic approach**" the components of the resource management system were analyzed, the advantages of using RFID radio frequency identification were analyzed, and the economic feasibility of the proposed measures was calculated.

According to the results of the master's qualification work, a theoretical generalization was made and a solution to an important scientific and practical task regarding the management of the resources of the motor vehicle enterprise based on the logistic approach was proposed.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ЛОГІСТИЧНІ СТРАТЕГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ В АВТОТРАНСПОРТНОМУ БІЗНЕСІ	11
1.1. Логістика як стратегічний інструмент в автотранспортному секторі	11
1.2. Формування логістичної стратегії підприємства	21
1.3. Стратегічне управління ресурсами в автотранспортному секторі, логістичний підхід	31
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ПЕРЕВЕЗЕНЬ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ	41
2.1. Динаміка змін на ринку міжнародних автомобільних перевезень	41
2.2. Стан української транспортної логістики: сучасні реалії»	51
2.3. Аналіз господарської діяльності ТОВ «АВТО-ДРІМ»	58
Висновки до розділу 2	76
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТОВ «АВТО-ДРІМ» НА ОСНОВІ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ	78
3.1. Сучасні аспекти управління ресурсами ТОВ «АВТО-ДРІМ»	78
3.2. Шляхи підвищення ефективності транспортної логістики ТОВ «АВТО-ДРІМ»: організаційно-економічний аспект	82
3.3. Економічне обґрунтування доцільності запропонованого проекту	87
Висновки до розділу 3	89
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Вже тривалий час український бізнес живе в умовах жорсткої конкуренції на що накладались фактори впливу пандемії та повномасштабні військові дії. Автотранспортні підприємства є ланцюгом, що поєднує всі інші підприємства між собою, але навіть попри свою велику значущість АТП, також, зазнають важкий вплив внаслідок якого багато компаній або скорочують свою діяльність, або припиняють працювати.

Залишаються працювати ті, хто вміє організовувати свою роботу, знаходять точки перетину із замовниками та правильно використовують свої ресурси (матеріальні, кадрові, фінансові, тощо). Окрім того, сучасні можливості діджиталізації дають можливість отримувати велику кількість інформації, що є корисною для аналізу власної діяльності та для надання високого сервісу замовникам.

Лише ті, хто дбають про високі стандарти обслуговування, дотримуються певних ділових стандартів надання послуг, документообігу, тощо – будуть затребуваними. Іншим прийдеться піти з ринку або змінюватись згідно сучасних вимог.

Мета і завдання дослідження. Метою даної дипломної роботи є дослідження варіантів ефективного управління ресурсами автотранспортного підприємства на основі логістичного підходу.

Відповідно до зазначеної мети були поставлені та вирішені наступні **завдання:**

- Дослідити теоретичні основи логістики та переваги логістичного управління;
- Проаналізувати логістичні стратегії та можливості їх використання для автотранспортного підприємства;
- Проаналізувати тенденції розвитку транспортної галузі;
- Провести аналіз фінансово-економічної та господарської діяльності ТОВ «АВТО-ДРІМ»;

- Провести SWOT-аналіз та аналіз конкурентоспроможності ТОВ «АВТО-ДРІМ»

- Розробити рекомендації щодо удосконалення управління ресурсами автотранспортного підприємства (на прикладі ТОВ «АВТО-ДРІМ»);

-Розрахувати економічний ефект запропонованого рішення.

Об'єктом дослідження є ресурси автотранспортного підприємства

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів роботи автотранспортних підприємств в аспекті оптимізації та діджиталізації управління власними ресурсами.

Методи дослідження. При написанні даної роботи застосовувалися такі методи: монографічний – при дослідженні логістичних процесів; порівняння – для зіставлення фактичних даних за окремі періоди і роки; графічний – для наочного відображення аналізу даних підприємства; рядів динаміки – для зображення стану розвитку ринку .

Джерела дослідження. Теоретичною основою дослідження є фундаментальні положення сучасної економічної науки, основні положення теорії логістики, законодавчі та нормативно-правові акти Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України. Інформаційну базу дослідження склали статистичні матеріали Держкомстату України, монографії та інші наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених, а також дані системи статистичного, оперативного та управлінського обліку закладів, електронні бази даних і знань.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукову новизну дослідження складають аналіз сучасного стану транспортної галузі та рекомендації щодо поліпшення діяльності ТОВ «АВТО-ДРІМ»

Практичне значення одержаних результатів. Полягає у підвищенні доходів автотранспортного підприємства за рахунок впровадження діджиталізації при управлінні ресурсами підприємства та покращенні надання послуг

Апробація результатів дослідження. За результатами проведеного дослідження оприлюднено наукову працю:

Повх І.В., Титянкова Л.В. Стан транспортної логістики в Україні у період військового стану. Матеріали ІХ Всеукраїнська науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих учених «Гуманітарний і інноваційний ракурс професійної майстерності: пошуки молодих вчених» грудень 2023 року м. Одеса, Україна. (див. додаток А)

Публікації. Повх І.В., Марченко К.С., Титянкова Л.В. Аналіз транспортної логістики в Україні під впливом блокування кордонів. Збірник наукових праць здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за матеріалами круглого столу на тему «Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» в рамках ХІ Міжнародної науково-практичної конференції «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку ХХІ століття» 17-18 жовтня 2023 р. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2023. (див. додаток Б)

Обсяг і структура роботи. Магістерська робота викладена на 114 сторінках комп'ютерного тексту, складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних літературних джерел (54 найменувань), містить 24 таблиці, 25 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ЛОГІСТИЧНІ СТРАТЕГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ В АВТОТРАНСПОРТНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Логістика як стратегічний інструмент в автотранспортному секторі

Логістика, як стратегічний інструмент, відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності автотранспортних підприємств. Сучасний ринок вимагає від компаній не лише ефективності у використанні ресурсів, але й гнучкості та адаптивності до швидко змінюваних умов. Враховуючи це, розуміння та впровадження логістичних стратегій стає невід'ємною частиною стратегічного планування та управління.

У контексті автотранспортного сектору, логістика не обмежується лише управлінням транспортними потоками та оптимізацією маршрутів. Вона охоплює ширший спектр діяльності, включаючи: управління запасами, планування потреб у ресурсах, взаємодію з постачальниками та клієнтами, а також впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності. Стратегічне планування логістичних операцій стає невід'ємною частиною загальної стратегії підприємства, дозволяючи досягти оптимального балансу між витратами та якістю обслуговування.

Важливість інтеграції логістики в корпоративну стратегію полягає не тільки в оптимізації внутрішніх процесів, але й у створенні стійких конкурентних переваг. Це вимагає глибокого розуміння логістичних принципів та їх застосування у відповідності до специфіки та потреб автотранспортного бізнесу.

Слово «логістика», яке раніше було відоме лише серед обмеженого числа фахівців, тепер широко використовується та розповсюджується. Підвищений інтерес до цієї концепції пов'язаний з тим, що термін «логістика» став активно застосовуватися у сфері економіки [1, с. 12].

Логістика являє собою один із видів діяльності людини, який має свої витоки в стародавній Греції, від грецького слова «logistike», що в перекладі означає навик розрахунків і майстерність у мисленні [2, с. 13]. У ті часи під логістикою розуміли прикладну науку про математику. У Римській імперії цей термін використовували для позначення процесів постачання армії продовольством і забезпечення житлом. На Філософському конгресі у Женеві у 1904 році було визначено, що під логістикою слід розуміти математичну логіку, яка становить окремий напрямок у математиці [3, с. 8].

З іншого боку, існує погляд, що «логістика» походить від французького слова «loger», що перекладається як «постачання». А також існує теорія про те, що цей термін має корені в старонімецькому слові «laudja», що означає «склад» або «місце зберігання» [4, с. 7].

Логістику можна інтерпретувати у двох аспектах, широкому та вузькому:

- з широкої перспективи - логістика вважається наукою, яка зосереджується на управлінні та оптимізації потоків матеріалів, послуг, а також супутніх інформаційних та фінансових потоків у рамках конкретної мікро-, мезо- чи макроекономічної системи, метою якої є досягнення визначених цілей;
- у вузькому розумінні - логістика розглядається як важливий елемент менеджменту, який спрямований на виконання стратегічних, тактичних чи оперативних завдань бізнес-організації через ефективне керування матеріальними та сервісними потоками, а також пов'язаними з ними інформаційними та фінансовими ресурсами [5, с. 219].

Відомий український науковець Н. В. Хвищун провів детальний аналіз наукових методологій щодо розуміння терміну «логістика». Він виокремив два ключових наукових підходи до визначення «логістики», які кардинально відрізняються між собою, але водночас відображають основні етапи еволюції цього поняття, зазначено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Аналіз наукових підходів щодо розуміння терміну «логістика»

№	Підхід	Характеристика
1	Перший підхід	- об'єктом логістики виступає процес фізичного розповсюдження продукції, тобто рух товару від сировини до кінцевого споживача
2	Другий підхід	- об'єктом логістики є логістичний потік, що включає різноманітні потокові процеси як у виробничій, так і в комерційній сфері, розширюючи застосування логістики. В цьому контексті досліджуються матеріальні, фінансові, інформаційні, людські ресурси та інші.

Джерело: [6]

Головна мета логістики полягає у створенні ефективної та оптимальної системи управління потоками товарів та інформації від виробництва до споживача. Це передбачає мінімізацію витрат, прискорення процесів доставки, покращення рівня обслуговування, а також забезпечення гнучкості в ланцюгах поставок для відповідності змінам у попиті та умовах ринку.

Предмет логістики - логістика охоплює аналіз, планування та управління різноманітними аспектами ланцюга поставок. Це включає координацію таких процесів, як транспортування, зберігання, контроль запасів, обробку замовлень, а також управління потоками інформації, які супроводжують фізичне переміщення товарів.

Об'єкт логістики - в центрі уваги логістики знаходяться ланцюги поставок, що включають в себе всі елементи та процеси, пов'язані з рухом товарів — від сировини до готової продукції, а також управління пов'язаними з цим інформаційними та фінансовими потоками. Об'єктом дослідження є також взаємодія між різними учасниками ланцюга поставок, включаючи виробників, постачальників, логістичні компанії, дистриб'юторів та кінцевих споживачів [10, с. 19].

Концепція логістики визначається як комплексний підхід до управління та організації всіх аспектів руху і зберігання товарів від їх походження до кінцевого споживача. Ця концепція охоплює не тільки фізичне переміщення продукції, але й керування відповідною інформацією та ресурсами, потрібними для цього процесу.

Логістика зосереджена на оптимізації процесів, з метою зниження витрат, підвищення ефективності та поліпшення якості обслуговування. Вона включає в себе різноманітні елементи, такі як управління запасами, транспортування, складування, управління замовленнями та розподіл.

Ключовим аспектом логістичної концепції є інтеграція цих елементів у єдину ефективну систему. Це дозволяє підприємствам досягти максимальної віддачі від своїх логістичних операцій, покращуючи загальну ефективність та задоволеність клієнтів [9, с. 29].

Розвиток логістичних ідей є результатом еволюції бізнес-процесів у країнах із розвинутою промисловістю. Серед основоположних концепцій логістики особливе місце займають такі напрямки як інформаційна та маркетингова концепція:

- інформаційна концепція в логістиці - зосереджена на стратегічній ролі управління даними. Вона передбачає збір, обробку, аналіз та розподіл інформації, що важливо для координації всіх елементів ланцюга поставок. Ця концепція включає в себе використання передових ІТ-рішень для прогнозування попиту, відстеження руху товарів, управління запасами та оцінки продуктивності ланцюга поставок. Інформаційна логістика відіграє ключову роль у забезпеченні прозорості процесів та ефективності ухвалення рішень [7, с. 37].

- маркетингова концепція фокусується на інтеграції логістичних операцій з маркетинговими стратегіями компанії. Її основна мета - досягти оптимального розподілу товарів, відповідно до потреб та очікувань клієнтів. Вона включає в себе управління замовленнями, доставкою, складуванням та іншими аспектами розподілу продукції. Маркетингова концепція дозволяє

забезпечити ефективне позиціонування продуктів на ринку, підвищуючи задоволення споживачів та зміцнюючи лояльність до бренду [8, с. 61].

На рис. 1.1 представлені ключові елементи, що формують основу логістики.



Рис. 1.1. Елементи, що визначають основу логістики

Джерело: розроблено автором

Логістика як стратегічний інструмент в автотранспортному секторі базується на декількох фундаментальних принципах, які визначають її підхід та методи управління. Застосування цих принципів дозволяє підприємствам ефективно управляти логістичними процесами, оптимізувати роботу ланцюга поставок та адаптуватися до змінних ринкових умов:

1. Функціональні принципи логістики - ці принципи зосереджуються на різних функціях у межах логістичного процесу. Вони включають управління запасами, транспортування, складування, управління замовленнями та інші ключові оперативні завдання. Функціональні принципи наголошують на

важливості координації та інтеграції цих різноманітних функцій для забезпечення ефективності та оптимальності логістичних процесів.

2. Інструментальні принципи логістики - ці принципи стосуються інструментів та методик, які використовуються для управління логістичними процесами. Вони включають застосування технологій, автоматизації, аналітичних методів та інформаційних систем. Інструментальні принципи допомагають підприємствам аналізувати дані, прогнозувати попит та оптимізувати логістичні операції, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

3. Інституціональні принципи логістики - ці принципи пов'язані з організаційною структурою та управлінськими аспектами логістики. Вони охоплюють розподіл ролей та відповідальностей у межах логістичної системи, взаємодію між різними відділами та організаціями, а також формування ефективних логістичних партнерств і альянсів. Інституціональні принципи підкреслюють значення організаційної культури, співпраці та партнерства в досягненні логістичних цілей.

В ролі логістики, як стратегічного інструменту в автотранспортному секторі, можна виділити певні ключові функції. Кожна з цих функцій відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності, гнучкості та стабільності в логістичних операціях, що є ключовими для успіху в автотранспортному секторі:

1. Системотворча функція - логістика формує та підтримує єдину систему управління, координуючи всі елементи ланцюга постачання. Це забезпечує злагоджене функціонування від закупівлі сировини до доставки кінцевих продуктів.

2. Інтеграційна функція - логістика сприяє інтеграції різних підрозділів підприємства, таких як закупівля, виробництво, продаж та маркетинг, створюючи єдиний бізнес-процес.

3. Регулююча функція - ця функція забезпечує баланс між попитом та пропозицією, регулює запаси та ефективно керує транспортними потоками, адаптуючи логістичні процеси до потреб ринку.

4. Результуюча функція - ця функція фокусується на досягненні кінцевих результатів, таких як підвищення якості обслуговування, зниження витрат, підвищення загальної продуктивності та ефективності підприємства.

У логістиці, як у стратегічного інструменту в автотранспортному секторі, ключовим поняттям є «потік». «Потік» - є групою об'єктів, що розглядаються як єдина система, яка функціонує протягом певної години і може бути кількісно оцінена. Параметри цього потоку описують характеристики процесів, що відбуваються [11, с. 119].

Виділяють різні види потоків в логістиці автотранспортного сектору: матеріальні, інформаційні, фінансові та сервісні. Кожен з яких має свої особливості та значення у логістичному процесі, що наведено на рис. 1.2.

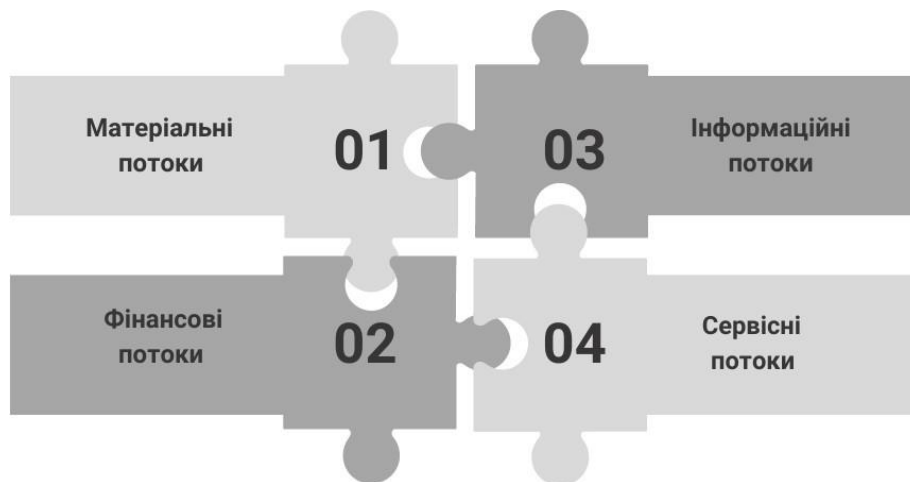


Рис. 1.2. Види потоків в логістиці

Джерело: розроблено автором

- Матеріальні потоки - включають фізичне переміщення товарів, від сировини до готової продукції. Важливі для забезпечення своєчасної доставки та оптимізації запасів.

- Інформаційні потоки - охоплюють обмін даними, необхідні для управління логістичними процесами. Важливі для планування, моніторингу та координації діяльності.
- Фінансові потоки - включають усі грошові операції, пов'язані з логістикою. Важливі для управління витратами, бюджетування та фінансового планування.
- Сервісні потоки - стосуються послуг обслуговування, технічного обслуговування, підтримки клієнтів. Важливі для підтримки високого рівня задоволення клієнтів.

В автотранспортному секторі, матеріальний та інформаційний потоки відіграють ключову роль у досягненні ефективності та конкурентних переваг. Матеріальний потік, який охоплює всі аспекти перевезення товарів, від виробництва до кінцевого споживача, є фундаментальним для основної діяльності автотранспортних підприємств. Ефективне управління цим потоком дозволяє знижувати витрати та підвищувати якість обслуговування. Водночас, інформаційний потік забезпечує необхідну координацію та контроль за всіма етапами логістичного ланцюга, сприяючи впровадженню оптимізованих рішень та підвищенню загальної продуктивності.

Матеріальні потоки можуть існувати як у межах одного підприємства, так і між різними підприємствами. Ці потоки супроводжуються відповідними інформаційними потоками, які можуть відрізнятися від матеріальних за годиною та простором. Така різниця вимагає ефективного управління та координації для забезпечення безперебійності та ефективності логістичних процесів [12, с. 22].

Управління матеріальним потоком у логістиці включає не лише визначення основних параметрів траєкторії руху вантажу, а й більш детальний аналіз та планування. До важливих елементів управління належать найменування та кількість вантажу, вибір початкової точки (постачальника) та кінцевої точки (споживача), а також точне планування часу виконання замовлення.

Важливим елементом матеріального потоку є його якість та безпека вантажів під час транспортування. Надійне та безпечне переміщення товарів вимагає ретельного контролю за умовами зберігання та транспортування, включаючи заходи з попередження пошкоджень і забезпечення цілісності вантажу. Врахування цих аспектів дозволяє не лише покращити ефективність матеріальних потоків, але й зберегти репутацію підприємства та забезпечити високий рівень задоволення клієнтів [13, с. 38].

Інформаційний потік в автотранспортному секторі є таким же важливим, як і матеріальний. Він включає в себе всю інформацію, пов'язану з логістичними процесами, від замовлень до доставки. Інформаційний потік забезпечує точність та своєчасність обміну даними між різними ланками ланцюга поставок. Це може включати інформацію про статус замовлень, умови транспортування, місцезнаходження вантажу, а також важливі дані для планування та прийняття рішень. Ефективне управління інформаційними потоками дозволяє забезпечити синхронізацію та координацію між різними відділами та партнерами, що є ключем до успішної логістики.

У процесі реалізації логістичних функцій на підприємствах беруть участь різні підрозділи. Наприклад, служба маркетингу відповідає за дослідження ринку та збір інформації про піт. Матеріально-технічне постачання займається закупівлею та доставкою ресурсів, планово-економічна служба формує виробничі плани. Виробничі підрозділи виготовляють продукцію, транспортна служба організовує перевезення, а складське господарство забезпечує зберігання та видачу матеріалів. Збут та фінансовий відділ відповідають за реалізацію продукції [18].

У контексті «Логістики як стратегічного інструменту в автотранспортному секторі», стимуляція інноваційного розвитку через логістику має ключове значення. Використання нових технологій, таких як автоматизоване управління складами, GPS-моніторинг транспортних засобів та інтелектуальне планування маршрутів, дозволяє значно підвищити ефективність логістичних операцій. Ці інновації сприяють не лише оптимізації

процесів, а й зниженню витрат, забезпечуючи тим самим більшу конкурентоспроможність підприємства на ринку. Впровадження сучасних технологій у логістику є стратегічно важливим кроком для автотранспортних компаній, який відкриває нові можливості для зростання та розвитку.

Логістика як стратегічний інструмент забезпечує автотранспортним компаніям необхідну гнучкість у відповіді на ринкові зміни. Це особливо важливо при сезонних коливаннях попиту, коли потрібно адаптувати логістичні схеми та регулювати обсяги перевезень. Ще один важливий аспект - це здатність реагувати на несподівані збільшення чи зменшення споживання, адаптуючи обсяги транспортування та запаси відповідно до потреб ринку. Така адаптивність дозволяє компаніям забезпечувати високу якість обслуговування та оптимальне використання ресурсів, що є ключовим для підтримки конкурентоспроможності та ефективності в динамічній бізнес-середовищі.

Використання логістики як стратегічного інструменту в автотранспортному секторі сприяє значній оптимізації взаємодії з клієнтами. Планування доставок стає більш точним, що дозволяє забезпечувати високу пунктуальність та надійність. Прозорість процесу відстеження, включаючи постійний доступ до інформації про статус замовлення, зміцнює довіру клієнтів. Швидке реагування на запити та проблеми з боку клієнтів підвищує рівень задоволення та лояльності, а також сприяє формуванню стійких ділових відносин. Все це, у сукупності, покращує загальну конкурентоспроможність та репутацію підприємства на ринку.

Логістика в автотранспортному секторі, розглядаючи з позицій стратегічного інструменту, відкриває широкі можливості підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Логістика в автотранспортному секторі не лише спрощує управління матеріальними та інформаційними потоками, а й стимулює інноваційний розвиток, адаптацію до ринкових вимог та оптимізацію взаємодій із клієнтами. Використання логістики як стратегічного ресурсу дозволяє автотранспортним компаніям не

просто виживати у висококонкурентному середовищі, але активно розвиватися, підвищуючи свої позиції на ринку та забезпечуючи стабільний прогрес.

1.2. Формування логістичної стратегії підприємства

У динамічному бізнес-середовищі багато компаній застосовують стратегічний підхід до управління логістикою, спрямований на мінімізацію загальних витрат і підвищення рівня конкурентоспроможності. Використання стратегічного підходу допомагає у створенні ефективних систем управління логістикою, що охоплюють постійне управління процесами, інформацією та потоками товарів між постачальниками, компаніями та кінцевими споживачами. Однак, через нестабільність ринкових умов та відсутність досконалих наукових моделей для розробки оптимальних стратегій, формування логістичних систем часто відбувається спонтанно та не завжди ефективно.

Умови суворої конкуренції вимагають від компаній впровадження інноваційних методів планування та управління рухом товарів від виробництва до кінцевого споживача. Важливим аспектом є реалізація логістичних стратегій, що базуються на принципах гнучкості та адаптації, що істотно підвищують конкурентні переваги компаній, які прагнуть оптимізувати свої процеси [14, с. 125].

Логістична стратегія вбачається як свідоме використання логістичних методів для створення та розвитку комплексу внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків із метою формування споживчої вартості, враховуючи конкретні часові та просторові обмеження цих взаємодій, щоб здобути бажані конкурентні переваги. Ця стратегія включає в себе визначені та цілеспрямовані бізнес-практики та ініціативи, через які компанія розробляє та задовольняє попит споживачів, протистоїть ринковим викликам та укріплює досягнуті ринкові позиції.

Формування логістичної стратегії на автотранспортному підприємстві розглядається як цілеспрямований підхід до встановлення та розвитку внутрішніх та зовнішніх відносин. Її мета - створення вартості для споживача через ефективне управління часовими та просторовими параметрами цих відносин. Стратегія включає чіткі бізнес-підходи, спрямовані на задоволення споживачів, протидію конкуренції та зміцнення ринкових позицій компанії.

Логістична стратегія - це комплексний підхід до планування та управління логістичними процесами в організації. Вона включає в себе визначення довгострокових цілей та методів їх досягнення у контексті управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Логістична стратегія спрямована на: оптимізацію ланцюга поставок; покращення ефективності та зниження витрат; врахування зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на логістичні процеси.

Логістична стратегія підприємства охоплює розвиток логістики та включає методи її реалізації. Логістична стратегія - є частиною функціональних стратегій компанії, поряд з такими як виробнича, фінансова чи маркетингова. Її основні цілі - оптимізація запасів, мінімізація часу переміщення матеріалів, високий рівень обслуговування, зниження загальних витрат. Логістичні стратегії тісно пов'язані з конкурентними стратегіями, включаючи стратегії низьких витрат та диференціації. Різні автори пропонують різне розуміння та ідентифікацію логістичних стратегій, що наведено у таб. 1.2.

Логістичні стратегії умовно поділяють на офенсивні та дефенсивні:

- офенсивні стратегії - спрямовані на активне завоювання ринку, розширення клієнтської бази та інтенсивне використання логістичних можливостей для збільшення прибутків. Вони передбачають інновації, розвиток нових послуг та швидке адаптування до змін ринкових умов;
- дефенсивні стратегії, навпаки, зосереджені на захисті існуючих позицій, зниженні ризиків та ефективному управлінні витратами. Їх мета - підтримка

стабільності в операціях та забезпечення надійності ланцюгів поставок [15, с. 697].

Таблиця 1.2.

Визначення логістичної стратегії різними авторами

№	Автор	Характеристика
1	Крикавський Є. В. [19, с. 206]	Логістичні стратегії мають схожість з іншими функціональними стратегіями компанії і тісно взаємопов'язані з конкурентними стратегіями. Це означає, що вони відіграють важливу роль у формуванні загальної конкурентоспроможності підприємства на ринку.
2	Уотерс Д. [20, с. 96]	Логістична стратегія включає всі довготермінові рішення, пов'язані з логістичною діяльністю. Вона охоплює стратегічні рішення та плани управління цепом постачань. Логістична стратегія є важливою зв'язкою між абстрактними стратегіями вищого рівня та конкретними операціями в ланцюзі постачань, допомагаючи перетворити загальну стратегію на практичні дії.
3	Тридід О. М., Таньков К. М. [21, с. 58]	Формування логістичної стратегії на підприємстві вимагає системного підходу та обережного прийняття рішень, проходячи крізь важливі етапи: від визначення логістичної місії, формування стратегічних цілей та завдань, аналізу логістичного середовища, до проведення логістичного аудиту та прийняття стратегічних логістичних рішень.

Джерело: опрацьовано автором

Логістична стратегія відіграє ключову роль у формуванні та підтримці конкурентоспроможності підприємств. Вона охоплює цілий ряд аспектів, від оптимізації внутрішніх процесів до встановлення ефективних відносин із партнерами і клієнтами, які прямо впливають на ефективність, вартість та якість послуг, що надаються підприємствами.

У контексті логістичного управління, існують різноманітні підходи до формування стратегій. Хоча неможливо сформулювати універсальні типи логістичних стратегій через їх різноманітність, можна виділити кілька

основних напрямків, які спрямовані на вирішення базових логістичних проблем. Основні типи логістичних стратегій детально наведені на рис 1.3.



Рис. 1.3. Елементи, що визначають основу логістики

Джерело: [22, с. 50]

Логістична стратегія розробляється з урахуванням місії та загальної стратегії компанії, сприяючи плануванню та управлінню потоковими процесами. Логістична стратегія інтегрується з іншими стратегічними напрямками компанії, такими як маркетинг, фінанси, виробництво, але на практиці часто зустрічаються виклики у її реалізації. Стратегічна роль логістики представлена у табл. 1.3.

Враховуючи представлені аспекти, логістика в автотранспортному секторі перетворюється з оперативного інструменту в стратегічний елемент, який визначає здатність компанії досягати успіху та забезпечувати стале зростання в конкурентному середовищі.

Таблиця 1.3.

Роль логістики як стратегічного інструменту

№	Аспекти	Характеристика
1	Оптимізація ланцюгів поставок	Стратегічне планування в логістиці в автотранспортному секторі спрямоване на оптимізацію всіх етапів ланцюга поставок, від закупівлі сировини до доставки кінцевого продукту споживачу. Це включає ефективне управління запасами, планування маршрутів та транспортування.
2	Прогнозування та адаптація до ринкових умов	Логістика дозволяє автотранспортним компаніям аналізувати ринкові тенденції, адаптуватися до змін у попиті та пропозиції, що сприяє підвищенню еластичності бізнесу.
3	Зниження витрат і підвищення ефективності	Через стратегічне управління логістичними процесами, компанії можуть значно знизити витрати на транспортування, складування та управління запасами, одночасно підвищуючи продуктивність.
4	Клієнтоорієнтованість	Логістика в автотранспортному секторі включає орієнтацію на потреби клієнтів, забезпечуючи високий рівень сервісу, точність доставок і швидке реагування на запити замовників.
5	Використання інноваційних технологій	Інтеграція сучасних ІТ-рішень у логістичні процеси, таких як системи GPS-моніторингу, автоматизоване управління запасами та електронне документообіг, підвищує ефективність та прозорість управління.

Джерело: розроблено автором

При розгляді ролі логістики як стратегічного інструменту - стратегічне планування логістичних операцій набуває особливого значення. Цей процес охоплює розробку та впровадження довгострокових планів, спрямованих на підвищення ефективності, зниження витрат та поліпшення якості послуг.

Стратегічне планування - це процес визначення довгострокових цілей організації та розробки стратегій для їх досягнення. Стратегічне планування включає аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей компанії,

встановлення пріоритетів та визначення конкретних дій для реалізації цілей. В контексті автотранспортного сектору, стратегічне планування логістичних операцій включає представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4.

Складові стратегічного планування логістичних операцій

№	Складові	Характеристика
1	Аналіз поточного стану логістики	Оцінка існуючих логістичних процесів, виявлення слабких місць, аналіз ефективності існуючих ланцюгів поставок.
2	Визначення стратегічних цілей логістики	встановлення довгострокових цілей, що можуть включати покращення якості послуг, зниження витрат, забезпечення гнучкості та адаптивності до змін умов ринку.
3	Розробка стратегічного плану	створення детального плану дій, що включає в себе вибір оптимальних методів транспортування, управління запасами, інтеграцію IT-рішень та інновацій.
4	Інтеграція з іншими стратегічними напрямками компанії	Узгодження логістичної стратегії з загальною бізнес-стратегією, включаючи маркетинг, виробництво, фінанси.
5	Моніторинг та оцінка виконання стратегії	Регулярний аналіз ефективності реалізації стратегічного плану, коригування дій та стратегій у відповідності до змін у бізнес-середовищі.

Джерело: розроблено автором

Стратегічне планування в логістиці в автотранспортному секторі дозволяє компаніям не просто виживати в умовах жорсткої конкуренції, але й активно розвиватися, прогнозуючи майбутні зміни на ринку та адаптуючись до них. Такий підхід перетворює логістику з операційної необхідності в стратегічний ресурс, що відкриває нові можливості для зростання та успіху компанії.

Логістична стратегія на автотранспортному підприємстві, тісно переплітається з корпоративною стратегією. Корпоративна стратегія - це комплексний план дій, спрямований на досягнення основних цілей організації. Вона включає в себе визначення місії, бачення та стратегічних цілей компанії, розвиток конкурентних переваг, а також управління ресурсами та можливостями для досягнення цих цілей. Корпоративна стратегія охоплює різні аспекти діяльності компанії, від маркетингу та продажів до фінансів та операцій.

Логістична стратегія підпорядковується корпоративній стратегії та вимагає виконання певних умов:

1. Наявність глобальної стратегії - це передбачає інтегрований підхід до розвитку компанії на міжнародному рівні.
2. Визначення обсягу та структури виробництва - з огляду на вимоги логістики, це дозволяє оптимізувати процеси доставки та розподілу.
3. Вертикальна інтеграція логістичного управління - забезпечує ефективну взаємодію між різними відділами та процесами в компанії.
4. Узгодження ланцюгів поставок і виробництва з потоками матеріалів - це сприяє плавності та ефективності в роботі.
5. Відповідність сучасним управлінським та інформаційним системам - використання нових технологій для підвищення ефективності.
6. Підвищення ефективності - постійне поліпшення процесів та методів роботи.
7. Автоматизація виробничих потужностей - використання автоматизованих систем для управління різними потоками матеріалів та інформації [16].

Взаємозв'язок логістичної та корпоративної стратегії критично важливий для досягнення довгострокових цілей автотранспортних підприємств та їх стійкого розвитку, як зазначено у табл. 1.5.

На практиці логістична стратегія часто не розробляється, оскільки її значення та інтеграція до системи управління компанією можуть бути

недооцінені керівництвом. Створення та реалізація логістичної стратегії є частиною управлінської діяльності та передбачає послідовний набір дій у рамках загальної системи управління компанією. Розробка логістичної стратегії на підприємстві вимагає дотримання ряду концептуальних умов які представлені на рис. 1.4.

Таблиця 1.5.

Взаємозв'язок логістики з корпоративною стратегією

№	Аспект	Деталізація
1	Підтримка стратегічних цілей	Логістика грає ключову роль у реалізації стратегічних цілей автотранспортних компаній. Вона допомагає в оптимізації витрат, підвищенні ефективності операцій та забезпеченні високої якості обслуговування, що є важливими елементами для досягнення довгострокового успіху.
2	Інтеграція з бізнес-процесами	Ефективна логістика вимагає гармонійної інтеграції з усіма ключовими бізнес-процесами компанії. Це включає тісну взаємодію з виробництвом, маркетингом, продажами, фінансовим плануванням та управлінням людськими ресурсами.
3	Роль у формуванні конкурентних переваг	Логістика може стати джерелом унікальних конкурентних переваг для автотранспортних компаній. Швидкість, надійність, гнучкість та інноваційність логістичних операцій можуть значно підвищити привабливість компанії на ринку.
4	Стратегічне рішення та розвиток	Логістика впливає на стратегічне планування та розвиток компанії. Рішення, прийняті в сфері логістики, впливають на загальну структуру витрат, можливості для розширення ринку та потенціал для зростання.

Джерело: розроблено автором

1. Інтеграція з загальною стратегією - логістична стратегія має бути узгоджена з основними цілями та завданнями компанії.

2. Врахування внутрішніх та зовнішніх можливостей - важливо враховувати ресурси, технології та потенціал підприємства для виконання логістичних завдань.
3. Організаційно-управлінський механізм - потребує чіткого визначення відповідальностей та процедур управління логістикою.



Рис. 1.4. Умови для розробки логістичної стратегії на підприємстві

Джерело: [17]

4. Структурування стратегії - логістична стратегія має включати конкретні елементи та методи, що визначають її ефективність.
5. Життєві цикли процесів - важливо враховувати годинні рамки основних, допоміжних та управлінських процесів.
6. Завдання управління - формування та реалізація стратегії передбачає прийняття управлінських рішень, що сприяють її виконанню [17].

При розробці логістичної стратегії на автотранспортному підприємстві слід враховувати обмежені фактори. Серед зовнішніх обмежуючих факторів

можуть бути: законодавчі зміни, які можуть впливати на транспортні норми, ринкові тенденції, що визначають попит на певні види перевезень, або стан доріг та транспортної інфраструктури. Внутрішні фактори включають обмеження у фінансових ресурсах, що може вплинути на можливість оновлення транспортного парку, або рівень навченості персоналу, який може обмежувати впровадження нових технологій. Врахування цих аспектів є критично важливим для ефективності логістичної стратегії [23, с. 188].

Формування логістичної стратегії на автотранспортному підприємстві є ключовим компонентом загальної корпоративної стратегії, що спрямована на досягнення довгострокових цілей компанії. При формуванні логістичної стратегії на автотранспортному підприємстві здійснюється об'єднання різних підходів щодо оптимізації ланцюга поставок, зниження витрат та поліпшення якості послуг. Важливим аспектом є інтеграція логістики у загальну стратегію компанії, що включає урахування зовнішніх та внутрішніх факторів, таких як глобальна стратегія та вертикальна інтеграція. Формування логістичної стратегії виступає як стратегічний інструмент, що забезпечує ефективність та гнучкість операцій, підвищуючи конкурентоспроможність автотранспортного підприємства.

1.3. Стратегічне управління ресурсами в автотранспортному секторі, логістичний підхід

Стратегічне управління ресурсами в автотранспортному секторі, реалізоване через логістичний підхід, є важливим елементом для підвищення продуктивності та ефективності підприємств у цій галузі. Ефективне використання ресурсів, від транспортних засобів до людського капіталу, вимагає глибокого розуміння логістичних процесів та їх оптимізації. Особлива увага приділяється інтеграції інноваційних логістичних рішень, що можуть значно підвищити ефективність роботи та задоволення потреб клієнтів.

Стратегічне управління ресурсами, включає не тільки планування та розподіл, а й постійне вдосконалення та адаптацію до змінних умов ринку.

Процес стратегічного управління ресурсним потенціалом на автотранспортних підприємствах є складною та багатогранною діяльністю. Вона включає в себе рішення, спрямовані на ефективне використання наявних ресурсів, їх розвиток та оптимізацію з метою досягнення стратегічних цілей. Цей процес передбачає не тільки раціональне розподілення ресурсів, але й їх розвиток та підвищення ефективності, що є критично важливим для стабільного функціонування та тривалого розвитку підприємства у динамічній бізнес-середовищі.

Мета стратегічного управління ресурсним потенціалом на автотранспортному підприємстві полягає у посиленні конкурентних переваг та збільшенні прибутковості через ефективне використання наявних ресурсів. Основні завдання включають раціональне використання ресурсів, їхній розвиток, підвищення продуктивності управління, а також відновлення та розширення ресурсного потенціалу. Це передбачає не лише оптимізацію існуючих ресурсів, але й інвестування у нові можливості для зміцнення позицій підприємства на ринку. Три основні завдання управління ресурсним потенціалом автотранспортного підприємства зазначені на рис. 1.5.

Логістичний підхід до стратегічного управління ресурсним потенціалом на автотранспортних підприємствах базується на комплексному та системному розумінні економічних процесів, зорієнтований на їх ефективну інтеграцію та створення оптимізованих логістичних систем та ланцюгів. Цей підхід включає принципи оптимізації поточкових процесів і враховує інтеграцію, інформатизацію та глобалізацію як ключові передумови для розвитку інновацій. Він спрямований на підвищення ефективності використання обмежених ресурсів [25].



Рис. 1.5. Основні завдання управління ресурсним потенціалом підприємства

Джерело: [24]

Основні функції стратегічного управління ресурсним потенціалом автотранспортного підприємства схематично представлені на рис 1.6., та складаються з наступного:

1. Планування ресурсів - визначення потреби в ресурсах, розробка стратегій їх використання та розподілу.
2. Організація ресурсного потенціалу - створення ефективної структури управління, що оптимізує використання ресурсів.
3. Мотивація та розвиток персоналу - забезпечення високої продуктивності та задоволення співробітників.
4. Контроль та оцінка ефективності - моніторинг використання ресурсів та оцінка досягнення поставлених цілей.
5. Адаптація до змін умов ринку - гнучке реагування на ринкові зміни та використання можливостей для оптимізації ресурсного потенціалу.

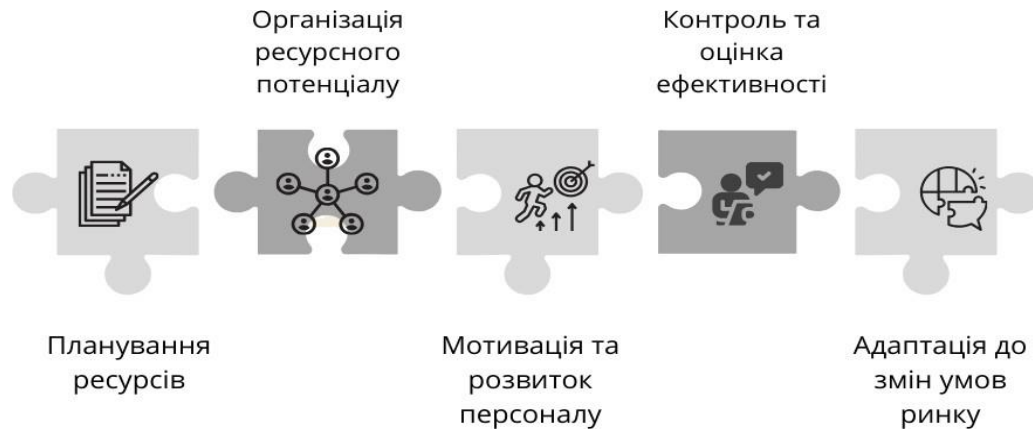


Рис. 1.6. Основні функції стратегічного управління ресурсним потенціалом автотранспортного підприємства

Джерело: [25]

У стратегічному управлінні ресурсами автотранспортних підприємств - ключові принципи відіграють важливу роль. Вони складаються з наступного:

- науковість - науковість передбачає використання аналітичних методів для оптимізації маршрутів транспортування. Прикладом може бути використання статистичного аналізу для визначення оптимальних маршрутів доставки;
- оптимальність - пошук найбільш ефективних маршрутів та методів доставки для зниження витрат, або ефективного використання палива та ресурсів;
- комплексність - включає інтеграцію управління персоналом, фінансами та технічними ресурсами для досягнення цілей підприємства;
- об'єктивність - це прийняття рішень, які засновані на реальних даних про вантажопотоки та ринкові тенденції;
- економічність - ефективне використання палива, планування завантаження транспортних засобів, або вибір більш вигідних постачальників;
- гнучкість - здатність швидко змінювати маршрути у відповідь на непередбачені обставини, швидко реагувати на зміни умов ринку;

- оперативність - швидке реагування на запити клієнтів та зміни в умовах доставки;
- адаптивність - пристосування до нових технологій та змін на ринку;
- безперервність - неперервне вдосконалення процесів логістики;
- інноваційність - впровадження новітніх технологій, таких як GPS-моніторинг та автоматизоване планування маршрутів.

Методи управління ресурсним потенціалом в автотранспортному секторі - визначаються як комплекс стратегій та практик, спрямованих на оптимізацію використання та розподілу всіх доступних ресурсів. А також включають:

- транспортні засоби;
- персонал;
- фінансові активи;
- матеріальні активи.

Методи стратегічного управління ресурсним потенціалом мають на меті підвищення ефективності, зниження витрат, та забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку. Такі методи управління ресурсним потенціалом в автотранспортному секторі представлені на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Методи стратегічного управління ресурсним потенціалом автотранспортного підприємства

Джерело: [26]

1. Економічні методи - використання матеріальних стимулів, таких як премії за високу продуктивність, а також планування бюджету та економічне прогнозування.
2. Адміністративні методи - застосування нормативних актів, правил, інструкцій, які регулюють витрати ресурсів та організаційну структуру.
3. Правові методи - законодавче регулювання, що встановлює відповідальність за дотримання безпеки та стандартів.
4. Соціально-психологічні методи - розвиток корпоративної культури, моральні стимули, формування ефективних команд.
5. Дисциплінарні методи - застосування заходів дисциплінарного впливу, таких як зауваження або звільнення, для підтримки порядку та дисципліни.

Процес створення ресурсного потенціалу підприємства, яке відноситься до автотранспортного сектора, охоплює збір, взаємодію та регулювання різноманітних ресурсів: від матеріальних до інтелектуальних. Важливим є визначення обсягу та структури цих ресурсів, джерел їх набуття, а також розробка ефективної стратегії їх використання. Процес розпочинається з моменту заснування підприємства і передбачає, що ресурси не просто сумуються, а взаємодіють, створюючи синергію. Склад ресурсного потенціалу має бути узгоджений з характеристиками продукції або послуг, які надає підприємство.

У структурі ресурсного потенціалу підприємства переважно виділяють такі категорії: матеріальні, трудові (кадрові), фінансові, та інформаційні ресурси. Додатково можуть включатися технологічні, інвестиційні, інноваційні, та нематеріальні ресурси. Відповідно до цього, у різних вчених є різна думка, наприклад:

- В.Ю. Горбоконь акцентує на різноманітності ресурсного портфеля для автотранспортних підприємств, який охоплює не лише традиційні, але й специфічні категорії. До них відносяться не тільки засоби транспорту та матеріали, а й просторові ресурси, персонал, елементи управління та

організації, а також фінансові та інформаційні ресурси, що відіграють ключову роль у загальній ефективності підприємства [26].

- За вказівкою Н.С. Краснокутської, у структурі типових груп ресурсів слід мінімізувати кількість категорій, а основу формування потенціалу підприємства складають людські, матеріальні, фінансові, та інформаційні ресурси [27].

Ресурсний потенціал підприємства охоплює всю сукупність матеріальних та нематеріальних ресурсів, а також робочу силу і фінанси. Важливим аспектом є здатність працівників ефективно використовувати ці ресурси для досягнення як поточних, так і стратегічних цілей підприємства, що визначає загальну ефективність та продуктивність діяльності.

Оцінка ресурсного потенціалу підприємства в економічній літературі включає різні методи та показники. Основні методи наведені у табл. 1.6.

Таблиця 1.6.

Основні методи оцінки ресурсного потенціалу підприємства

№	Методи	Характеристика
1	Матричні методи	Використовують матриці для аналізу ресурсів за різними параметрами.
2	Формалізований метод	Застосування стандартизованих формул та моделей для оцінки.
3	Методика М. Круглова	Комплексний підхід до оцінки ресурсів, включаючи якісні та кількісні параметри.
4	Метод Ансоффа	Стратегічний аналіз ресурсів на основі моделі ринкового розвитку.
5	Метод Градова	Фокус на внутрішніх ресурсах та їх використанні для стратегічного планування.
6	SWOT-аналіз	Визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.
7	Квадрат потенціалу	Визначення потенціалу підприємства через чотири ключові аспекти.
8	Метод Альтмана	Фінансовий аналіз для прогнозування банкрутства.

9	Методи американської асоціації управління	Різні техніки управлінського аналізу.
10	Метод Кохена	Оцінка ефективності використання ресурсів.
11	Метод рангів	Порівняльний аналіз ресурсів за допомогою системи ранжування.
12	Матриця стратегічних ресурсів	Аналіз стратегічних ресурсів компанії та їх впливу на конкурентоспроможність.

Джерело: [29]

Для автотранспортного сектора наведені методи можуть включати аналіз ефективності використання транспортних засобів, оцінку кадрового потенціалу, фінансовий моніторинг та оцінку інформаційних систем:

- аналіз ефективності використання транспортних засобів - оцінка використання транспорту, включаючи споживання палива, маршрутів, часу в дорозі та завантаження;
- оцінка кадрового потенціалу - аналіз кваліфікації, продуктивності та потреб у навчанні персоналу;
- фінансовий моніторинг - відстеження витрат, доходів та прибутковості, аналіз бюджету.
- оцінка інформаційних систем - перевірка актуальності, надійності та ефективності систем управління інформацією.

Планування та використання ресурсів з логістичною ефективністю на автотранспортному підприємстві передбачає розробку стратегій для оптимального розподілу ресурсів. Це включає аналіз поточних потреб у ресурсах, прогнозування майбутніх вимог, та розробку планів для їх задоволення. Ефективне використання ресурсів забезпечується через оптимізацію логістичних операцій, таких як маршрутизація, планування завантажень, та управління запасами, що веде до зниження витрат та підвищення загальної продуктивності підприємства.

Інтеграція логістичних інновацій у управління ресурсами на автотранспортних підприємствах полягає у впровадженні передових технологій та методів. Це може включати наступне:

- застосування систем GPS для моніторингу транспорту - використання GPS дозволяє точно відстежувати місцезнаходження транспортних засобів, забезпечуючи ефективний контроль та управління логістичними процесами. Це сприяє плануванню маршрутів, зниженню часу доставки та покращенню безпеки перевезень;
- автоматизацію складського обліку - впровадження автоматизованих систем дозволяє оптимізувати складські операції, забезпечуючи точний облік запасів, швидке оброблення замовлень і зниження витрат на зберігання;
- розробку оптимізованих логістичних маршрутів - використання передових аналітичних інструментів для планування маршрутів дозволяє мінімізувати час доставки та паливні витрати, підвищуючи загальну ефективність транспортної системи;
- впровадження інтелектуальних систем управління запасами - це включає в себе застосування сучасних програмних рішень для прогнозування попиту, оптимізації рівня запасів та автоматизації процесу замовлення, що забезпечує більшу гнучкість і знижує ризики нестачі товарів.

Такі нововведення дозволяють значно підвищити продуктивність та ефективність роботи підприємства, забезпечуючи краще використання ресурсів і зниження витрат [29, с.165].

Ефективність стратегічного управління в автотранспортному секторі значно підвищується завдяки інноваціям. Вони впроваджуються на різних етапах логістичного процесу: від закупівель до збуту, включаючи управління запасами та виробництво. Інноваційні рішення, як цифровізація та автоматизація, вносять значні зміни у всі логістичні операції. Ефективність таких нововведень залежить не тільки від їх характеру та масштабів, але й від компетентності персоналу. Впровадження штучного інтелекту та інших

технологій сприяє оптимізації витрат і підвищенню ефективності ланцюгів поставок, що є ключовим у стратегічному управлінні ресурсами [30].

У рамках стратегічного управління ресурсами автотранспортного підприємства, логістичний підхід демонструє свою ключову роль у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності. Впровадження інноваційних логістичних рішень і підходів сприяє оптимізації ресурсного потенціалу, забезпечує гнучкість та швидкість реагування на ринкові зміни. Ефективне управління ресурсами, включаючи раціональне планування, розподіл та використання всіх видів ресурсів, є вирішальним фактором для досягнення стратегічних цілей автотранспортного підприємства. Врахування логістичних інновацій в управлінні ресурсами створює основу для сталого розвитку і прогресу автотранспортного сектору.

Висновки до розділу 1

Логістика як стратегічний інструмент в автотранспортному секторі має значення для підвищення конкурентоздатності та ефективності автотранспортних компаній. Логістика виходить за межі управління транспортними потоками, охоплюючи ширший спектр діяльності, включно з управлінням запасами, плануванням ресурсів, взаємодією з постачальниками та клієнтами та впровадженням інноваційних технологій. Важливість інтеграції логістичних стратегій у загальну стратегію підприємства виокремлюється як ключовий аспект для досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Формування логістичної стратегії підприємства є ключовим елементом для досягнення конкурентоспроможності, оскільки вона охоплює весь спектр управління матеріальними, інформаційними, та фінансовими потоками. Ефективна логістична стратегія вимагає інтеграції з загальною корпоративною стратегією, включаючи аспекти маркетингу, фінансів та виробництва, з акцентом на зниження витрат, підвищення ефективності та поліпшення якості

обслуговування. Важливим є також постійне адаптування логістичної стратегії до змін умов ринку і впровадження інноваційних технологій.

Стратегічне управління ресурсами в автотранспортному секторі є важливим. Основними аспектами є оптимізація ланцюгів поставок, адаптація до ринкових умов, зниження витрат та підвищення ефективності. Ключовим елементом є інтеграція логістичної стратегії з загальною корпоративною, що має велике значення для досягнення конкурентних переваг і успіху в автотранспортному секторі.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ АВТОМОБІЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

2.1. Динаміка змін на ринку міжнародних автомобільних перевезень

Ринок автотранспортних вантажних перевезень є досить перспективним для економік країн ЄС. Він характеризується високим рівнем попиту та пропозицій через збільшення кількості країн/виробників, котрі розвиваються та користуються послугами транспорту. Автомобільні перевезення є важливим видом економічної діяльності. Сектор автомобільних вантажних перевезень країн ЄС розвивався дуже динамічно. Це невід’ємна частина інфраструктури виробництва та суспільства.

Сьогодні ЄС пропонує світовому співтовариству новий продукт – експорт транзитних транспортних послуг, тому для поліпшення та збільшення виробництва вантажних автомобілів потрібно створити сприятливі умови для безперебійного функціонування автотранспортних перевезень, зменшити можливість ухилення від оподаткування під час увезення транспортних засобів країн ЄС та вивезення з ЄС, забезпечити умови для реалізації власного конкурентоспроможного виробництва [31.]. Розвиток ринку автотранспортних перевезень є одним із важливих складників сучасних економік для їх повноцінного існування, адже автотранспортні перевезення є одними з наймобільніших засобів постачання сировини, готової продукції на сучасному етапі розвитку ЄС.

Із метою аналізу транспортних систем країн – членів ЄС необхідно дослідити динаміку транспортних показників ефективності ланцюжків постачань, які країни – члени ЄС використовують, щоб переміщувати продукти на ринки як усередині країн ЄС, передусім автомобільними шляхами, так і на міжнародному рівні. У т-кілометрах вантажні перевезення

країн ЄС займають майже третину ринку внутрішнього вантажного транспорту (рис. 2.1).

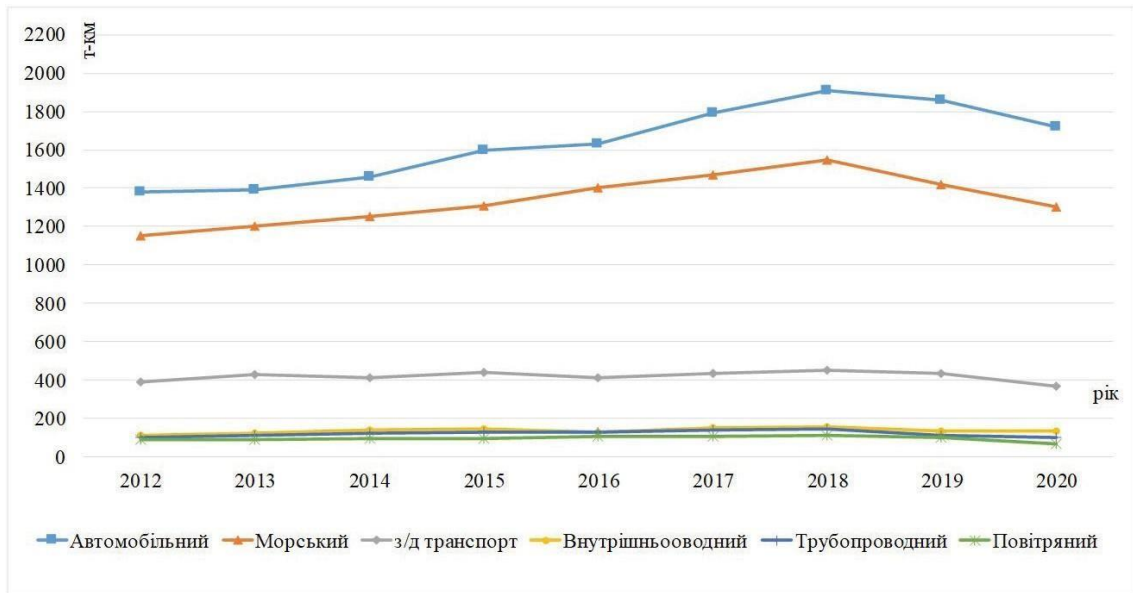


Рис. 2.1. Обсяги ринку вантажних перевезень ЄС (за видами транспорту) у період 2012–2020 рр. (т/км)

Джерело: побудовано за даними [32]

Загалом у внутрішніх перевезеннях залізничний транспорт утримує частку у 18%, якщо враховувати його участь у комбінованих транспортуваннях, але за обсягами виручки частка цього виду становить лише 5% від загальних обсягів. Із 73% наданих послуг автомобільним транспортом 2/3 було надано національними операторами. Розвиток транспорту передбачає розвиток інших галузей промисловості та торгівлі. Транспорт має велике значення для економічного життя будь-якої громади, і його роль давно зростає і визнається у сучасному світі [33].

Цілі галузі промисловості покладаються на транспорт, де сировина або готова продукція легко пересилаються з однієї точки в іншу. Автомобільна галузь представляє надзвичайно важливий сектор у Європейському Союзі. Згідно з даними Євростату, автомобільні вантажні перевезення ЄС скоротилися з 2019 по 2020 р., пандемія скоротила як міжнародні, так і національні перевезення. У тонно-кілометрах (т/км) європейські автомобільні

вантажні перевезення впали на 0,9% з 2019 по 2020 р. Це порушило тенденцію до зростання, яка спостерігалася в останні роки, що завершилося збільшенням на 3,2% з 2018 по 2019 р. [34] (табл. 2.1).

Міжнародні перевезення, які становлять чверть (24,8%) загального обсягу автомобільних вантажних перевезень країн ЄС, зафіксували зниження на 3,8% з 2019 по 2020 р. після збільшення на 2,1% у попередньому році. Також незначно знизився національний транспорт, який становить майже дві третини (61,4%) від загальної кількості, на 0,9% у 2019 р. він зріс на 2,7% [5].

Проте карантини та заходи, запроваджені багатьма державами-членами у 2020 р. для протидії пандемії COVID-19, негативно вплинули на вантажні перевезення автомобільним транспортом, зокрема протягом другого кварталу 2020 р. (рис. 2.2).

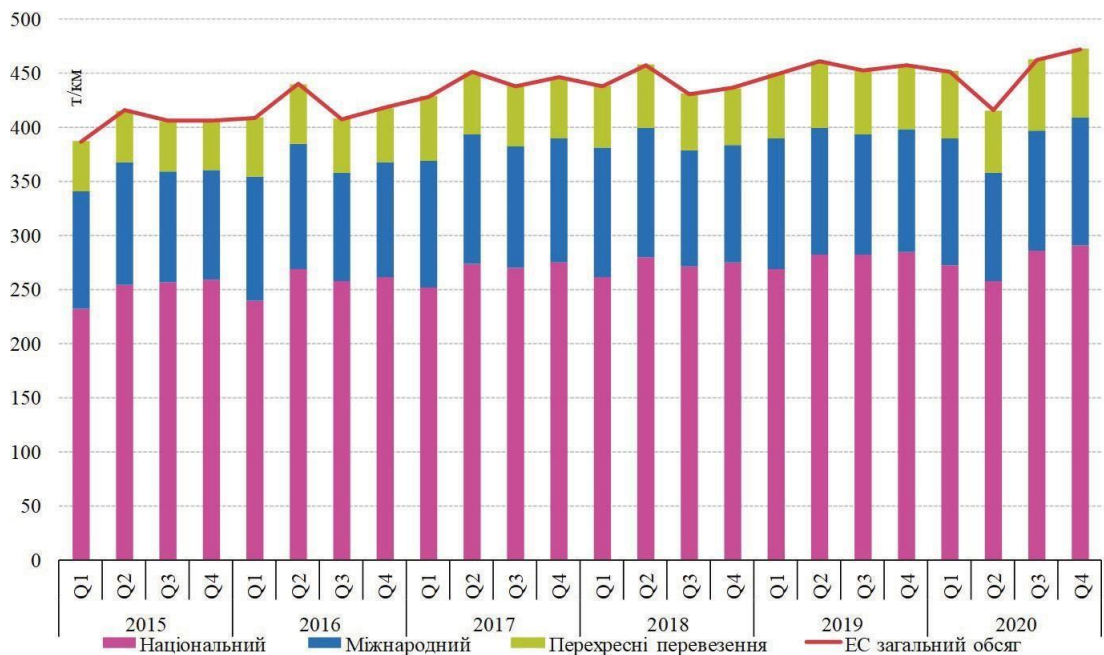


Рис. 2.2. Обсяги автомобільних вантажних перевезень країн ЄС

у період 2015–2020 рр. (млн т-км)

Джерело: побудовано на основі [35]

Таблиця 2.1

Автомобільні вантажні перевезення за видами транспорту країн ЄС у 2018–2020 рр. (млн т-км) [6]

Країна	2018 р.					2019 р.					2020 р.				
	націо- нальні	міжна- родні	пере- хресна торгівля	каботаж	Всього	націо- нальні	міжна- родні	пере- хресна торгівля	каботаж	Всього	націо- нальні	міжна- родні	пере- хресна торгівля	каботаж	Всього
ЄС	1 088 398	454 974	178 159	42 121	1763651	1 117 620	464330	188 439	49 487	1819876	1 108 066	446 912	196 696	51 558	1803231
Бельгія	20 592	10 073	1 057	962	32 685	21 727	10 302	1 423	1 377	34 829	21 537	10 438	1 221	1 183	34 379
Болгарія	7 734	8 572	9 626	1 018	26 950	5 719	6 552	7 106	1 173	20 551	7 410	9 342	14 428	1 386	32 566
Чехія	23 543	14 972	2 094	464	41 073	25 012	11 695	1 841	512	39 059	28 271	21 904	4 920	995	56 090
Данія	12 075	2 506	241	176	14 998	12 165	2 437	219	171	14 991	12 407	2 026	127	126	14 686
Німеччина	276 151	35 802	3 287	1 532	316772	274 037	32 876	3 308	1 654	311875	269928	30 530	2 849	1 306	304613
Естонія	1 686	2 524	1 175	390	5 775	1 710	1 705	1 097	283	4 794	1 273	1 586	1 082	337	4 279
Ірландія	9 401	1 456	501	243	11 600	10 002	1 606	510	326	12 444	9 059	1 529	528	308	11 424
Греція	15 392	13 818	64	4	29 279	15 285	12 731	128	54	28 197	12 934	11 816	381	30	25 161
Іспанія	158 476	73 531	4 268	2 719	238994	165 910	76 571	4 145	2 933	249559	163 682	72 063	3 781	2 742	242268
Франція	159 623	11 717	219	315	171875	162 504	10 960	236	361	174061	158 158	10 683	261	559	169663
Хорватія	4 235	5 692	2 522	186	12 635	4 312	5 496	2 409	261	12 477	4 487	5 041	2 428	298	12 255
Італія	111 741	12 070	507	597	124915	122 491	14 468	505	522	137986	118 160	13 895	546	665	133265
Кіпр	865	26	:	:	892	831	26	:	:	858	672	37	:	:	709
Латвія	3 459	6 339	4 278	921	14 997	3 350	5 930	4 617	1 068	14 965	3 716	5 628	3 514	848	13 705
Литва	3 642	11 016	25 047	3 885	43 590	3 555	12 988	31 465	5 110	53 117	3 995	11 730	33 836	5 731	55 292
Люксембург	647	1941	3 007	1 206	6 800	661	2 167	3 184	1 368	7 381	511	1 833	2 622	1 209	6 176
Угорщина	12 979	15 265	8 634	1 069	37 948	13 382	15 498	7 166	905	36 951	12 860	13 092	5 378	894	32 224
Нідерланди	34 295	28 783	3 848	1951	68 876	35 406	27 606	3 973	1939	68 923	34 761	26 839	3 712	1 907	67 219
Австрія	16 914	7 105	1 195	549	25 763	17 249	7 110	1 571	513	26 444	17 097	6 481	1 607	725	25 910
Польща	114 692	125 633	58 911	16 637	315874	119 365	141 823	66 779	20 985	348952	123 819	134 226	73 596	23 286	354927
Португалія	10 530	15 802	5 518	1 112	32 963	10 413	13 852	5 655	1 094	31 014	8 722	10 675	3 863	981	24 241
Румунія	14 358	20 048	20 631	3 725	58 762	16 675	20 411	19 872	4 083	61 041	17 281	17 833	16 509	3 404	55 027
Словенія	2 256	9 685	9 294	991	22 225	2 306	9 879	10 563	1 263	24 011	2 275	9 757	9 327	1 303	22 662
Словаччина	6 477	16 095	11 750	1 263	35 586	6 730	15 876	10 186	1 149	33 941	6 477	14 175	9 889	1 094	31 634
Фінляндія	25 970	1981	272	122	28 345	26 711	1 576	289	272	28 848	27 862	1 446	156	206	29 671
Швеція	40 662	2 521	211	84	43 478	40 112	2 187	192	113	42 604	40 714	2 306	134	34	43 187
Норвегія	18 924	2 400	7	7	21 338	19 400	1932	105	26	21 463	19 235	2 143	9	11	21 399
Швейцарія	10 716	1 381	203	199	12 500	10 582	1 449	221	147	12 399	10 648	1 520	139	180	12 486
Чорногорія	50	23	3	3	78	55	22	3	1	81	58	28	4	:	91

Навпаки, міжтоварні автомобільні перевезення, які разом становлять 13,8% від загального обсягу ЄСу 2020 р., зафіксували безперервне зростання протягом періоду: 5,8% та 17,5% відповідно у 2019 р. та 4,4 % та 4,2 % у 2020 р. У 2020 р. Польща (19,7% загального обсягу т/км ЄС) підтвердила свою позицію однієї з найважливіших країн для автомобільного транспорту в Європі, випередивши Німеччину (16,9%) та Іспанію (13,4%). Майже дві третини (65,1%) польських перевезень становили міжнародні перевезення, тоді як понад третину становили національні перевезення. Як за т/км, так і у відсотках Чехія (+17,0 млрд т/км; +43,6%) та Болгарія (+12,0 млрд т/км; +58,5%) зафіксували найвище зростання автомобільних вантажних перевезень серед країн – членів ЄС із 2019 по 2020 р. На іншому кінці шкали Португалія (-21,8%), Кіпр(-17,4%) і Люксембург (-16,3%) зареєстрували значне зниження у відносному вираженні [35].

Серед країн-членів з найбільшою галуззю автомобільного транспорту Польща була єдиною, яка зафіксувала зростання з 2019 по 2020 р., при цьому загальний обсяг автомобільних вантажних перевезень зріс на 1,7%. Це було викликано збільшенням національного транспорту, а також міжнародної торгівлі та каботажу, хоча міжнародна торгівля впала [36]. У Німеччині, Франції, Іспанії та Італії спостерігалось зниження від -2,3% до -3,4%, при цьому як національні, так і міжнародні перевезення впали у всіх чотирьох країнах. На рис. 2.3 показано тенденції автомобільних вантажних перевезень для класів.

Як видно з рис. 2.3, на далекі відстані з 2015 р. по 2019 р. зросли всі класи відстаней нижче 2 000 км, за винятком 2018 р., коли перевезення понад 300–999 км дещо впали і понад 1000–1999 км різко впали. Проте карантини та обмеження на прикордонний рух, запроваджені в багатьох країнах у 2020 р. для протидії пандемії COVID-19, значно вплинули на транспортні тенденції. Перевезення на великі відстані 2000 км і більше різко скоротилися (-8,0%) у 2020 р., при цьому впали також категорії відстаней менше 150 км (-2,3%) та

1000–1999 км (-1,2%). Для двох середніх дистанцій 150–299 км та 300–999 км зміни були незначними (-0,2% та +0,1% відповідно) [37]

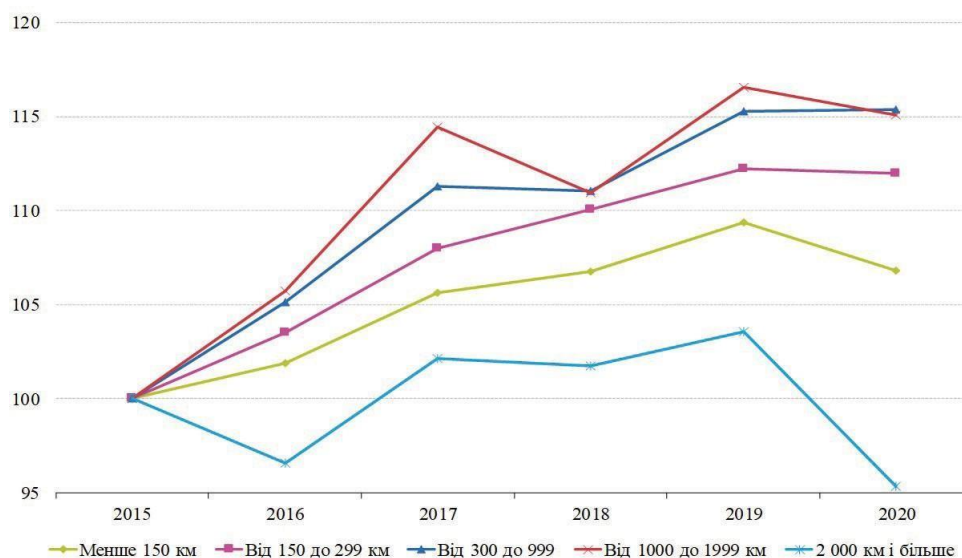


Рис. 2.3. Автомобільні вантажні перевезення за класами відстані, ЄС, 2015–2020 рр. (індекс на основі т-км; 2015=100)

Джерело: побудовано на основі [37]

У 2020 р. перевізники з Німеччини, Франції, Іспанії, Польщі та Італії перевезли дві третини автомобільних вантажів, перевезених із країн ЄС. Що стосується перевезень вантажів автомобільним транспортом на національній території, виміряні в т, то Німеччина, Франція, Іспанія, Польща та Італія зафіксували найвищий тоннаж серед країн – членів ЄС у 2019 та 2020 рр. Разом на ці країни припадало близько двох третин загального тоннажу, перевезеного в Європейському Союзі, з 65,4% у 2019 та 2020 рр. (рис. 2.4).

З огляду на міжнародні перевезення (тобто вантажні, що в'їжджають із країни, включаючи міжнародну торгівлю), картина за останні роки не сильно змінилася. Міжнародні перевезення завантажених/розвантажених вантажів у Німеччині залишалися найвищим тоннажем, випереджаючи Францію. Так, Нідерланди та Бельгія з їхніми великими портами Північного моря також зафіксували відносно високі тоннажі вантажів/вивантажень для міжнародних перевезень [38].

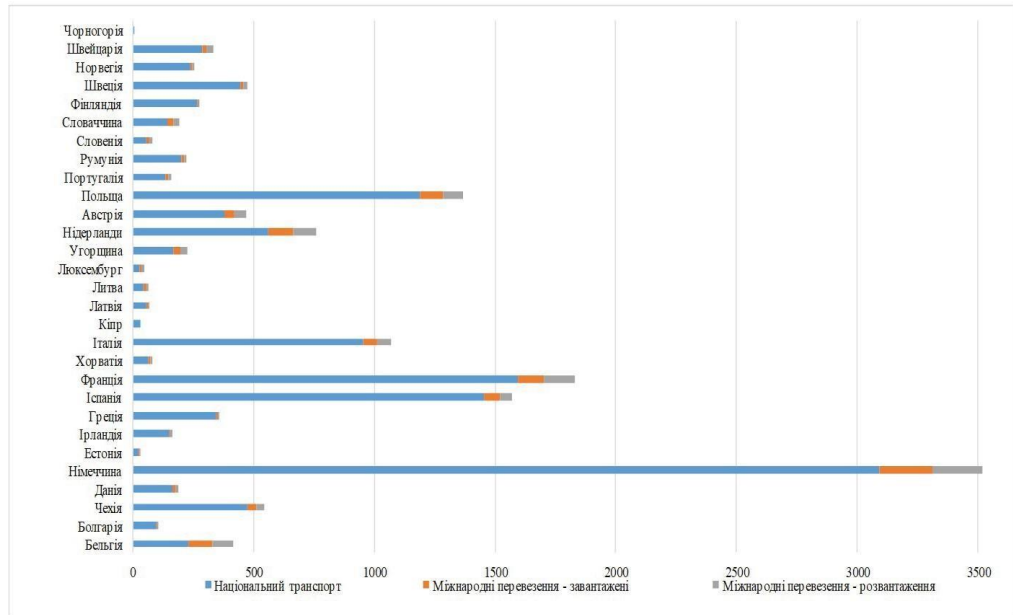


Рис. 2.4. Перевезення вантажів на території країн за видами транспорту в 2020 рр. (млн т)

Джерело: побудовано на основі [37]

На більш детальному рівні вантажних транспортних потоків країн ЄС/за межами ЄС між країнами (табл. 2.2) важливими торговими партнерами були Швейцарія, Великобританія та Норвегія.

Таблиця 2.2

Основні міжнародні потоки автомобільних вантажних перевезень поза ЄС, 2019–2020 рр. (млн т) [7]

Ранг	Пара країн		Усього т (млн)	% від загальної суми додаткового ЄС
2019 р.				
1	Швейцарія	Німеччина	16,6	14,6
2	Ірландія	Великобританія	13,6	11,9
3	Норвегія	Швеція	9,9	8,7
4	Швейцарія	Франція	9,4	8,3
5	Франція	Великобританія	7,5	6,5
6	Швейцарія	Італія	6,6	5,8
7	Німеччина	Великобританія	5,5	4,8
8	Бельгія	Великобританія	5,5	4,8
9	Нідерланди	Великобританія	4,7	4,1
10	Польща	Великобританія	4,6	4,0
2020 р.				
1	Швейцарія	Німеччина	17,3	17,9

2	Норвегія	Швеція	9,7	10,1
3	Швейцарія	Франція	9,4	9,7
4	Швейцарія	Італія	6,3	6,5
5	Німеччина	Великобританія	5,9	6,1
6	Франція	Великобританія	5,4	5,6
7	Польща	Великобританія	4,7	4,8
8	Ірландія	Великобританія	4,3	4,5
9	Нідерланди	Великобританія	3,2	3,4
10	Іспанія	Великобританія	3,1	3,2

Джерело: [39]

Основні потоки поза ЄС зазвичай відбуваються між цими країнами та сусідніми з ними державами – членами ЄС. У 2019 р. трьома основними такими транспортними потоками з погляду перевезених тон були між Швейцарією та Німеччиною (14,6% загального тоннажу автомобільних перевезень поза ЄС), за якими слідували потік між Сполученим Королівством та Ірландією (11,9%) та один між Норвегією і Швецією (8,7%) [39].

Дослідимо зміни вантажних автотранспортних потоків між країнами ЄС. Так, між Норвегією та Швецією (-0,2 млн т), Швейцарією та Францією (без змін), а також Швейцарією та Італією (-0,3 млн т) залишилися помірними. Однак транспортний потік між Ірландією та Сполученим Королівством різко впав із 13,6 млн т у 2019 р. до 4,3 млн т у 2020 р., тобто скоротився на 9,3 млн т, або більше ніж на дві третини (-68,2%). Також було помітне падіння торговельних потоків між Великою Британією та Францією (-2,0 млн т) та Нідерландами (-1,5 млн т) [35]. Табл. 2.3 показує частку перевезень, здійснених вантажовізниками для основних внутрішньо-європейських потоків між країнами. Німеччина була однією з країн походження або призначення приблизно в половині з 20 найбільших міжнародних потоків у 2019 і 2020 рр., що ілюструє центральну роль Німеччини в торгових потоках усередині ЄС [35].

Як видно з табл. 2. 3, частка німецьких перевізників у загальних обсягах перевезень у більшості двосторонніх потоків становила менше половини, лише 3,4% у 2019 р. та 2,9% у 2020 р. у двосторонніх перевезеннях між Німеччиною та Польщею. Німецькі перевізники зафіксували найвищу

частку в перевезеннях між Німеччиною та Данією (59,6% у 2019 р., 55,8% у 2020 р.) та між Німеччиною та Люксембургом (51,4% у 2019 р.) (рис. 2.5).

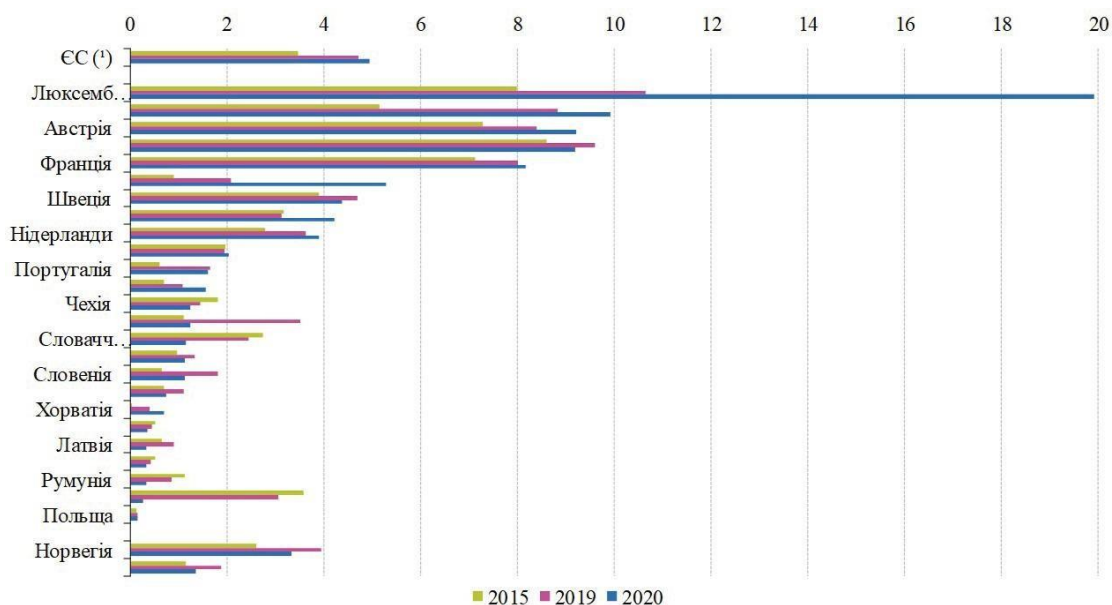


Рис. 2.5. Коефіцієнт взаємних перевезень країн ЄС у період 2015–2020 рр. (% частка транспорту за найм і винагороду на національній території, т-км)
Джерело: побудовано на основі [40]

Таблиця 2.3

Основні міжнародні потоки автомобільних вантажних перевезень усередині ЄС, 2019–2020 рр. (млн т)

Ранг	Пара країн		Усього т (млн)	Перевізники першої країни(%)	Перевізники кидруга країна(%)	Усі інші перевізники (%)	Основний інший перевізник
2019 р.							
1	Німеччина	Нідерланди	87,3	25,5	52,4	22,1	Польща
2	Німеччина	Польща	71,1	3,4	96,2	0,4	Литва
3	Бельгія	Нідерланди	54,2	18,5	70,1	11,4	Польща
4	Бельгія	Франція	52,5	40,4	28,4	31,1	Люксембург
5	Іспанія	Франція	47,3	81,4	5,8	12,8	Португалія
6	Німеччина	Франція	46,6	32,4	12,5	55,1	Польща
7	Бельгія	Німеччина	42,5	15,7	29,8	54,5	Польща
8	Австрія	Німеччина	37,5	30,2	36,1	33,7	Польща
9	Іспанія	Португалія	21,6	53,9	46,1	0,0	Люксембург
10	Німеччина	Італія	21,5	19,9	23,4	56,7	Польща
11	Франція	Італія	20,7	18,4	40,6	41,0	Литва
12	Чехія	Німеччина	20,0	50,9	21,1	28,0	Польща
13	Франція	Нідерланди	17,5	10,0	48,4	41,7	Польща
14	Чехія	Польща	15,8	8,8	90,9	0,3	Румунія
15	Австрія	Італія	13,5	29,1	17,4	53,4	Словенія
16	Німеччина	Іспанія	13,5	3,9	61,1	35,0	Польща
17	Чехія	Словаччина	12,7	37,5	57,0	5,5	Польща

18	Німеччина	Данія	10,6	59,6	13,3	27,2	Польща
19	Польща	Словаччина	10,0	85,7	14,3	–	–
20	Німеччина	Люксембург	8,8	51,4	36,8	11,9	Польща
2020 р.							
1	Німеччина	Нідерланди	91,4	24,7	51,7	23,5	Польща
2	Німеччина	Польща	65,8	2,9	96,5	0,6	Литва
3	Бельгія	Нідерланди	55,1	20,9	67,3	11,8	Польща
4	Бельгія	Франція	52,9	43,2	25,3	31,5	Польща
5	Німеччина	Франція	45,4	30,2	13,1	56,7	Польща
6	Іспанія	Франція	44,6	79,1	6,0	15,0	Польща
7	Бельгія	Німеччина	40,3	15,0	28,4	56,6	Польща
8	Австрія	Німеччина	38,4	31,4	31,7	36,9	Польща
9	Чехія	Німеччина	25,7	65,3	15,9	18,9	Польща
10	Німеччина	Італія	22,7	17,6	21,9	60,6	Польща
11	Франція	Італія	19,9	19,2	40,0	40,8	Литва
12	Іспанія	Португалія	19,9	61,0	39,0	–	–
13	Чехія	Польща	17,0	5,2	94,8	–	–
14	Франція	Нідерланди	16,9	8,5	44,7	46,8	Польща
15	Німеччина	Іспанія	12,7	3,4	58,9		Польща
16	Австрія	Італія	11,8	28,3	15,7	56,0	Словенія
17	Чехія	Словаччина	11,6	34,4	64,2	1,4	Польща
18	Німеччина	Данія	10,9	55,8	7,1	37,1	Польща
19	Польща	Словаччина	9,8	90,3	9,7	–	–
20	Італія	Польща	8,9	–	99,2	0,8	Литва

Джерело: [35]

Частки перевізників з інших країн – членів ЄС у міждержавних транспортних потоках суттєво різняться. У 2020 р. перевізники з інших держав-членів перевезли 60,6% загального обсягу перевезень між Німеччиною та Італією, 56,7% – між Німеччиною та Францією, 56,6% – між Бельгією та Німеччиною та 56,0% – між Австрією та Італією. На іншому кінці шкали не зареєстровано жодного перевізника з інших країн, який перевозить автомобільні вантажі між Іспанією та Португалією, Чехією та Польщею та Польщею та Словаччиною, лише 0,6% між Німеччиною та Польщею, 0,8% – між Італією та Польщею та 1,4% – між Чехією та Словаччиною. Із 20 найбільших транспортних потоків між країнами ЄС у 2020 р. польські перевізники були основними перевізниками з інших країн-членів для 13 сполучення [41].

2.2. Стан української транспортної логістики: сучасні реалії

Українська економіка важлива складова світового господарства і військова агресія РФ на території нашої держави суттєво вплинула на міжнародні економічні відносини. Транспортний сектор з'єднує різні міста, міські та сільські райони, ринки, виробничі майданчики й експортні порти. Він є локомотивом економіки та її розвитку в умовах виробництва, споживання та торгівлі. На регіональному та міжнародному рівні це пов'язує країну з рештою світу, включаючи зовнішні фінансові ринки, торговельний рух, інвестиційні потоки, рух ланцюгів поставок і ідей, сучасні засоби транспорту та зв'язку.

Війна в Україні вже вплинула на близько 25% світової торгівлі зерновими та призвела до зростання світових цін, продовольчої інфляції та зниження доступу до продуктів харчування у країнах-імпортерах України та РФ. Перспективи відновлення та переорієнтації транспортних шляхів та видів перевезення є важливою темою для дослідження, адже структурні зміни та пропорційне розвантаження автомобільних доріг та митних постів є важливою складовою експортного зростання для українських виробників.

Транспорт є однією з найважливіших галузей суспільного виробництва, яка покликана задовольняти потреби населення і суспільного виробництва в перевезеннях. Розвиток і вдосконалення транспортної галузі здійснюється відповідно до загально-державного плану, на основі досягнень науково-технічного прогресу, що забезпечується державою, у поєднанні з загальнодержавними пріоритетами.

В Україні за перший рік повномасштабної війни майже вдвічі скоротився обсяг вантажних перевезень залізничним, автомобільним, водним, авіаційним, трубопровідним транспортом. Кількість перевезених пасажирів – автомобільним, авіаційним, залізничним та міським електротранспортом (трамваї, метро, тролейбуси) – впала майже на 40%. [за даними газети «Слово і діло»].



Рис. 2.7. Перевезення вантажів та пасажирів у 2022 році

Джерело: газета «Слово і Діло» [42]

Почався 2022 рік зі зростання обсягу вантажних та пасажирських перевезень на 8,4% та 11,9% відповідно. У лютому обсяг перевезень вантажів скоротився лише на 2,4% порівняно з 2021 роком, а у березні зменшився вже більш ніж удвічі – на 56,7%. У квітні обсяг вантажних перевезень впав на 60,1%, у травні – на 58,9%, у червні – на 58,5%, у липні – на 57,2%, у серпні – на 58,4%, у вересні – на 56,6%, у жовтні – на 52,4%, у листопаді – на 56,7%, у грудні – на 55,1% [42].

Кількість перевезених пасажирів почала зменшуватися вже з лютого: того місяця було перевезено 151,5 млн осіб, що на 27,8% менше, ніж 2021-го. Найсильніше падіння обсягу пасажирських перевезень було у березні: перевезли лише 63,6 млн осіб – мінус 72% порівняно з роком раніше.

У квітні скорочення обсягу пасажирських перевезень становило 57%, у травні – 54,5%, у червні – 45,7%, у липні – 42,8%, у серпні – 38,2%, у вересні – 36,5%, у жовтні – 33,5%, у листопаді – 37,3%, у грудні – 37,2%. [42]

Для аналізу змін, що внесла війна на міжнародні вантажоперевезення в Україні важливо ознайомитись з їх структурою в 2021 році (рис. 2.8).

З рис. 2.8. бачимо, що у 2021 році частка видів транспорту в загальному обсязі перевезених вантажів розподіляється так: залізниця – 51%, автомобільний – 32%, водний – 1%, трубопровідний – 16%, авіаційний – 0,10% [43].

Оскільки кожен вид транспорту, як правило, обслуговує свій сектор економіки, різкі зміни частки ринку можуть свідчити про формування факторів, які є вкрай шкідливими для розвитку національної економіки, що, у свою чергу, може мати негативний вплив на транспортну галузь – недостатня спроможність залізничного транспорту та дорожньої інфраструктури основні пункти.

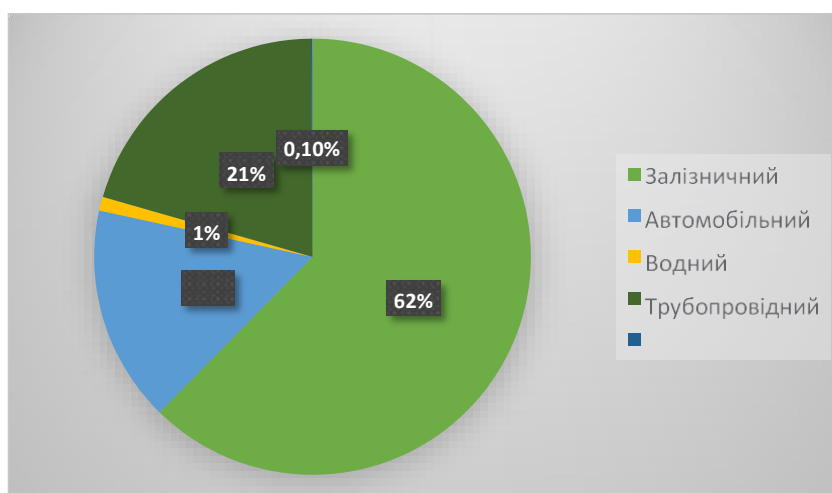


Рис. 2.8. Структура видів транспорту в загальному вантажному перевезенні в Україні в 2021 році

Джерело: [43]

Загалом можна сказати, що за останні кілька років частка ринку автотранспорту зросла вдвічі (+57%), а водного – навпаки, втратила майже вдвічі (-44%). Залізничний транспорт (-8%). Підводячи підсумок, можна зробити попередній висновок: експансія автомобільного транспорту на ринку вантажних перевезень України протягом останнього десятиліття проходить досить успішно, тоді як позиції його конкурентів слабшають. Ця тенденція є вкрай загрозливою, оскільки з точки зору завдань і зобов'язань Українив ЕЗК перевізник, залізничний і водний транспорт повинні збільшити свою частку

ринку.

Війна докорінно змінила структуру міжнародних перевезень. За даними консалтингової компанії McKinsey [43], вторгнення РФ в Україну спричинить 12 глобальних змін у всьому світі.

Однією з головних змін є трансформація логістичного сектору та розподіл ланцюга поставок. Залізниця не справляється зі збільшенням перевезень українського зерна. Пропускна здатність занадто низька, а довгострокові інвестиції ризиковані. Особливо в західній частині країни, яка межує з Європейським Союзом, помітно збільшилися черги за товарами. Якщо 7 серпня 2022 року на КПВВ «Ягодин» черга з України становила 22 км, на «Рава-Русь-кій» – 29 км, на «Краковці» – 28 км, на «Шегині» – 25 км, то через місяць черга на КПВВ «Ягодин» сягнула 50 км. Якщо на інших пунктах пропуску черги були приблизно такими ж, то на пунктах пропуску «Ужгород-Вантажний» і «Тиса» Закарпатської області черги зросли в 2-3 рази до 20 км.

Для неприпустимо великих черг на кордоні частіше вагомими причинами:

По-перше, після початку повномасштабного вторгнення РФ, через блокаду морських портів, перетікання вантажів з України на інші види транспорту. Якийсь час залізниця трималася, але спочатку її пропускна здатність вичерпалася. Наразі черги деяких вантажів для транзиту залізницею розраховуються щомісячно. Іноді доводиться чекати тижнями, навіть якщо «Укрзалізниця» хоча б приймає замовлення на відправлення.

Дві третини залізничних колій України є високонавантаженими, обладнаними сучасними засобами керування, диспетчерської централізації та автоматичного блокування [44]. Українська залізниця має прямі кордони із залізницями РФ, Білорусі, Молдови, Польщі, Румунії, Словаччини, Угорщини та обслуговує 40 міжнародних залізничних переїздів і 18 українських морських портів Чорноморсько-Азовського басейну (включаючи Крим і Азію). Залізничний транспорт створює велику проблему для вантажних перевезень, яка полягає у пошкодженні вантажних транспортних засобів, коли вони стоять на колії. Подібний випадок був зафіксований після ракетного обстрілу

станційного парку Павлоград-2 у Дніпропетровській області 15 березня. Важливою логістичною складовою має бути зміна маршруту через пошкодження залізничних колій та штучних споруд. Свідченням цього є призупинення руху вантажних поїздів на ділянці Помічна-Колосівка-Одеса після демонтажу мостового переходу на ділянці Вознесенськ-Мартинівська в Миколаївській області.

Для забезпечення очікуваного руху товарів необхідним чинником залишається дотримання графіку руху в залежності від часу. На жаль, наприкінці квітня – на початку травня 2022 року виникли тимчасові затримки руху через обстріл тягової електростанції. 25 квітня російські війська завдали ракетних ударів по електростанціям Жмеринського, Козятинського, Фастівського та Шепетівського вузлів. Подібне повторилося у Львові та на Закарпатті 3 травня, коли вийшли з ладу чотири об'єкти енергопостачання.

Залізничний рухомий склад також використовувався для доставки гуманітарної допомоги під час війни. Станом на 12 квітня 2022 року з початку бойових дій перевезено 2533 вантажівки та 8812 тон легкового транспорту гуманітарних вантажів (рис. 2.9) [45, 46].

У перевезенні гуманітарних вантажів за березень цього року здебільшого були задіяні вантажні вагони (62%). Третину вантажного рухомого складу становили контейнери (рис. 2.10). Друге – анулювати ліцензію на автомобільні перевезення. Спочатку Україна домовляється про скасування з кожним із сусідів окремо, а потім підтверджує згоду на рівні ЄС. 28 квітня було підписано Угоду про вантажні автомобільні перевезення, яка надає українським авто-перевізникам право тимчасово перевозити вантажі до ЄС без спеціального дозволу на перевезення. Анулювання ліцензії діє до 30 червня наступного року, а переговори про продовження угоди почнуться в грудні цього року, і продовження угоди дуже ймовірне – як жест підтримки України, яка чинить озброєний опір агресії та намагається захистити існуючий експорт виробника [47].

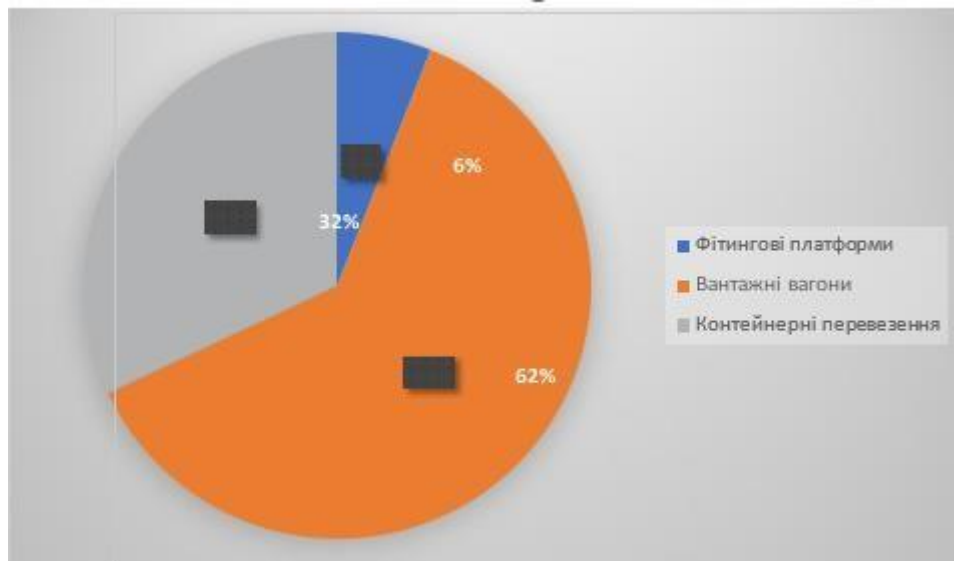


Рис. 2.9. Частка вагонів, що задіяні в перевезенні гуманітарної допомоги за березень 2022 року

Джерело: [48]

Третя причина – в Україні спростили вимоги для отримання ліцензії перевізника. Зараз практично кожен, хто хоче займатися перевезеннями і має водійське посвідчення відповідної категорії, може легко отримати відповідні документи. Через це кількість перевізників в Україні значно зростає. Спрощення цієї вимоги для подолання дефіциту палива в країні та загальної нестачі водіїв дійсно відбулося після початку вторгнення, і це цілком виправдано. Адже частина водіїв мобілізується до лав збройних сил і захищає нашу країну на передовій, а попит на перевезення зріс, оскільки за кордон тепер все везуть автотранспортом.

В Україну відправляються гуманітарні вантажі, зброя, паливо тощо, а також усі експортні товари, такі як ліс, насіння соняшнику, зерно, м'ясо, олія тощо. Крім того, транзит більшості відправлень ускладнився через появу «пільгових» відправлень, які обґрунтовано дозволені поза чергами. Так, щоб подолати паливну кризу, була запроваджена система пільгового транзиту. Натомість зерновозам дозволили виїхати з України в прискореному порядку. В результаті транскордонне пропускання решти вантажу скорочується. Треба підкреслити, що влада Польщі працює над вирішенням питання та введе заходів для покращення нашої експортної ситуації. З початком війни на

вимогу Києва було зменшено рух легкових і вантажних автомобілів, виділено окремі смуги для автобусів, поляки підписали меморандум про збільшення автотранспорту з кількісними показниками тощо [49].

Наразі ведуться переговори з польською стороною щодо створення чотирибальної пілотної системи, в рамках якої меморандум буде реалізовуватися без урахування порожніх вантажівок. Таким чином сподіваються пришвидшити проїзд завантаженого транспорту. Президент В. Зеленський схвалив угоду між Україною та ЄС про вантажні автомобільні перевезення – так званій «безвіз» [49]. Угода позбавляє українських перевізників необхідності отримувати відповідні ліцензії на двосторонні та транзитні перевезення до країн ЄС, а також дозволяє уникнути зупинки експорту української продукції через автомобільні пункти пропуску. Угода також передбачає заходи щодо спрощення процедури визнання водійських посвідчень. Відтепер Україна та ЄС звільняють власників посвідчення водія, виданого однією стороною, від обов'язковості наявності міжнародного посвідчення водія.

Україна є одним із найбільших експортерів зерна у світі. Але основний логістичний шлях продукту – Чорномор'я – через агресію РФ було перекрито. Експерти та міжнародні організації вважають, що неможливість доставки українських продуктів може загострити продовольчу кризу в десятках країн, особливо в Африці та Азії. Проблема стала не локальним логістичним викликом, а прецедентом для світового ринку. Проблема в тому, що на даний момент немає альтернатив морським перевезенням.

Українські колії ширші за європейські, тому перевезення залізницею видається проблематичним. Пункти на кордоні між Україною та ЄС називають вузькими, тому що швидкість і кількість зерна, яке можна провезти через них, занадто малі. Вони намагаються оригінально вирішувати завдання логістичної галузі. Деякі європейські країни, такі як Румунія, Польща та країни Балтії, погодилися надати власні порти для перевезення зерна морем. Однак це не вирішує проблему в масштабі [50].

2.3. Аналіз господарської діяльності ТОВ «АВТО-ДРІМ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «КОМПАНІЯ «АВТО-ДРІМ» (LLC «AUTO-DREAM» COMPANY). Адреса: Україна, 02096, м. Київ, Харківське Шосе, будинок 51. Дата заснування - 01.07.2016. Код ЄДРПОУ 40618009. Статутний капітал 1 000 грн. Основний вид діяльності 49.41 Вантажний автомобільний транспорт. Інші види діяльності: Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів, Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів, Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів, Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.

ТОВ «АВТО-ДРІМ» – це відносно молода компанія, яка була заснована в 2016 році. Дана компанія займається автомобільними вантажоперевезеннями, для яких вона використовує автомобілі з вантажопідйомністю в 20 тон. На 2020-й рік кількість автомобілів складає 19 штук, з них 11 автомобіль класу Євро 6, даний клас вантажівок є найбільш екологічним на 2020-й рік.

ТОВ «АВТО-ДРІМ» є суб'єктом підприємницької діяльності малого бізнесу та складає спрощену фінансову звітність – «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва»: за формами №1-м «Баланс» та №2-м «Звіт про фінансові результати». Операційною діяльністю підприємства відповідно до засновницьких документів є надання транспортних послуг (інша допоміжна діяльність з сфери транспортних послуг – 52,29 за КВЕД). Зареєстрований капітал підприємства складає 20,0 тис. грн.

Аналіз динаміки валюти балансу ТОВ «АВТО-ДРІМ» здійснюється на підставі даних форми №1-м «Баланс» за допомогою табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки валюти балансу*

Показники	Попередній період	Звітний період	% зміни
Валюта балансу, тис. грн.:	1576,1	691,6	43,88

* Розраховано на підставі фінансової звітності підприємства на початок року

Зі зміни показників табл. 2.4 видно, що валюта балансу ТОВ «АВТО-ДРІМ» на кінець 2 кварталу 2023 р. з 1 кварталом має зменшення на 56,12 %. при збільшенні активності операційної діяльності підприємства відповідно до даних фінансової звітності підприємства, що свідчить про позитивні зміни валюти балансу. Для більш детального аналізу динаміки валюти балансу, необхідно провести поглиблений аналіз динаміки валюти балансу на підставі даних форм №1-м «Баланс» та №2-м «Звіт про фінансові результати» – підприємства малого бізнесу за допомогою табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Поглиблений аналіз динаміки валюти балансу*

Показники	Попередній період	Звітний період	Коефіцієнт зміни
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	5557,1	10532,5	1,8953
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	537,0	549,0	1,0223
3. Валюта балансу, тис. грн.	1576,1	691,6	0,4388
4. Середнє річне значення валюти балансу*, тис. грн.	959,3	752,4	0,7843

* Розраховано на підставі фінансової звітності підприємства

Зі зміни показників табл. 2.5 видно, що середньорічне значення валюти балансу в 2023 р. змінилося – зменшилось на 21,57%, що супроводжувалося збільшенням чистого доходу в 1,90 разів та фінансового результату до оподаткування в 1,02 разів, що свідчить про позитивні зміни валюти балансу, яка змінюється меншими темпами ніж фінансовий результат та чистий дохід. Аналіз складу, структури та динаміки активів підприємства здійснюють за даними форми №1-м «Баланс» за допомогою аналітичної табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз складу, структури та динаміки активів підприємства

Показники	Код рядка	Попередній період	Звітний період	Відхилення	
				абс.	%
Всього активів, тис. грн.	1300	1576,7	691,6	-885,1	-127,97
1. Необоротні активи, тис. грн.	1095	13,4	74,8	64,4	82,08
– в % до активів		0,84	10,81	9,97	х
2. Оборотні активи, тис. грн.	1195	1563,3	616,8	-946,5	-153,45
– в % до активів		99,16	89,19	-9,97	х
2.1. Запаси, тис. грн.	1100, 1110	106,3	52,1	-54,2	-104,03
– в % до активів		6,74	7,53	0,79	х
2.2. Кошти в розрахунках, тис. грн.	1120÷ 1155	1041,6	333,2	-708,4	в -2,13р.
– в % до активів		66,06	48,17	-17,89	х
2.3. Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	1160, 1165	415,0	231,1	-201,90	-87,36
– в % до активів		26,32	33,41	7,09	х
2.4. Інші оборотні активи, тис. грн.	1170, 1190	0,4	0,4	0	0
– в % до активів		0,04	0,08	0,04	х
– у тому числі витрати майбутніх періодів, тис. грн.	1170	-	-	-	-
– в % до активів		-	-	-	х
3. Необоротні активи утримувані для продажу, та групи вибуття, тис.грн.	1200	-	-	-	-
– в % до активів		-	-	-	х

* Розраховано на підставі фінансової звітності підприємства

Зі зміни показників табл. 2.5 видно, що активи ТОВ «АВТО-ДРІМ» на кінець 2 кварталу в порівнянні з 1 кварталом 2023р. зменшились на 885,1 тис. грн. або на 127,97%, що відбулося за рахунок зменшення оборотних активів на 945,5 тис. грн. або на 153,45% та за рахунок зменшення дебіторської заборгованості на 708,4 тис. грн. або в 2,13 разів, грошових коштів – на 201,9 тис. грн або 87,36%. Необоротні активи збільшились на 64,04 тис. грн або 82,08%, що є позитивною тенденцією. В структурі активів найбільшу питому вагу займають оборотні активи – 99,16% та 89,19% відповідно в попередньому та звітному періодах, де найбільшу питому вагу займають грошові кошти та дебіторська заборгованість.

Аналіз складу, структури та динаміки оборотних активів підприємства

здійснюється за даними форми №1-м «Баланс») за допомогою табл. 2.6. Зі зміни показників табл. 2.6 видно, що в 2 кварталі в порівнянні з 1 кварталом 2023 року оборотні активи підприємства зменшились на 946,5 тис. грн. або на 153,45%, що відбулося за рахунок зменшення запасів на 54,2 тис. Зі зміни показників табл. 2.6 видно, що в 2 кварталі в порівнянні з 1 кварталом 2023 року оборотні активи підприємства зменшились на 946,5 тис. грн. або на 153,45%, що відбулося за рахунок зменшення запасів на 54,2 тис. грн. або на 104,30%, дебіторської заборгованості на 708,4 тис. грн. або в 2,13 разів та грошових коштів на 201,9 тис. грн. або 87,36%, що є негативним при збільшенні діяльності підприємства. В структурі оборотних активів найбільшу питому вагу займає дебіторська заборгованість – 66,62% та 54,02% відповідно періоду та має тенденцію до зростання, при зменшенні питомої ваги всіх інших елементів оборотних активів.

Таблиця 2.6

Аналіз складу, структури та динаміки оборотних активів*

Показники	Код рядка	Абсолютна величина		Питома вага, %		Відхилення			
		Попередній період	Звітний період	Попередній період	Звітний період	абсолютне	питомої ваги	в % до величини попереднього періоду	в % до величини зміни оборотних активів
Оборотні активи всього, тис. грн., в тому числі:	1195	1563,3	616,8	100	100	-946,5	х	-153,45	100
– запаси	1100	106,3	52,1	6,79	8,44	-54,2	1,65	-104,03	3,9
– дебіторська заборгованість	1120÷ 1155	1041,6	333,2	66,6 2	54,02	-708,4	-12,6	в -2,13 р.	74,8
– грошові кошти та поточні	1160, 1165	415,0	231,1	26,5 4	37,46	- 201,90	10,92	-87,36	21,3

розрахунками:									
– за виданими авансами	1130	-	-	-	-	-	-	-	-
– з бюджетом,	1135	-	-	-	-	-	-	-	-
– в тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	-	-	-	-	-	-
– з нарахованих доходів	1140	-	-	-	-	-	-	-	-
– із внутрішніх розрахунків	1145	-	-	-	-	-	-	-	-
1.3. Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-	-	-	-	-	-	-

* Розраховано на підставі фінансової звітності підприємства

В структурі дебіторської заборгованості є тільки дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги, що є характерним для підприємства малого бізнесу. Так як ТОВ «АВТО-ДРІМ» є суб'єктом підприємництва малого бізнесу, тому складає фінансовий звіт за спрощеною формою, де інформація про дебіторську заборгованість за строками непогашення відсутня. Аналіз складу та динаміки джерел формування активів ТОВ «АВТО-ДРІМ» здійснюється за даними форми № 1-м «Баланс» за допомогою табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз складу та динаміки джерел формування активів підприємства*

Показники	Код рядка	Попередній період	Звітний період	Відхилення	
				абс.	%
1	2	3	4	5	6
Всього джерел формування активів, тис. грн.	1900	1576,7	691,6	-885,1	-127,97
1. Власний капітал, тис. грн.	1495	537,9	549,0	11,10	2,06
– в % до усіх джерел		34,11	79,38	45,27	x
1.1. Наявність власних оборотних коштів, тис. грн.	1495 – 1095 або 1495 + 1595 – 1095	524,5	474,2	-50,30	-9,59
– в % до усіх джерел		33,26	68,56	35,3	x
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	1595	-	-	-	-
– в % до усіх джерел		-	-	-	x

2.1. Довгострокові зобов'язання, тис. грн. – в % до усіх джерел	1500÷1515	-	-	-	-
		-	-	-	-
2.2. Довгострокові забезпечення, тис. грн. – в % до усіх джерел	1520,1525	-	-	-	-
		-	-	-	-
3. Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн – в % до усіх джерел	1695	1038,8	142,6	-896,2	-86,27
		65,88	20,63	-45,25	x
3.1. Короткострокові зобов'язання, тис. грн. – в % до усіх джерел	1600,1610	-	-	-	-
		-	-	-	x
–в тому числі короткострокові кредити банків, тис. грн. – в % до усіх джерел	1600	-	-	-	-
		-	-	-	x
3.2. Кредиторська заборгованість, тис. грн. – в % до усіх джерел	1605,1615÷1645	1036,1	142,6	-893,5	-86,23
		65,02	20,63	-62,39	x
3.3. Поточні забезпечення, тис. грн. – в % до усіх джерел	1660	-	-	-	-
		-	-	-	x
	2	3	4	5	6
3.4. Інші поточні зобов'язання – в % до усіх джерел	1665,1690	2,7	-	-2,7	-100,0
		0,86	-	-0,86	x
4. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття, тис.грн. – в % до усіх джерел	1700	-	-	-	-
		-	-	-	-

* Розраховано на підставі фінансової звітності підприємства

Зі зміни показників табл. 2.8 видно, що джерела ТОВ «АВТО-ДРІМ» в 2 кварталі в порівнянні з 1 кварталом 2023 року зменшилися на 885,1 тис. грн. або на 127,27%. Це відбулося за рахунок зменшення поточних зобов'язань на 896,2 тис. грн. або на 86,27% за рахунок зменшення кредиторської заборгованості на 893,5 тис. грн або на 86,23%. Також відбувається зменшення власних оборотних коштів на 50,30 тис. грн. або на 9,59% при збільшенні власного капіталу підприємства на 11,10 тис. грн або на 2,06%. В структурі джерел формування активів підприємства в 1 кварталі 2023 року найбільшу питому вагу займає поточні зобов'язання і забезпечення – 65,88%, питома вага власних оборотних коштів склала 33,26%. На кінець 2 кварталу 2023 року

відбулися наступні зміни в структурі: пасивів підприємства: зменшилась питома вага поточних зобов'язань і забезпечень до 20,65% (на 45,25% пункти), питома вага власних оборотних коштів склала – 68,56% , власного капіталу – збільшилась до 79,38%, що позитивно впливає на фінансовий стан підприємства та його платоспроможність.

Аналіз складу, структури та динаміки власного капіталу ТОВ «АВТО-ДРІМ» здійснюється за даними форми № 1-м «Баланс» за допомогою табл. 2.9. Зі зміни показників табл. 2.9 видно, що власний капітал на кінець 2 кварталу 2023 року в порівнянні з 1 кварталом збільшився за рахунок нерозподільного прибутку на 11,10 тис. грн. або на 2,06% та склав 549,0 тис. грн. у 2023 р.

Таблиця 2.9

Аналіз складу, структури та динаміки власного капіталу підприємства

Показники	Код рядка	Попередній період	Звітний період	Відхилення	
				абс.	%
Власний капітал всього, тис. грн., в тому числі:	1495	537,9	549,0	11,10	2,06
1. Зареєстрований (пайовий) капітал, тис. грн.	1400	20,0	20,0	0	0
– в % до власного капіталу		3,71	3,71	0	x
2. Капітал у дооцінках, тис. грн.	1405	-	-	-	-
– в % до власного капіталу		-	-	-	x
3. Додатковий капітал, тис. грн.	1410	-	-	-	-
– в % до власного капіталу		-	-	-	x
4. Резервний капітал, тис. грн.	1415	-	-	-	-
– в % до власного капіталу		-	-	-	x
6. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис. грн.	1420	537,9	549,0	11,10	2,06
– в % до власного капіталу		100,0	100,0	0	x
7. Неоплачений капітал, тис. грн.	1425	-20,0	-20,0	0	0
– в % до власного капіталу		-3,71	-3,71	0	x
8. Вилучений капітал, тис. грн.	1430	-	-	-	-
– в % до власного капіталу		-	-	-	x

* Розраховано на підставі фінансової звітності підприємства

Аналіз динаміки рентабельності капіталу підприємства здійснюється за даними форм № 1-м «Баланс», форм № 2-м «Звіт про фінансові результати за допомогою табл. 2.10. Зі зміни показників табл. 2.10 видно, що всі показники

рентабельності капіталу на кінець 2 кварталу 2023 року в порівнянні з 1 кварталом мають позитивні зміни, що є позитивною тенденцією, та мають дуже високі значення за рахунок значної величини отриманого чистого прибутку ніж суми всіх видів капіталу підприємства. Але рентабельність основного капіталу значно зменшується, що є негативним, але пов'язано зі значним збільшенням основної величини капіталу ніж чистого прибутку підприємства.

Надалі здійснимо аналіз зовнішнього середовища функціонування та визначимо можливості і загрози. В даному аналізі необхідно проаналізувати складові зовнішнього середовища за наступними напрямками: макросередовище (економічний стан, політичний стан тощо); конкуренти; постачальники; споживачі; посередники; контактні аудиторії тощо.

На основі аналізу сформовано перелік зовнішніх можливостей та загроз, визначено ймовірності їх реалізації та значимості (табл. 2.10)

Таким чином, сума загальних оцінок зовнішніх можливостей (12 балів) є більшою, ніж сума загальних оцінок зовнішніх загроз (10 бали). Тобто, з можливості переважають над загрозами, і це позитивно для підприємства. Оцінку внутрішнього середовища необхідно здійснити за наступними складовими: управління; маркетинг; фінанси; матеріальне середовище; персонал; розташування тощо.

На основі аналізу слід сформулювати перелік силта слабостей, визначити їх значимості для підприємства, а також надати експертну оцінку за 5-ти бальною шкалою: 1 – найгірша оцінка; 5 – найкраща оцінка. Значимість кожної складової для підприємства оцінюється за 3– бальною шкалою: 1 – значимість складової низька; 3 – складова має дуже велике значення для фірми.

Загальна оцінка визначається шляхом добутку оцінки стану на значимість. У таблиці 2.11 визначення сильних і слабких сторін ТОВ «ВП-ТРАНС». Сумарна оцінка сильних сторін становить 33 бали, слабких сторін – 22 бали. Отже, сильні сторони переважають над слабкими сторонами, що позитивно характеризують внутрішнє середовище фірми..

Таблиця 2.10

Оцінка зовнішніх можливостей та загроз підприємства ТОВ «АВТО-ДРІМ»

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	Значимість фактору (З)	Ймовірність реалізації фактору (Й)	Загальна оцінка (З*Й)	Фактори	Значимість фактору (З)	Ймовірність реалізації фактору (Й)	Загальна оцінка (З*Й)
1. Зростання доходів цільових споживачів	9	0,7	6,3	1. Падіння доходів цільових споживачів	9	0,3	2,7
2. Перехід до економічного підйому в країні	8	0,4	3,2	2. Економічний занепад в країні. Військові дії.	8	0,6	4,8
3. Послаблення позицій конкурентів	5	0,5	2,5	3. Посилення позицій конкурентів	5	0,5	2,5
Разом	–	–	12	Разом	–	–	10

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.11

Визначення сильних і слабких сторін ТОВ «АВТО-ДРІМ»

Сильні сторони	Оцінка експертів, бали (О)	Значимість для фірми (З)	Загальна оцінка (О * З)	Слабкі сторони	Оцінка експертів, бали (О)	Значимість для фірми (З)	Загальна оцінка (О * З)
Перевезення товарів провідних компаній світу	5	3	15	Значні витрати	4	1	4
Кваліфікований персонал	5	2	10	Відсутність інтернет сайту	3	1	3
Наявність відслідкування по GPS авто	4	2	8	Недоліки в організаційній структурі	5	3	15
Всього	–	–	33	Всього	–	–	22

На основі результатів аналізу побудовано матрицю SWOT та визначено, до якого квадранту потрапляє підприємство. В даному дослідженні переважають сильні сторони над слабкими (сума сильних сторін становить 33 бали, слабких сторін – 22 бали). Тому фірма ТОВ «АВТО-ДРІМ» потрапляє до поля «Сил і Можливостей»(SO).

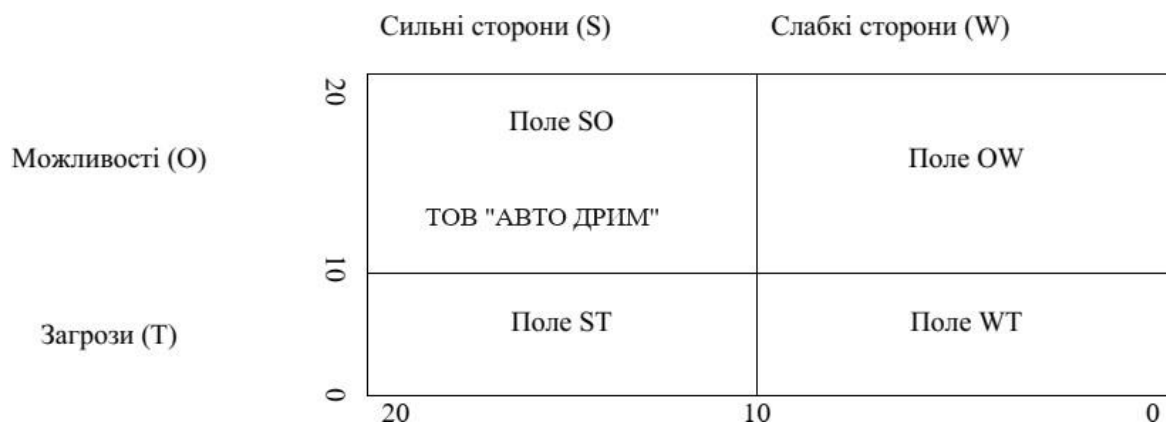


Рис. 2.10. Матриця SWOT-аналізу для підприємства ТОВ «АВТО-ДРІМ»

Джерело: побудовано автором

На основі цього можна визначити такі конкурентні переваги підприємства: висока компетентність і кваліфікація персоналу; висока якість послуг; перевірене надійне управління; перевірений і надійний постачальник; хороше розуміння споживачі; сучасне обладнання.

Згідно матриці SWOT, підприємство має обрати стратегію підтримки та почати розвивати сильні сторони та конкурентні переваги в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення. Основними конкурентами (лідерами ринку) можна назвати компанії, що є операторами логістики третьої сторони і функціонують на території України (табл. 2.12).

Спираючись на метод «мозкового штурму», за участі спеціалістів було виділено основні ризики, що впливають на діяльність підприємства, їх згрупуємо за ознакою джерела виникнення: з боку клієнта, перевізника, експедитора, держави та законодавства. Інформація подана в табл.2.13.

Основні конкуренти ТОВ «АВТО-ДРІМ»

Назва компанії	Характерні риси
Zammler	Має представництва лише в Україні, Китаї та Польщі; Розвинений напрям фулфілменту; Наявність послуг залізничних перевезень
DB Schenker	Існує на ринку понад 150 років; Має послуги перевезень збірних вантажів залізничним транспортом; Має представництва по всьому світу.
Kuehne & Nagel	Спеціалізація більше на морських та авіаперевезеннях; Пропонує послуги з упором на залучення ІТ; Має глобальний вплив на ринок;
FM Logistic	Приблизно 2,5млн м ² складських площ; Компанії групи мають різну спеціалізацію (будівництво, медицина); Розвинений напрям фармацевтичної логістики.

Джерело: Складено автором на основі

З перерахованих ризиків бачимо, що з боку клієнта вони можуть бути викликані невідповідальним ставленням до надання інформації та нехтуванням договірними умовами. Найчисельніша група ризиків - з боку перевізника – викликана тим, що на час перевезення вантаж знаходиться під відповідальністю саме перевізника. До того ж всі його дії сприймаються клієнтом як дії експедитора, що псує імідж компанії на ринку транспортних послуг. Побудуємо багатокутник конкурентоспроможності за маркетинговими показниками для компаній ТОВ «Транс-Сервіс-1» та ТОВ «АВТО-ДРІМ» (рис.2.13).

Цей багатокутник наглядно показує віддаленість значень ТОВ «АВТО-ДРІМ» від його головного конкурента, який слугує на даний момент його еталоном.

Потенційні ризики у транспортно-експедиційній діяльності

ТОВ «АВТО ДРІМ»

Ризик	Сутність	Наслідки
З боку клієнта		
Шахрайські дії з боку клієнта	Клієнт не виконує зобов'язання згідно з договором та урегулювання відносин неможливе	Подання заяви в суд на недобросовісного клієнта. Витрати на судові збори, втрачена вигода, виникнення безнадійної дебіторської заборгованості.
Некоректне оформлення товаросупровідних документів відправником	Відправник надав недостовірну або неповну інформацію про вантаж у товаро-транспортній накладній, експортній декларації, сертифікаті EUR-1, тощо.	Затримки у оформленні товару отримувачем, пропуску його на кордоні, або ж повна їх неможливість. Виникнення затримки доставки наступних вантажів для збірного авто. Нарахування експедитором штрафу.
Відсутність печатки отримувача на товаро- транспортній накладній	Отримувач фізично не може підтвердити факт отримання вантажу власною печаткою на накладних.	Клієнт може заявити про недоставку вантажу в суді. Без підтвердження печаткою – він має змогу отримати відшкодування, що тягне за собою витрати
Неготовність вантажу в обумовлений договором термін	Авто прибуло на завантаження, але вантаж неготовий до погрузки	Виникає упущена вигода експедитора та перевізника внаслідок простою авто. Нарахування штрафу
Затримка сплати митних зборів при оформленні імпортової декларації	Затримка оформлення попередньої митної декларації внаслідок несвоєчасної сплати митних зборів, через що авто не має змоги перетнути кордон.	Нарахування штрафних санкцій за простої, затримка або спізнення надоставку.
Несвоєчасна оплата послуг експедитора	Клієнт затримує оплату рахунків за надані послуги	Затримка оплати перевізника, як наслідок – погіршення ділових відносин. Зменшення грошового обороту.
З боку перевізника		
Втрата або пошкодження вантажу	Через недбалість перевізника вантаж втрачено, або ж зіпсовано товарний вигляд	Товар не придатний до реалізації клієнтом. Виставлення претензії для відшкодування вартості вантажу.
Спізнення на доставку	Через необ'єктивні причини авто спізнюється на доставку	Виникає упущена вигода клієнта, зрив поставки, внаслідок спізнення авто. Нарахування штрафних санкцій.
Режим роботи/відпочинку водія	Порушення режиму роботи/відпочинку водія внаслідок затримок з будь-якої сторони	Затримка або спізнення автомобіля на доставку, нарахування штрафних санкцій винній стороні.
Перевантаження авто через неправильне розміщення вантажу в	Водій некоректно проконтролював розміщення вантажу в автомобілі, внаслідок чого виникає перегруз авто по	Виникнення додаткових витрат на послуги складу для перевантаження автомобіля та можлива затримка на

транспортному відсіку	осях.	доставку.
Надання некоректної інформації про транспортний засіб	Оформлення відправником документів, що заздалегідь потребують інформації про авто некоректно.	Фінансові втрати клієнта внаслідок потреби у переоформленні документів, простій автомобіля та можливі затримки у оформленні вантажу на кордоні, митниці, тощо.
	З боку експедитора	
Брак місця на складі	Неможливість обслуговування клієнтів через брак вільного місця на складі	Упущена вигода від невиконаних замовлень
Відсутність вільного складського обладнання	Затримки розвантаження та завантаження вантажів	Виникнення простою транспортних засобів через неможливість взяття їх у роботу.
Погіршення якості логістичного обслуговування	Підвищення невдоволеності клієнтів наданими послугами	Погіршення іміджу компанії серед конкурентів, відтік клієнтів
Різка збільшення собівартості перевезення	Перевищення собівартістю послуги договірної ціни нанеї.	Відмова від співпраці за не вигідними контрактами, як наслідок, можлива втрата клієнта, або ж робота зі збитком.
	З боку законодавства і держави	
Введення недосконалої системи розподілу дозволів на міжнародні перевезення	Складна, недосконала система отримання дозволу призводить до неможливості його вчасного отримання і, як наслідок, зриву перевезення.	Штрафні санкції, що підлягають виплаті клієнту у сумі, затвердженій договором.
Невідповідність транспортної інфраструктури країни	Погана якість дорожнього покриття призводить до пришвидшення фізичного зносу транспортних засобів	Збільшення витрат на амортизацію, простій автомобілів для технічного обслуговування
Закінчення квоти дозволів на міжнародні перевезення, відсутність в пунктах видачі	Неможливість здійснювати доставку або транзитне перевезення у країні, чия квота дозволів вичерпана.	Зменшення кількості перевезень у країні з браком дозволів, як наслідок – упущена вигода.
Утворення черг на переходах кордону з Україною	Через утворення черг на переходах неможливо точно визначити час прибуття автотранспорту до пункту доставки, висока вірогідність спізнення.	Нарахування клієнтом штрафу за спізнення у сумі, затвердженій договором.
Форс-мажорні обставини	Неможливість виконання договірних умов через виникнення форс-мажорних обставин	Додаткові витрати на засвідчення форс-мажору торговельно-промисловою палатою, можливий зрив поставки.
Різка зміна курсу валют	Різка падіння курсу валют	Зменшення прибутку внаслідок скорочення доходу від контрактів,

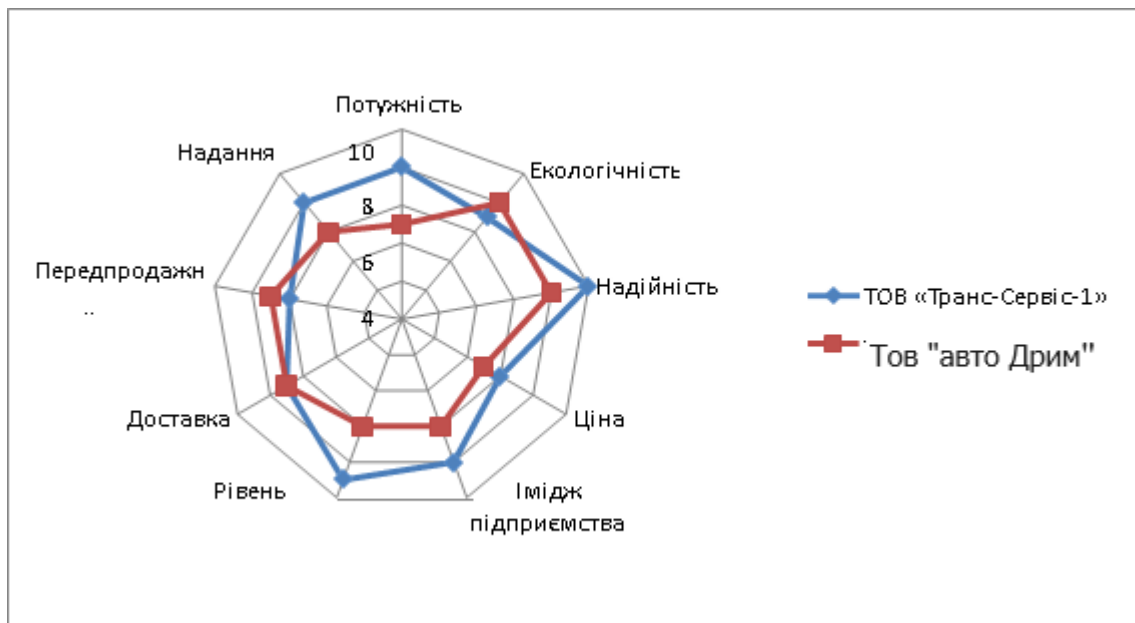


Рис. 2.13. Багатокутник конкурентоспроможності

Джерело: побудовано автором

Можна сказати, що послуги ТОВ «АВТО-ДРІМ» має не високий рівень конкурентоспроможності, що не перевищує рівень еталону. Це свідчить про те, що стосовно транспортної послуги підприємства є що змінювати у своїй діяльності у порівнянні з конкурентом.

Матриця Мак-Кінсі будується на основі оцінок конкурентоспроможності кожного, ТОВ «АВТО-ДРІМ» та привабливості галузі, де функціонує підприємство.

Обґрунтуємо вибір показників для матриці Мак-Кінсі та коефіцієнтів їх важливості. Відповідні коефіцієнти визначаються як числа, що в сумі дають одиницю. Спочатку визначимо показники конкурентоспроможності ТОВ «АВТО-ДРІМ».

Сучасні технології – важливий показник. Він визначає спроможність надання послуг з меншими витратами та ефективно контролювати її якість. Хоча наявність таких технологій на підприємстві мало цікавить споживача, тим не менш саме вони є передумовою встановлення низьких цін та

забезпечення високої якості послуг. Тому цей показник є дуже важливим (0,2). Безпосередньо на вибір споживача впливає висока якість послуг. Чим вона вища – тим привабливіший товар для покупця, «висока якість послуг» найважливішим в системі характеристик конкурентоспроможності (0,3).

Популярність торгової марки – це результат поєднання певного рівня її якості з діяльністю по просуванню товару. Імідж підприємства має дуже важливе значення при прийнятті рішення замовником. Але слід зазначити, що ефективна реклама товару, який характеризується низькою якістю, веде до формування негативного його іміджу. Адже в такому випадку замовник розчаровується у виробі та починає критично сприймати всі заходи щодо його просування. Таким чином, за важливістю показник «популярність підприємства» поступається показникам «висока якість послуг» та «сучасний підхід по роботі» (0,15).

Висока частка ринку підприємства – дуже важливий показник, вона свідчить про оптимальне поєднання ціни і реклами з його якістю. Відповідно, за важливістю цей показник можна розмістити як другий після високої якості послуги (0,25).

Наявність кваліфікованого персоналу є передумовою ефективного впровадження. Низький рівень заробітної плати знижує ефективність стимулювання працівників до професійного розвитку та продуктивної праці. Скоріш, ризик звільнення в умовах значного безробіття сприяє забезпеченню певного рівня лояльності до роботодавця і частково компенсує відсутність позитивної мотивації до праці. Ці та інші проблеми обмежують вплив працівників на зростання ефективності бізнес-процесів, тому показник «наявність кваліфікованого персоналу» визначено як найменш важливий (0,1).

Щодо показників привабливості галузі, то тут можна запропонувати наступні.

Темпи зростання ринку – дуже важливий показник (0,25), адже відображає перспективність галузі у довгостроковому періоді. Збільшення

темтів свідчить про зростання кількості замовлень, і навпаки.

Рівень конкуренції – важливий показник (0,2), але не в такій мірі, як темпи зростання ринку. З одного боку, чим менше конкурентів, тим привабливіший ринок (крім випадків монополії і олігополії, коли весь ринок контролюється невеликою кількістю економічно могутніх підприємств). З іншого боку, чим вищі темпи зростання ринку, тим більше конкурентів в силу привабливості такого ринку. Цим і обумовлений «похідний» (в окремих випадках) характер показника «рівень конкуренції» від показника «темпи зростання ринку».

Найважливішим показником виступає норма прибутку у галузі (0,3). Високий її рівень дуже часто виступає наслідком сприятливого поєднання достатньо високих темтів зростання галузі з відносно невеликою кількістю конкурентів, які ще не освоїли ринок в достатній мірі. До того ж, прибуток – це головна мета діяльності будь-якого підприємства.

Можливості нецінової конкуренції – це показник, який треба обов'язково враховувати, хоча він і не є дуже важливим (0,1). Поширення цінової конкуренції веде до зниження норми прибутку в галузі, в той час як можливості нецінової конкуренції дозволяють підвищити таку норму. Під неціновою конкуренцією розуміється боротьба за споживача за допомогою товару (підвищення якості, надання нових властивостей) і інструментів його просування (реклами, спонсорства тощо).

Експортні можливості в галузі слід розглядати як показник, додатковий до темтів зростання ринку (0,15). Хоча для більшості підприємств вітчизняний ринок є основним, тим не менш в умовах скорочення темтів його зростання, щоб не залишати галузь і не зменшувати обсяги виробництва, підприємство може спробувати продавати частину своєї послуг за кордоном.

Тепер безпосередньо треба оцінити кожний показник конкурентоспроможності ТОВ «АВТО-ДРІМ». Для оцінки використовуватиметься п'ятибальна шкала, де 5 балів відобразить відмінну

ситуацію, а 1 бал – критичну.

По показнику «Сучасний підхід до роботи» в 2019 р. отримали високі оцінки ТОВ «АВТО-ДРІМ», оскільки до 60 % отриманого прибутку витрачається на модернізацію. Сучасні технології є важливим чинником формування високого рівня якості послуг, але не єдиним. Важливу роль тут також відіграють якість надання послуг та наявність кваліфікованого персоналу. Відповідно, проблеми із наявністю кваліфікованого персоналу мали стримуючий вплив на формування високої якості послуг, яка по більшості ТОВ «АВТО-ДРІМ» отримала переважно середні оцінки. Ці оцінки завдяки процесам оновлення технологій та наймання кваліфікованого персоналу дещо підвищилися. На основі аналізу визначимо положення послуги на матриці Мак-Кінсі за 2023 р. (рис. 2.14):



Рис. 2.14. Матриця Мак-Кінсі для ТОВ «АВТО-ДРІМ»

Джерело: побудовано автором

Висновки до розділу 2

В даному розділі було проаналізовано ринок автомобільних вантажних

перевезень. Хоча малі підприємства закриваються, але ті, що вкладають більшість коштів в розвиток, залишаються на ринку та збільшуються в плані кількості персоналу та автомобілів. Виконано техніко-економічна характеристика підприємства. Зроблено оцінку діяльності підприємства. Проведено дослідження конкурентних переваг підприємства, а саме оцінювання конкурентних позицій підприємства за допомогою матриці Мак Кінсі, аналіз конкурентних переваг підприємства за допомогою багатокутника конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТОВ «АВТО-ДРІМ» НА ОСНОВІ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ

3.1. Сучасні аспекти управління ресурсами ТОВ «АВТО-ДРІМ»

Проведений критичний аналіз наукових праць свідчить, що немає єдиного методичного підходу до визначення управління ресурсами підприємства. У більшості публікацій [30] справедливо зазначають, що для формулювання та реалізації стратегій підприємств потрібно більше ресурсів. Управління якістю ресурсів має першочергове значення задля стратегічного і раціонального їх комбінування та пристосування до головних компетенцій підприємства. [31, с. 92]

Формулювання стратегії для автотранспортних підприємств (АТП) не обмежується витратами основного капіталу, оборотного капіталу, трудових і часових ресурсів. Інформаційні та інтелектуальні ресурси також мають вирішальне значення. Формулювання та реалізація стратегічних рішень вимагає володіння величезним обсягом інформації, яка відбирається, систематизується та аналізується протягом усього періоду діяльності. Однак, інформаційні ресурси підприємства тісно пов'язані з його інтелектуальними ресурсами. Організація повинна мати персонал, здатний не тільки сформулювати черговий бізнес-план, але й виявити тенденції розвитку зовнішнього середовища, перспективи конкретного бізнесу, сформулювати напрямки розвитку компанії та обґрунтувати необхідність концентрації коштів на стратегічні цілі.

Володіючи стратегічними ресурсами, економічні агенти можуть принципово визначати характер їх використання по відношенню до

зовнішнього середовища підприємства. Вираз «адаптація до нових умов» [32, с. 203] часто використовується для опису функціонування організацій, що ефективно функціонують, але створює враження пасивної. Він не зовсім вдалий, оскільки створює враження спрямованої переваги. Безперечно, адаптація до змінних умов зовнішнього середовища є підґрунтям довгострокового та успішного виживання підприємства. Однак, стратегія передбачає активну взаємодію із зовнішнім середовищем, а не просто слідування за змінами у зовнішньому середовищі та впровадження стратегічних змін всередині підприємства.

Стратегічно активні організації повинні цілеспрямовано впливати на своє оточення, змінюючи та адаптуючи його відповідно до реалізації своєї стратегії та створюючи умови для досягнення своїх стратегічних цілей. Вплив на зовнішнє середовище спрямований по-перше, на створення безпосередньої інфраструктури автотранспортного підприємства - споживачів, постачальників, конкурентів, органи державної влади тощо. Форми і методи цього впливу різні: реклама, вибір партнерів та умов співпраці з ними, цінова політика, методи конкурентної боротьби та відстоювання власних економічних інтересів, вплив на органи державної влади, залучення засобів масової інформації тощо.

Будь-яка організація є досить складною системою, яка здобуває, з'єднує, споживає, відтворює та розподіляє різні види ресурсів. Різні галузі економічної науки, які займаються питанням ресурсного забезпечення діяльності організацій, поки що не мають єдиної концепції, що заважає систематизувати та плідно використовувати накопичені знання.

Ресурсне забезпечення впливає на всі сфери діяльності економічних агентів і, безумовно, завжди було об'єктом управління. Проблеми ресурсного забезпечення в сучасній Україні значною пов'язані з тотальним домінуванням державної власності протягом останніх десятиліть. В той час суб'єкти господарювання обмінювалися ресурсами (в тому числі товарами) в рамках

єдиного власника і за правилами, а вся відповідальність за втрати покладалася на державу, а не на менеджмент. Як правило, такі підприємства не банкрутували, тому управління обміном ресурсами та ресурсозабезпеченням як специфічний вид діяльності не розглядалося ні в теорії, ні на практиці.

На сучасному етапі в Україні економічні агенти перейшли до нових умов обміну ресурсами і змушені брати на себе повну відповідальність за управлінські рішення, що приймаються з їхніми активами. Однак, не існує єдиної думки щодо теорії ресурсного забезпечення. Багато економістів звужують сутність цієї категорії і зводять її до фінансового забезпечення будь-якого процесу. Інші зводять проблему управління ресурсами до ресурсообміну, тобто руху матеріальних потоків, але предметом при цьому є вироблений продукт або надана послуга, а сферою дослідження привілейоване називають логістику.

На наш погляд, з точки зору АТП, як самостійної економічної системи, більш доречним є термін «ресурсне забезпечення діяльності».

Забезпечення ресурсами, незважаючи на те, що воно є найважливішим, не є метою діяльності підприємства. Метою діяльності є досягнення найважливіших суспільних або регіональних результатів з найменшими витратами, що включає дві підцілі: перша - розробка стратегічних цілей і напрямів господарської діяльності та максимізація її ефективності; друга - забезпечення ресурсами, що включає виробництво/надання послуг і відтворення, необхідний розподіл ресурсів, а також мінімізацію і раціональне використання ресурсів. розподіл необхідних ресурсів, а також мінімізацію та раціоналізацію витрат.

Забезпечення ресурсами не може обмежуватися лише формуванням джерел діяльності суб'єкта господарювання. Цей процес є ширшим і наскрізним по відношенню до стратегічного менеджменту. Наприклад, від стратегії ресурсного забезпечення залежить формування та вирішення найважливіших проблем в управлінні суб'єктом господарювання, таких як

запобігання організаційним бар'єрам та конфліктам інтересів, сприяння підвищенню ефективності діяльності.

Таким чином, ресурсне забезпечення підприємств (у тому числі автотранспортних) - це комплексний процес мобілізації, акумулювання та розподілу ресурсів, а також планування, управління, контролю та інших процедур, спрямованих на ефективне та раціональне використання ресурсів і зниження ризиків у діяльності підприємства.

Концептуальну модель ресурсного забезпечення підприємства зображено на рисунку 3.1.

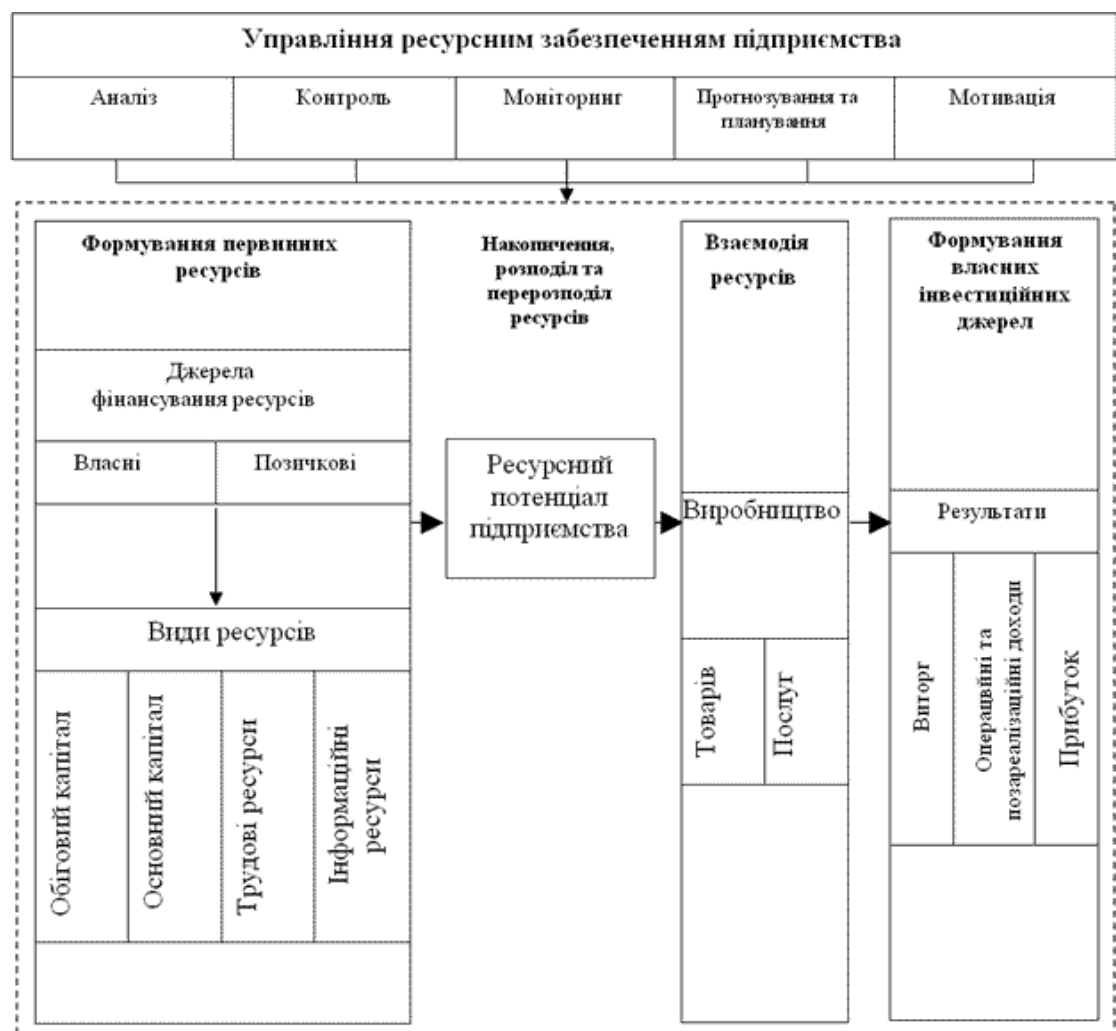


Рис. 3.1. Складові системи управління ресурсами підприємства

Джерело: розроблено автором

Як відкрита економічна система, будь-яка організація взаємодіє із зовнішнім середовищем, представленим ринком ресурсів, для формування своїх основних ресурсів. Джерелами фінансування ресурсів є власні та позикові кошти. Наступний крок процесу управління ресурсами підприємства є накопичення, комбінування, розподіл і перерозподіл, тобто формування ресурсного потенціалу підприємства. Ресурсний потенціал - це категорія єдності ресурсів підприємства, яка представляє собою можливості господарювання на певному етапі розвитку ресурсів. Припустимо, що ресурси однакової кількості та якості мають різний ресурсний потенціал залежно від ступеня їх використання. Таким чином, ресурсний потенціал характеризує не тільки різні види ресурсів, але й ступінь їх використання та здатність приносити корисні ефекти. Ресурсний потенціал підприємства поєднує в собі не тільки ресурси, які взаємодіють з системою управління на різних етапах його розвитку, але й методи ефективної реалізації ринкових можливостей.

Отже, в результаті взаємодії кожного блоку системи управління, тобто ресурсного та діяльнісного блоків, формується функціональна область. Таким чином, така структура дозволяє визначити набір функцій для конкретного структурного підрозділу підприємства. Вона повністю охоплює всі сфери діяльності, починаючи від досліджень і закінчуючи використанням маркетингових інструментів для взаємодії з ринком.

Перетин сфер ресурсів і сфер системи управління структурує процес планування та управління організацією як на рівні кінцевої продукції (послуг), так і на рівні ресурсів, що виробляються на підприємстві для внутрішнього споживання. Тому визначення структури ресурсного потенціалу підприємства є необхідним етапом стратегічного аналізу та управління.

3.2. Шляхи підвищення ефективності транспортної логістики ТОВ «АВТО-ДРІМ»: організаційно-економічний аспекти

Складне глобальне зовнішнє середовище ставить перед логістикою

важкі завдання та вимагає швидкої адаптації до його змін. Тим не менш, помилки в ланцюгу постачання часто неминучі. Продукти доводиться перевозити за тисячі кілометрів до кінцевого споживача, часто змінюючи маршрути. Однак незалежно від того, наскільки мобільним є актив з надійною логістичною мережею, завжди існує ризик того, що транспортний засіб застрягне в пробці, якась коробка або палета загубиться, буде вкрадена або взагалі загубиться.

Більшість посилок проводять більшу частину часу в транспортних «мертвих зонах». Товари спочатку реєструються на об'єкті, але між цими пунктами транзиту існує мало даних у реальному часі; радіочастотна ідентифікація (RFID) допомагає відстежувати, коли вантаж прибув до споживача, але на наступних етапах переміщення вантажу не можна ідентифікувати за допомогою звичайної технології RFID. Вона не надає жодної інформації про те, що відбувається «між ними», в результаті чого менеджери з логістики практично не знають про стан вантажу, які вони повинні безпечно і швидко переміщати по складних ланцюгах поставок.

Використовуючи традиційні рішення для управління ланцюгами поставок, менеджери з логістики часто стикаються з затримками або нецільовим використанням активів лише після того, як вони прибули до місця призначення із запізненням на кілька годин, або взагалі не прибули. Ці години в кінцевому підсумку призводять до втрати продуктивності, затримок у виробництві та порушення відносин з клієнтами.

Використовуючи дані в режимі реального часу, зібрані датчиками Інтернету речей, компанії тепер можуть приймати швидші, сміливіші та більш обґрунтовані бізнес-рішення, які посилюють їхні конкурентні переваги. Вони також отримують інформацію про поведінку клієнтів, що дозволяє їм впроваджувати інновації на основі достовірних даних. Доступ до даних у режимі реального часу також дозволяє компаніям заздалегідь прогнозувати потреби та бажання клієнтів, що дає їм змогу більш стратегічно розподіляти

ресурси та швидше реагувати на них.

Як інструмент відстеження, технологія Інтернету речей підвищує ефективність взаємодії між складами і дистриб'юторами та забезпечує клієнтам чітку видимість їхніх відправлень. Крім того, слідкування в режимі реального часу забезпечує точність даних на рівні гранул, швидке з'єднання, низьку затримку (менше простоїв) і широке покриття.

Експерти стверджують, що інтернет речей - одна з найперспективніших технологій останніх років, яка вже призвела до створення сотень нових продуктів і появи ринку нових компаній, що диктують умови ІТ-гігантам. Можливо, ви цього не усвідомлюєте, але ви, ваші друзі та колеги користуєтеся такими пристроями щодня протягом багатьох років. Більше того, багато українських домогосподарств вже мають системи «розумного дому» з десятками датчиків. Переваги Інтернету речей вже доступні і продовжують розвиватися, але найкраще їх можна продемонструвати на прикладах, тим більше, що ця технологія має багато сфер застосування.

На відміну від більшості смарт-пристроїв першого покоління, активи, підключені до мережі Інтернету речей, не залежать від WiFi або 4G, тому проблеми зі зв'язком вирішуються незалежно від того, де переміщується актив. Пристрої Інтернету речей також можуть отримати вигоду від більш глибокого покриття в місцях, де зв'язок традиційно був поганим, наприклад, в гаражах і підвалах.

Камери спостереження, встановлені на різних частинах транспортного засобу, забезпечують огляд на 360°, а сигнал LTE покращує GPS-відстеження. Якість і кількість детальних даних, які ці розумні пристрої можуть збирати і організовувати, є безпрецедентними. Завдяки цьому новому рівню інформації світові компанії починають впорядковувати свої ланцюги поставок і робити їх більш ефективними.

Коли товари рухаються по ланцюгу поставок, датчики Інтернету речей передають інформацію про час у дорозі, перебої в електропостачанні,

затримки на складах, перебої в роботі мережі та зміни температури навколишнього середовища. Ці сповіщення в режимі реального часу дозволяють компаніям швидко мобілізувати складні глобальні транспортні мережі. Хоча затримки активів можуть спричинити серйозні перебої в подальшому ланцюгу поставок, розумна логістика потенційно здатна до трансформації.

Оскільки світова економіка стає все більш взаємопов'язаною, інвестиції в інтелектуальні логістичні рішення - це вже не «приємна опція», а критична необхідність, що забезпечує галузь усіма інструментами, необхідними для того, щоб залишатися в авангарді гнучких інновацій у світі без змін.

Швидкість і надійність доставки визначає задоволення потреб кінцевих споживачів, зміцнює репутацію компанії та підвищує її конкурентоспроможність. Ці ж показники - кількість «ідеальних замовлень» - потрібно збільшувати, а ризик отримання посилок вчасно зменшувати. Окрім покращення функції управління транспортною логістикою, датчики мають бути встановлені в кожному транспортному засобі, щоб мінімізувати втрати, пов'язані з неочікуваними поломками або несправностями транспортного засобу, надати водіям більш конкретну інформацію при пошуку конкретних точок завантаження та розвантаження, допомогти в непередбачуваних ситуаціях, а також аналізувати дані: положення транспортного засобу, його стан, швидкість, тощо, швидкість, а також такі показники, як пройдений шлях, відстань і витрачений час, рекомендується передавати до відділу транспортної логістики. Проект розглядається з точки зору діджиталізації - Інтернету речей (IoT), який дозволяє взаємодіяти із зовнішнім середовищем (в даному випадку з сектором транспортної логістики) та інтегрує технології для передачі інформації про свій стан та отримання зовнішніх даних (сповіщення у разі недотримання плану маршруту).

Сьогодні ринок цифрових пристроїв, в тому числі GPS-трекерів, дуже диверсифікований. GPS-трекери - це електронні пристрої, які можуть

використовувати супутники для точного визначення географічних координат і передавати їх через інтернет або текстові повідомлення.

Передати координати можна двома способами:

1. надіслати SMS-запит на GPS-трекер, і GPS-трекер надішле вам повідомлення у відповідь;
2. якщо зв'язок із сервером попередньо налаштовано, то GPS-трекер через певні проміжки часу надсилатиме дані про координати місцезнаходження пристрою на сервер.

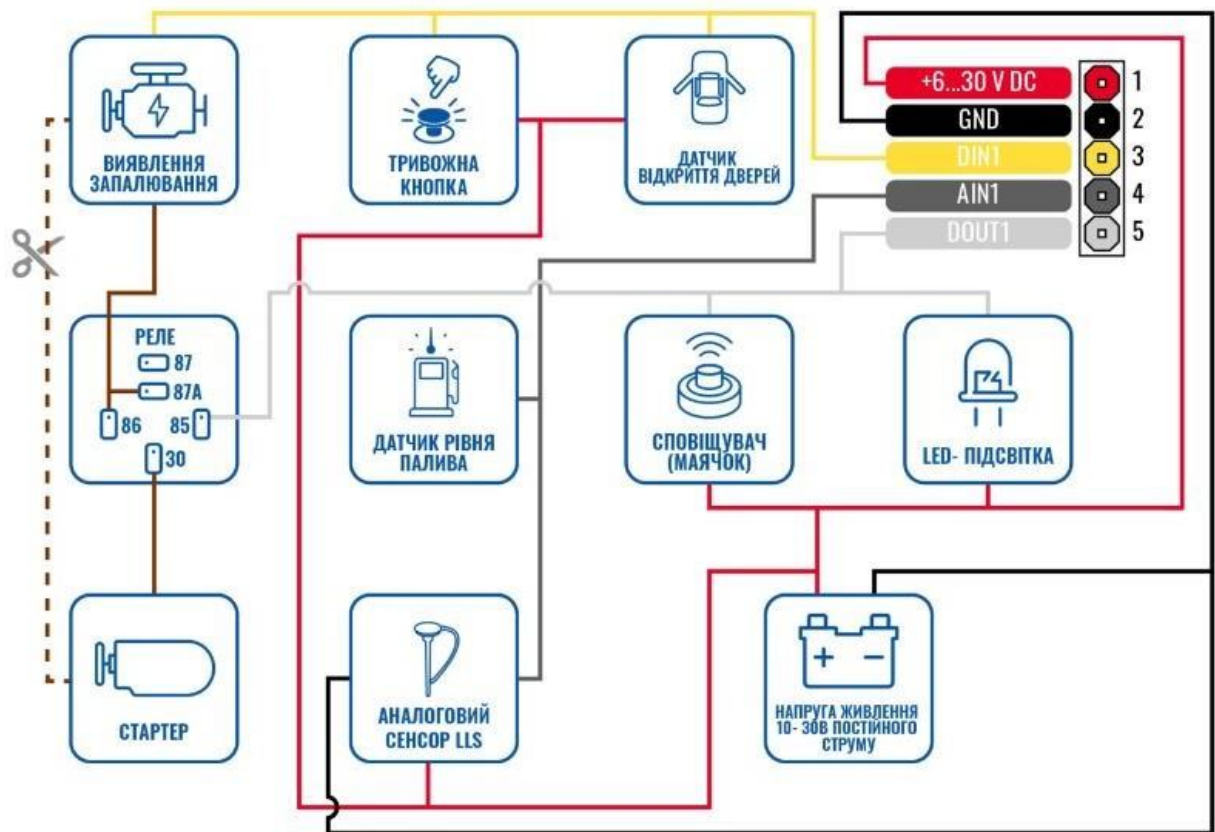


Рис. 3.1. Схема встановлення трекерів на транспортні засоби

Джерело: [33]

Надалі обґрунтуємо варіанти розвитку цього проекту:

Варіант 1: укласти договір з компанією на поставку датчиків і встановити їх самостійно.

Варіант 2: укласти договір з компанією, яка забезпечить комплексну поставку обладнання, монтаж та підтримку системи..

Витрати на реалізацію проекту включають закупівлю обладнання на суму 35 тис. грн., витрати на встановлення та впровадження – 525 тис. грн., додаткові бонуси для працівників, задіяних у проекті, та непередбачувані витрати – 100 тис. грн.

Загальна сума початкових інвестицій становить 560 тис. грн. Витрати в наступні роки включають виплату заробітної плати додатковим спеціалістам технічного та програмного відділів, найнятим для обслуговування системи, відрядження на соціальне страхування (22 %).

У табл. 3.1 описано концепцію розвитку проекту.

Таблиця 3.1

Концепція розвитку проекту

Дата створення:	Травень 2024 р.
Точність наведеної числової інформації	+/- 20 %
Причина започаткування проекту. ТОВ «АВТО-ДРІМ». потребує оптимізації своїх бізнес-процесів, включаючи оптимізацію транспортної логістики, з метою підвищення конкурентоспроможності, підвищення надійності та збільшення кількості «ідеальних замовлень». Метою є збільшення кількості «ідеальних замовлень». З цією метою компанія розпочала проект діджиталізації..	
Суть запропонованої інноваційної ідеї. Суть ідеї полягає у встановленні датчиків, які передають інформацію про місцезнаходження, стан, час, швидкість та пробіг транспортного засобу, та наявність палива	
Метою проекту є підвищення конкурентоспроможності компанії та оптимізації матеріальних ресурсів. Слід зазначити, що IoT як тренд діджиталізації є одним з найперспективніших напрямків у транспортній логістиці та користується найбільшим попитом.	
Дата початку роботи проекту: 2024 р.	

Джерело : розроблено автором

3.3. Економічне обґрунтування доцільності запропонованого проекту

Для відстеження та отримання інформації про кожен транспортний засіб може бути розгорнута операторська платформа Perator AOS, яка використовує Інтернет речей. Ця платформа використовує технології IBM Blockchain, Watson IoT та IBM Cloud. На практиці транспортні засоби AOS оснащуються спеціальними IoT-датчиками для розподілу RFID-міток.

Кожна мітка містить інформацію про перевізника, вантаж, його місцезнаходження в конкретний момент часу і вільне місце у автомобілі - саме

так IoT покращує транспорт. Ця інформація записується в блокчейн, що дозволяє компаніям швидко отримувати необхідну інформацію, забезпечуючи при цьому надійний захист від несанкціонованого доступу. Крім того, за словами експертів IBM, рішення зменшує вплив людського фактору і значно прискорює процес обробки інформації. Переваги впровадження цієї технології в компанії проілюстровані на рис. 3.3.



Рис.3.2. Переваги впровадження IoT на підприємстві

Джерело: складено автором

Таким чином, до переваг впровадження IoT на підприємствах можна віднести: оптимізацію використання ресурсів компанії (персонал, обладнання) використовуються більш ефективно, зменшуючи витрати; зменшення важливості людських помилок. Пошкодження під час доставки, крадіжки, підробки, підміна продукції – всі ці проблеми впливають не тільки на прибуток, але й на репутацію; IoT підвищує безпеку доставки і створює нові ринки праці; управління транспортом – завдяки транспортним сервісам IoT компанії зможуть не тільки дізнаватися, де знаходиться конкретний вантаж і встановлювати терміни доставки, а й відстежувати стан вантажу і змінювати параметри відповідно до поточних умов.

Основні чинники доцільності реалізації проекту на ТОВ «АВТО-ДРІМ» наведено на рис. 3.4.

Постійні витрати виникають при встановленні систем відстеження на

підприємствах і становлять 5 000 грн. Змінні витрати пов'язані із заробітною платою для транспортних засобів та працівників, які обслуговують систему. Загалом, система не повинна викликати жодних збоїв у роботі, але рекомендується призначити одного експерта на кожні 100 транспортних засобів для перевірки передачі даних.

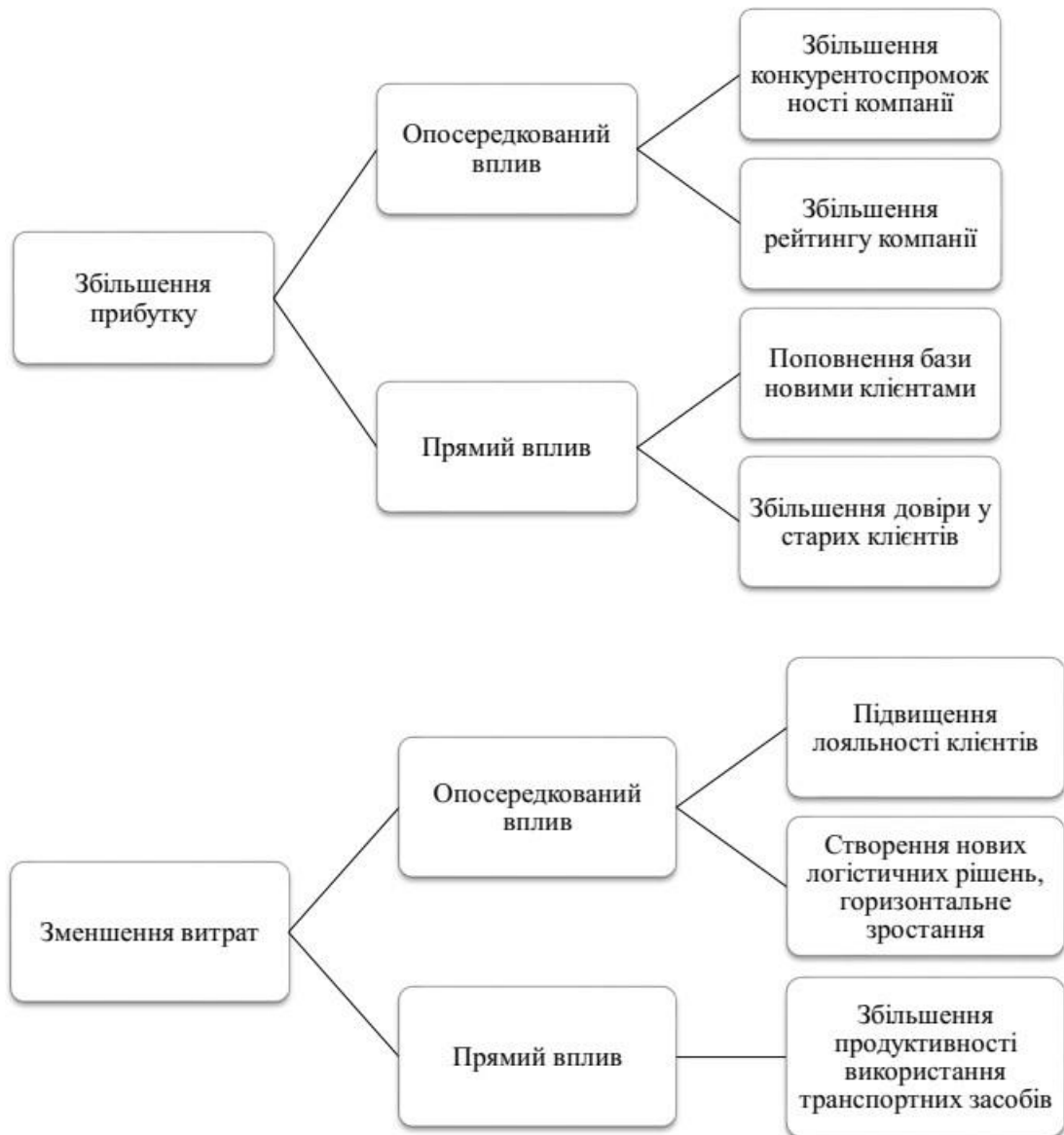


Рис. 3.4. Чинники доцільності реалізації проекту на ТОВ «АВТО-ДРІМ»

Джерело : складено автором

Розрахунки свідчать, що мінімальна економічно ефективна кількість

транспортних засобів для впровадження цієї системи становить 15.

Для оцінки економічної ефективності проекту використовується система показників, що відображає співвідношення між витратами та результатами, отриманими від впровадження інновації.

Основними критеріями оцінки ефективності інновації є зростання доходів, задоволеність клієнтів, зростання доходів від продажу нових послуг, зростання продуктивності праці та вплив інновації на динаміку прибутку. Однак ефективність впровадження проекту має підтверджуватися не лише економічними результатами.

Очікувані доходи пов'язані зі зростанням конкурентоспроможності компанії, покращенням репутації, підвищенням довіри клієнтів до компанії, що призводить до збільшення обсягів замовлень, збільшення кількості корпоративних клієнтів, зацікавленості в послугах компанії з боку компаній та укладення угод про співпрацю. Розрахунки наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунки грошових надходжень за проектом, тис.грн

Показники, тис. грн	Роки			
	2024	2025	2026	2027
Виручка від реалізації	1166,425	1239,5	1285,75	1350,5
Експлуатаційні витрати	630,5	670	695	730
Амортизація	25	25	25	25
Оподаткований прибуток	535,925	569,5	590,75	620,5
Податок на прибуток, 18 %	96,4665	102,51	106,335	111,69
Чистий прибуток	439,4585	466,99	484,415	508,81
Чистий грошовий потік	464,4585	491,99	509,415	533,81
Коефіцієнт дисконтування	0,741	0,549	0,406	0,301
Чистий дисконтований грошовий потік	344,16	270,10	206,82	160,68
Кумулятивний потік	344,16	614,27	821,09	981,77

Джерело : складено автором

Одним з основних показників економічної оцінки інвестиційних проектів є показник чистого приведенного доходу (ЧПД). Розрахунок чистого

приведеного доходу проводиться по формулі:

$$\text{ЧПД} = \sum_{i=1}^n \frac{\text{ДП}_i}{(1+d)^i} - \text{ІС};$$

де

ІС – стартові інвестиції;

$\sum_{i=1}^n \frac{\text{ДП}_i}{(1+d)^i}$ – сума чистого дисконтованого грошового потоку на протязі

n-років;

Якщо ЧПД >0, то це означає, що в результаті реалізації проекту прибутковість підприємства підвищується і проект можливо вважати прийнятним.

$$\text{ЧПД} = 981,77 - 560 = 421,77 \text{ тис. грн.}$$

Наступний показник, який використовується для оцінки економічної ефективності, – це індекс прибутковості (ІП):

$$\text{ІП} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{\text{ДП}_i}{(1+d)^i}}{\text{ІС}}$$

де ІС – стартові інвестиції;

$\sum_{i=1}^n \frac{\text{ДП}_i}{(1+d)^i}$ – сума чистого дисконтованого грошового потоку на протязі

n-років;

$$\text{ІП} = 981,77/560 = 1,75$$

Один з найбільш використовуваних показників привабливості інвестиційного проекту є термін окупності інвестицій:

$$TOI = \frac{\left(\sum_{i=1}^n \frac{ДП_i}{(1+d)^i} \right)_{сер}}{IC}$$

де:

$$\left(\sum_{i=1}^n \frac{ДП_i}{(1+d)^i} \right)_{сер} - \text{середня сума чистого грошового потоку за період часу}$$

прийнятий в розрахунках (місяць, квартал, рік).

$$TOI = 560/245,44 = 2,28$$

Отже, показники інвестиційної привабливості проекту мають позитивну динаміку. Проект можна прийняти до реалізації.

Надалі опишемо ризики, які виникають при реалізації проекту (див. табл.3.4).

Таблиця 3.4

Головні ризики реалізації проекту

Ризики	Причини
Організаційні ризики	Непередбачені витрати, пов'язані з некоректною синхронізацією даних автомобіля та датчика або некоректним відображенням даних на тестовому етапі
	Закладення неправильного алгоритму роботи, непророблені до кінця опції через брак співпраці логістичного та програмного відділів
	Проблеми з освоєнням програмного забезпечення працівниками
Технічні ризики	Неякісне програмне забезпечення
	Некоректна передача даних, яка зможе викликати непорозуміння між логістичним відділом та водіями
	Часті поломки системи
	Збільшення вартості системи
Фінансові ризики	Збільшення вартості обслуговування системи

Джерело: складено автором

У табл. 3.5 побудовано карту ризиків із врахуванням можливості

настання даного ризику.

Таблиця 3.5

Ризики проекту

Ризик	Оцінка	Вплив	Можливість виникнення	Експертиза	Вплив ризику	Превентивні дії
Непередбачені витрати , пов'язані з некоректною синхронізацією даних автомобіля	7	3	2	2	Збільшення витрат на реалізацію проекту	Складення плану проведення текстових робіт, визначення основних показників коректності роботи обладнання
Закладення неправильного алгоритму роботи	9	4	2	3	Незручність користування системою, неефективність використання	Надання логістичним відділом необхідних вимог та побажань з приводу користування програмою
Проблеми з освоєнням програмного забезпечення	7	3	2	2	Еефективність використання системи	Проведення тренінгів та тестування по програмі
Неякісне програмне забезпечення	11	5	3	3	Зменшення показника надійності поставок, фінансові втрати	Тестування пристроїв
Некоректна передача даних	10	5	3	2	Недорозуміння між логістичним відділом та водіями	Планові перевірки коректності роботи пристроїв, оновлення системи
Часті поломки системи	10	5	3	2	Фінансові втрати	Планові перевірки коректності роботи пристроїв
Збільшення вартості системи	13	5	3	5	Фінансові втрати	Укладання договору з постачальником, який буде постачати та оновлювати систему за фіксованою ціною
Збільшення вартості обслуговування	11	4	4	3	Фінансові втрати	Укладання договору з постачальником

Джерело: складено автором

Оцінюються наслідки ризику та дії, які необхідно вжити для уникнення такої ситуації. З огляду на кожен сценарій розвитку подій, слід констатувати,

що в будь-якому випадку компанія отримає значну вигоду від реалізації цього проекту, але найголовніше - вона врешті-решт почне оптимізувати транспортну логістику, що є дуже важливим елементом її діяльності.

Цей проект дасть змогу ТОВ «АВТО-ДРІМ» отримати додаткові конкурентні переваги та стати лідером на ринку вантажних перевезень, підвищити рівень діджиталізації транспортних бізнес-процесів. Контроль за транспортними засобами допоможе зменшити час, необхідний для вирішення проблемних ситуацій, та покращити взаємодію між водіями та підприємством.

ВИСНОВКИ

В даній роботі було досліджено теоретичні основи логістики. Встановлено в чому переваги логістичного управління ресурсами підприємств і чому сучасні підприємства повинні переходити на таке управління.

Встановлено, що:

1. Логістика - сучасний інструмент від якого залежить конкурентоспроможність будь-якого підприємства, у т.ч. автотранспортного. У контексті автотранспортного сектору, логістика не обмежується лише управлінням транспортними потоками та оптимізацією маршрутів. Вона охоплює ширший спектр діяльності, включаючи: управління запасами, планування потреб у ресурсах, взаємодію з постачальниками та клієнтами, а також впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності.

2. Досліджено логістичні потоки (матеріальний, інформаційний, фінансовий та сервісний). Встановлено, що для автотранспортних підприємств кожен із них має суттєве значення та особливості. Інформаційний потік в автотранспортному секторі є таким же важливим, як і матеріальний. Він включає в себе всю інформацію, пов'язану з логістичними процесами, від замовлень до доставки. Інформаційний потік забезпечує точність та своєчасність обміну даними між різними ланками ланцюга поставок.

3. Розглянуто поняття логістичних стратегій, їх роль як стратегічного інструменту та основні типи. Серед яких хотіли виділити найважливіші, але вони всі настільки потрібні для застосування на підприємствах, що це неможливо виокремити якусь із них як головну. Проаналізовано складові стратегічного планування логістичних операцій та умови для розробки логістичної стратегії на підприємстві

4. Управління ресурсами в автотранспортному секторі, реалізоване через логістичний підхід, є важливим елементом для підвищення

продуктивності та ефективності підприємств у цій галузі. Ефективне використання ресурсів, від транспортних засобів до людського капіталу, вимагає глибокого розуміння логістичних процесів та їх оптимізації. Особлива увага приділяється інтеграції інноваційних логістичних рішень, що можуть значно підвищити ефективність роботи та задоволення потреб клієнтів. Виділені основні завдання управління ресурсним потенціалом та основні функції та методи стратегічного управління ресурсним потенціалом.

5. Розглянуто динаміку змін на ринку перевезень, у тому числі обсяги ринку вантажних перевезень ЄС та України. Встановлено, що Польща є однією із найважливіших країн для автомобільного транспорту.

6. В Україні починаючи із 2022 року офіційної достовірної інформації стосовно обсягів перевезень майже немає. За оцінками експертів війна вплинула майже на 25% світової торгівлі зерновими, і немалу роль в цьому зіграла блокада морських шляхів. Кількість перевезень пасажирів та перевезень всіма видами транспорту впала майже вдвічі. Проте у відсотковому співвідношенні між видами транспорту є суттєві зміни. Загалом можна сказати, що за останні кілька років частка ринку автотранспорту зросла вдвічі (+57%), а вод-ного – навпаки, втратила майже вдвічі (-44%). Залізничний транспорт (-8%).

7. Проведено аналіз діяльності ТОВ «АВТО-ДРІМ». Встановлено, що це достаньо молода компанія заснована у 2016 році. Наявний транспорт - 19 автомобілів 20-ти тонних, з яких 11 автомобілів класу Євро 6. Проведено аналіз конкурентоспроможності та SWOT-аналіз, а також встановлені потенційні ризики у транспортно-експедиційній діяльності досліджуваного підприємства.

8. Розглянуто модель ресурсного забезпечення підприємства, а також, проблеми при процесі поставки/перевезення. Встановлено, що існує можливість змін маршрутів, крадіжки товару або того що він загубиться у процесі транспортуванні (особливо для невеликих або збірних вантажів).

Також, встановлено, що є сучасні інструменти як запобігати цьому, серед яких, наприклад, радіочастотна ідентифікація (RFID) що допомагає відстежувати вантаж на шляху пересування.

9. Для відстеження та отримання інформації про кожен транспортний засіб запропоновано розгорнути операторську платформу Perator AOS, яка використовує Інтернет речей. Ця платформа використовує технології IBM Blockchain, Watson IoT та IBM Cloud. На практиці транспортні засоби AOS оснащуються спеціальними IoT-датчиками для розподілу RFID-міток. За рахунок збільшення продажу транспортних послуг очікується ЧПД за 4 роки реалізації проекту в розмірі 421,77тис.грн, термін окупності 2,28 роки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Заборська Н. К, Жуковська Л. Е. Основи логістики: навчальний посібник. ОНАЗ ім. О.С. Попова. Одеса. 2011. 216 с. URL: <https://cutt.ly/bxkyg9G>
2. Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Соляник О.М. Логістика: Теорія та практика. Навч. посіб. К. Центр учбової літератури. 2010. 360 с.
3. Марченко В.М., Шутюк В.В. Логістика. Підручник. К. Видавничий дім «Артект». 2018. 312 с.
4. О. М. Ястремська. Логістика: навчальний посібник. Х. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 272 с.
5. Рудківський О. А., Гонгало Ю. В. Проблеми та шляхи розвитку логістичної системи підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 30. С. 218-224
6. Хвищун Н. В. Сутність поняття «логістика»: ретроспективний аналіз. Ефективна економіка. 2012. №11. URL: <https://cutt.ly/4xkymLd>
7. Тараненко Ю. В. Сучасні концепції та технології реалізації логістичних процесів. Європейські перспективи. 2014. № 6. С. 36-43.
8. Перезозова І. В., Сакур А. Ж. Логістична концепція виробничо-промислового підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 14. Частина 2. С. 58-64.
9. Білоцерківський О. Б., Брінь П. В., Замула О. О., Ширя'єва Н. В. Логістика. Навч. пособ. Харків: НТУ «ХПІ», 2010. 152 с.
10. Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. Логістика: навч.посіб. Пороги. Дніпро. 2021. 252 с.
11. Бажан Л. І., Яблоков І. В. Концептуальні основи синхронізації матеріального та інформаційного потоків в транспортно-логістичній системі.

Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем. 2015. Вип. 20. с. 115-138.237

12. Дудар Т. Г., Волошин Р. В. Основи логістики: навч. посіб. К. Центр учбової літератури, 2012. 176 с.

13. Малюта Л. Я., Шерстюк Р. П. Курс лекцій з дисципліни «Логістика». Тернопіль. Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя, 2017. 139 с.

14. Антонюк А. В., Бернага М. А., Ободзинська Т. В. Доцільність переходу українських підприємств на аутсорсинг логістичних послуг в умовах нестабільного середовища URL: http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2010_6.pdf

15. Талан М. В. Моделювання логістичних стратегій торговельних підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Логістика». №633. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». 2008. С. 696-701.

16. Дорош В. О. Формування логістичної стратегії підприємства. II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» 17.05.2021 URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/231021>

17. Тридід О. М., Таньков К. М. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Харків. ВД «ІНЖЕК», 2005.

18. Пальчик І. М. Логістичне управління підприємством: теоретико - методичний аспект. Ефективна економіка. 2014. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3442>

19. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: підруч. Львів. Інтелект-Захід, 2006. С. 156.

20. *Donald Waters. Logistics: an introduction to supply chain management. 2003. 350 с.*

21. Тридід О.М., Таньков К.М. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2005. 224 с.

22. Czeselski M. Logistyka w strategiach firm. – Warszawa–Poznan PWN, 1999.
23. Редька В.С. Сутність та основні види логістичних стратегій та їхнє місце у системі управління підприємством. УДК 65.01232 Національний університет «Львівська політехніка» 2012. с. 187-191 URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/03b919ce-e02a-4c07-ba21-c9525ef5df5d/content>
24. Борисюк І.О., Сімкова Т.О. Формування системи управління ресурсним потенціалом транспортного підприємства. Інфраструктура ринку. Випуск 43. 2020. с. 114-119. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct43-21>
25. Кабанець І. А. Визначення основних логістичних підходів до управління інноваційними процесами машинобудівним підприємством. Ефективна економіка № 11. 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2539>
26. Горбоконь В.Ю. Формування ресурсного потенціалу автотранспортних підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 4(166). С. 182–191.
27. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. Центр навчальної літератури. Київ. 2005. 352 с.
28. Шаманська О.І. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. Ефективна економіка. 2013. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1860>
29. Коржов Є. О. Інновації для ефективного управління логістикою у сучасному середовищі України. IV Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 23.05.2023. с.165. URL: <https://orcid.org/0000-0001-5102-3171>
30. Агужен Г. А., Стратегія підприємств в умовах економічних реформ: їх реалізація та проблеми, Національна академія наук України; Інститут економіки промисловості, 2014

31. Дзяд О.В., Рудік О.М. Спільні політики Європейського Союзу та їх значення для України. Київ : Міленіум, 2009. 666 с
32. Key EU transport legislation. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/204589/legislation-table.pdf
33. Познанська І.В. Сучасні тенденції розвитку транспортної інфраструктури ЄС. *Молодий вчений*. 2018. № 9. С. 56–59
34. EU Transport in figures 2020. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/MIAA20001ENN.en%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/MIAA20001ENN.en%20(1).pdf)
35. Eurostat Statistic Explained. Road freight transport statistics. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Road_freight_transport_statistics
36. Freight transport demand – outlook from EEA. URL: <https://www.eea.europa.eu/data-and-maps/indicators/freight-transport-demand-outlook-from-eea/freight-transport-demand-outlook-from-1>
37. Report on European Road Freight Transport Markets and ECMT Multilateral Quota Perspectives. URL: <https://www.itf-oecd.org/report-european-road-freight-transport-markets-and-ecmt-multilateral-quota-perspectives-0>.
38. Лукасевич-Крутник І.С. Поняття та ознаки транспортних послуг. *Юридичний вісник*. 2016. № 2(39). URL: http://www.law.nau.edu.ua/images/Nauka/Naukovij_jurnal/2016/statji_n2_39_2016/20.pdf
39. Македон В.В., Валіков В.П., Рябик Г.Є. Розвиток світового ринку ділових інтелектуальних послуг під впливом економіки 4.0. *Нобелівський вісник*. 2019. № 1. С. 59–72
40. European road carrier rates will rise in 2021–2025. URL: https://telsgroup.com/media_center/tels_news/european-road-carrier-rates-will-rise-in-2021-22/

41. Eurostat Statistic Explained. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Road_freight_transport_by_vehicle_characteristics
42. Сайт газети «Слово і Діло». URL: <https://www.slovoidilo.ua/>
43. «Європейський зелений курс» та залізниця: як зробити ринок вантажних перевезень України більш «зеленим» – Офіс ефективного регулювання. URL: <https://brdo.com.ua/analytics/21368/>.
44. Криза на польському кордоні: як страйк та 50-кілометрова черга створюють загрозу для України. *Європейська правда*. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2022/09/8/7146427>
45. Довідка щодо виконання заявок на перевезення клінкеру та цементу (перевезення в вагонах інвентарного парку ПАТ «Укрзалізниця» та ЦТЛ). URL: https://www.uz.gov.ua/cargo_transportation/zayavki/dovidka_pro_vykonannia_zayavok_klinkeru_cementu
46. Довідка щодо виконання заявок на перевезення руди, будматеріалів та вугілля (перевезення в напіввагонах інвентарного парку ПАТ «Укрзалізниця» та ЦТЛ). URL: https://www.uz.gov.ua/cargo_transportation/zayavki/ruda_ug_bud_zayvka/
47. Якими будуть наслідки для залізничної галузі після війни в Україні? *PolskieRadio.pl*. URL: <https://www.polskieradio.pl/398/7858/Artykul/3028822>
48. Залізні статистика. Дані про відправлені гуманітарні вантажі за весь період. URL: <https://zalizna-dopomoga.info/statistics-ua/>
49. Зеленський затвердив угоду з ЄС про «транспортний безвіз». *Європейська правда*. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2022/09/16/7146915>

50. Міжнародні автомобільні перевезення. Ч. I. Організаційні та правові аспекти : навч. посібник / Зад ред. Ю.С. Сухіна, В.С. Лукинський. К. : Знання, 2000. 170 с.

51. Національна академія наук України; інститут економіки промисловості. Донецьк, 2015. с. 203; Бланк І. О. Фінансова стратегія підприємства. К.: Ніка-центр. 2016. с. 520;. Іванов М. І. Ресурси підприємства: забезпечення та збереження. НАН України; інститут економіки промисловості. Донецьк: ІЕП НАН України, 2017. с. 92

52. Агужен Г. А.: Стратегія підприємства в умовах реформування економіки: реалізація та проблеми. Національна академія НАН України; Інститут економіки промисловості. Донецьк, 2015. с. 203

53. Benish GPS. URL:<https://www.benishgps.com/ua/news/blog/tracker3/>

54. Луценко І. С., Матіяш Д. О. Інноваційні технології в логістиці. Збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, КПІ ім.Ігоря Сікорського, 08 грудня 2022 р. 2022. С 72 – 72. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271576>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Матеріали ІХ Всеукраїнська науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих учених «Гуманітарний і інноваційний ракурс професійної майстерності: пошуки молодих вчених» грудень 2023 року м. Одеса, Україна.

Секція 02. Менеджмент. Економіка. Готельно-ресторанна справа та туризм.

СТАН ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ В УКРАЇНІ У ПЕРІОД ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Повх І. В., Титянкова Л. В.

Здобувач другої вищої освіти (магістратурний рівень)

спеціальності 073 «Менеджмент»

Науковий керівник: Дроздова В. А.,

кандидат економічних наук, доцент

Одеський національний технологічний університет

м. Одеса, Україна

Внаслідок широкомасштабного вторгнення українська економічна система стикнулася із надзвичайними викликами не лише на внутрішньому ринку, але й у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Спостерігається зниження виробництва основних видів продукції, а особливо тих, які виступають в якості основи для експортного потенціалу держави у цілому. Окрім цього, має місце блокада портів, що унеможливорює ведення торгівлі на міжнародному ринку. Знищено ключові інфраструктурні об'єкти в регіонах, транспортно-логістичні, маркетингові, соціальні та інженерні структури.

Вже після 24 лютого 2022 року РФ було здійснено повну блокаду українських морських торговельних портів, що супроводжувалося постійними обстрілами, руйнацією портової інфраструктури, атакуючи, захоплюючи і блокуючи торговельні судна, навіть іноземних держав. Вже в перший день широкомасштабного нападу, Україна була змушена закрити більшу частину торговельних портів, припинити вантажні операції у Чорноморську, Миколаєві, Південному, Рені, Бердянську та Маріуполі. Пізніше окупантами було захоплено порти у містах Херсон, Бердянськ та Скадовськ та Маріуполя. При цьому, має місце блокування будь-яких торговельних перевезень із морських портів у Чорному морі [4].

Повітряний простір України також буде закритий до повного закінчення бойових дій та скасування правового режиму воєнного стану. В таких умовах бізнес був вимушений здійснити переорієнтування на здійснення перевезень переважно автомобільним та залізничним транспортом, налагоджуючи нові шляхи поставки з партнерами у країнах Європейського Союзу (далі – ЄС). Варто зазначити, що після початку повномасштабного вторгнення вітчизняний ринок втратив майже половину від довоєнних обсягів перевезень: обсяги повітряних перевезень знизилися на 90 %; морських – на 63,8 %; залізничних – на 43,7 %; автомобільних – на 19,7 % [2].

Переорієнтація з морських та залізничних перевезень на автомобільні зумовило виникнення нових проблем – кілометрових черг на кордонах. Це мало своїм наслідком порушення строків поставок в експортно-імпорних операціях, що тягне за собою виникнення різноманітних проблем у низці галузей економіки [1].

Негативні наслідки спричинила заборона експорту аграрної продукції до Європи, внаслідок чого українським фермерам було завдано значних збитків. Лише за квітень 2023 року показники українського експорту скоротилися на третину, що є найгіршим показником із середини минулого року. Проблема здійснення експортних відвантажень мала місце майже у всіх напрямках, проте

найбільшої шкоди було спричинено наступними діями та рішеннями: саботаж повноцінного функціонування «зернового коридору» з боку держави-агресора; запровадження заборон на імпорту усієї продукції агропромислового комплексу та встановлення тимчасової заборони на транзитне перевезення вантажів через територію Польщі; встановлення заборони на імпорту окремих видів сільськогосподарської продукції до Болгарії, Польщі та Словаччини. Варто зауважити, що польські фермери наполягають на продовженні заборони імпорту сільськогосподарської продукції з України, у зв'язку із чим існує потреба не лише в пошуку нових ринків збуту, але й нових логістичних шляхів

Посилює логістичну кризу в Україні й блокування польськими перевізниками пунктів пропуску з Україною, що розпочалося 6 листопада 2023 року. Спочатку акції протесту було організовано на трьох пунктах пропуску: «Корчова – Краковець», «Гребенне – Рава Руска», «Дорогуськ – Ягодин». Проте, 23 листопада було оголошено про блокування ще одного пункту пропуску – «Шегині – Медика». Основною вимогою польських протестувальників є повернення дозволів для українських перевізників, які було скасовано ЄС влітку 2022 року; посилення вимог до вантажних перевезень; встановлення заборони на реєстрацію в Польщі компаній, капітал яких знаходиться за межами ЄС; надання доступу до української системи «Шлях»; запровадження окремих черг для автомобілів з ЄС через систему «Черга»; надання окремих черг для порожніх автомобілів [3].

За підрахунками Європейської Бізнес Асоціації, кожен день протестної акції коштує одній компанії мільйон гривень. Лише за перші два тижні акції протесту розмір збитків, спричинених простоям складає майже 306 млн. гривень. При цьому, такі збитки спричиняються як імпортерам, так й експортерам.

Блокування кордону призводить і до інших негативних наслідків для українського бізнесу та їх контрагентів у інших країнах, у тому числі й Польщі.

Зокрема, має місце підвищення витрат на логістичні послуги, внаслідок чого підвищуються ціни на продукцію та знижується цінова конкурентоспроможність компаній. Також спостерігається дефіцит вантажного транспорту, у зв'язку із чим компанії не здатні виконувати прийняті на себе зобов'язання за контрактами. До того ж, через блокування пунктів пропуску перевізники вимушені прямувати до словацького чи угорського кордонів, де також починають збиратися великі черги [3].

У зв'язку із вищевикладеним можливо зробити висновок, що ключовою проблемою для України на сьогоднішній день виступає потреба у відновлення хоча б частини експортного потенціалу, що можливо здійснити виключно за рахунок організації нових торговельних маршрутів для перевезення сировини і продукції за кордон. Враховуючи ситуацію з блокуванням автомобільних логістичних шляхів перевезення товарів на польському кордоні, в якості ще одного експортного каналу можливо використання дунайських портів, що розміщені в Ізмаїлі, Рені та Усть-Дунайському, проте вони також обмежені у своїй пропускній здатності, що пов'язано із резервацією найбільшими міжнародними та вітчизняними трейдерами. До того ж, існує потреба у збільшенні залізничних перевезень, що пов'язано із ризиками подальшого блокування автомобільних шляхів, а також обстрілами портової інфраструктури з боку держави-агресора.

Список використаної літератури:

1. Васильців Н.М. Трансформація та адаптація логістики до викликів.
2. Логістика в умовах війни. Як зберегти та підтримувати експортні перевезення.
3. Страйк перевізників: хто та чому блокує проїзд вантажівок (дата звернення: 28.11.2023).

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ
ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. Г.Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ



ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ
здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»

за матеріалами круглого столу на тему
«Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів»
в рамках XI Міжнародної науково-практичної конференції
«Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку
XXI століття»

17-18 жовтня 2023 р.

Одеса 2023

УДК 005.93-044.3:[005.591.6:664]

Збірник наукових праць здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за матеріалами круглого столу на тему «Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» в рамках XI Міжнародної науково-практичної конференції «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття» 17-18 жовтня 2023 р. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2023. – 104 с.

Даний збірник виданий за ініціативи, активної участі колективу кафедри менеджменту та логістики, докторантів, аспірантів, магістрів спеціальності 073 «Менеджмент» Одеського національного технологічного університету.

Розглянуто теоретико-методологічні та практичні аспекти менеджменту як фактору сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем у повоєнний період. В рамках проведених досліджень проаналізовано стан зернової, виноробної, хлібопекарської, кондитерської галузей та індустрії гостинності України. Розглянуто теоретико-прикладні аспекти менеджменту суб'єктів господарювання, визначені проблеми та перспективи його розвитку в умовах воєнного стану. Значна увага приділяється особливостям корпоративного управління в Україні, стратегічним аспектам розвитку підприємств, проблемам антикризового управління в аспекті сучасної концепції теорії організацій, організаційно-економічному забезпеченню активізації інноваційної діяльності в економіці України.

Відповідальний редактор: Седікова І. О., завідувачка кафедри менеджменту і логістики ОНТУ, д.е.н., професор.

Технічний секретар: Дьяченко Ю. В., доцент кафедри менеджменту і логістики ОНТУ, к.е.н., доцент.

Матеріали, які занесені до збірника, друкуються за авторськими оригіналами.

За достовірність інформації відповідає автор публікації.

© ОНТУ, 2023 р.

АНАЛІЗ СТАНУ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ В УКРАЇНІ ПІД ВПЛИВОМ БЛОКУВАННЯ КОРДОНІВ

**Повх І. В., магістр 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»
Марченко К.С., магістр 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»
Титякова Л.В., магістр 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса
Науковий керівник: Дроздова В.А., к.е.н., доцент**

Війна суттєво змінила парадигму української торгівлі, викладаючи виклики, які потребують невідкладних нових стратегій. Потрібно обговорювати можливість розвитку нових шляхів співпраці та взаємодії для відновлення стабільності в економіці країни.

Вже більше 1,5 роки Україна має обмежені можливості використання власного виходу до моря, внаслідок блокування. Морська логістика є важливою ланкою транспортної логістики та замінити її на наземну у короткі терміни дуже важко, бо навколо портів зосереджено багато елементів інфраструктури. Тому, питання перенаправлення експортних та імпорتنних потоків з морських шляхів на наземні коридори є дуже важливим.

На тлі воєнної ситуації в Україні транспортна логістика країни переживає серйозні труднощі. Заблоковані морські порти, припинення роботи численних підприємств, обмежені можливості залізничних та автомобільних перевезень — це лише кілька викликів, з якими стикається галузь. Під час війни 75% зовнішнього товарообігу України, який раніше здійснювався через морські порти, був заблокований. Ситуація стала спонукати компанії активно шукати альтернативні шляхи для логістичних ланцюгів. Залізничний та автомобільний транспорт намагаються компенсувати втрати від заблокованих морських портів.

Наприклад, залізнична інфраструктура на західній межі стикається з великим тиском через неочікуване великий потік вантажів. За словами експерта з логістики Валерія Андріанова, інфраструктура пристосовується до нових умов і, з огляду на обставини, можна назвати її ефективною. З іншого боку, проблеми виникають у забезпеченні необхідної пропускнуої здатності морських портів та терміналів. Деякі з портів стикаються з перевантаженням та технічними труднощами, що призводить до затримок у доставці вантажів. Зокрема, порти «Рені» та «Ізмаїл» переживають велике завантаження, а обмежена можливість проїзду через територію Молдови ускладнює ситуацію. Усі ці фактори впливають на ефективність логістичних процесів та змушують компанії шукати нові шляхи доставки. Зазначимо, що внутрішні перевезення вантажів залізницею теж відчули наслідки війни. Призупинення роботи багатьох підприємств та блокування морських портів призвели до зупинки залізничних перевезень. Залишаються лише кілька

*ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ
здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»*

працюючих портів, але вони забезпечують лише невелику частину загальної потужності перевалки вантажів.

Компанія «Укрзалізниця» намагається вирішити проблему, шукаючи можливості завантаження портів товаром з використанням залізничних шляхів та роблячи акцент на використанні прикордонних залізничних переходів. З боку «Укрзалізниці» зазначається, що наявний достатній локомотивний та вагонний парк для підведення експортних вантажів до кордону. Проте, подальше транспортування та доставка залежать від готовності зарубіжних перевізників довозити ці вантажі. Однак, існують певні труднощі та виклики, які впливають на цей процес:

1. Бюрократичні процедури: Ускладнення ситуації виникає через проблеми з бюрократичними процедурами на кордоні. Проходження прикордонного контролю, митного контролю, фітосанітарних та ветеринарних процедур може затягуватись у часі та бути ресурсовитратними етапами.

2. Дублювання контролю: Зазначається, що контроль на кордоні подвійний, що означає, що ці самі процедури виконуються з обох боків кордону. Це додатково ускладнює та затримує транспортні операції.

Для вирішення цих проблем проводиться значна робота на законодавчому рівні. Зусилля спрямовані на спрощення та раціоналізацію бюрократичних процедур, а також на вироблення ефективної системи контролю, яка не тільки відповідає всім необхідним вимогам, але й прискорює та полегшує перетин кордонів для експортерів та логістичних операторів [2].

Транспортна логістика в Україні є важливим елементом глобальних ланцюгів постачання, особливо у контексті імпорту та експорту. Перекриття кордонів, зокрема Польщі та можливе блокування у Словаччині, викликає суттєві складнощі для перевізників та компаній, що здійснюють міжнародні перевезення [1, с.10]. Заходи, вжиті країнами для обмеження руху транспорту, ведуть до затримок у доставці, підвищення логістичних витрат та порушення графіків. Блокування кордонів обмежує доступ до ключових ринків для українських підприємств, що може вплинути на їхню конкурентоспроможність та стабільність. Зараз ситуація на ринку перевезень по Україні є невизначеною через затори на кордонах та непередбачуваність дій інших країн. Компанії працюють над пошуком інноваційних рішень, щоб ефективно реагувати на зміни у транспортній логістиці та забезпечити безперебійний потік товарів.

6 листопада 2023 року, після 12:00 години, група польських перевізників розпочала блокування трьох прикордонних переходів між Польщею та Україною. На 18 листопада 2023 року повідомлено, що на кордоні з Польщею застрягли 2 800 вантажівок, і ця кількість продовжує збільшуватися. Інформацію про це розкрив речник Державної прикордонної служби України, Андрій Демченко, у ході телемарафону 18 листопада.

*ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ
здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»*

Найбільше вантажівок затримано навпроти пункту пропуску «Краківець» – 1200 вантажівок, «Ягодин» – 1100, «Рава-Руська» – 500. Поляки не обмежують рух пасажирського транспорту, і автобуси та легкові автомобілі можуть вільно перетинати кордон. На кордоні з Україною активісти здійснюють протесту акцію, яка призвела до ускладнення руху вантажівок у польських селах Гребенне, Дорогуськ і Корчова. Головна вимога пікетувальників – заборонити реєстрацію в Польщі транспортних компаній із зарубіжним капіталом, які конкурують із польськими підприємцями на внутрішньому ринку. Також, вони наполягають на відновленні дозволів на в'їзд до Євросоюзу для українських перевізників і поліпшенні обслуговування на кордоні [2].

Організатори протесту оголосили, що акція триватиме до 3 січня. У той же час, приватні автомобілі та автобуси будуть пропускатися без будь-яких перешкод. Ця ситуація стала ще однією ланкою в подіях, що розгортаються на кордоні. 16 листопада 2023 року словацькі перевізники на годину заблокували пункт пропуску з Україною, висловлюючи солідарність із польськими перевізниками. За словами Демченка, на пункті пропуску «Ужгород» на в'їзд до України залишилося очікувати 460 вантажівок, що трошки менше порівняно з попередніми 500. Рух вантажівок не обмежено, а словацькі прикордонники наразі не мають інформації про можливе блокування руху на кордоні [2]. Подібні дії створюють додаткові виклики для транспортної логістики, особливо для компаній, які здійснюють перевезення через українсько-польський кордон, вимагаючи уваги до ефективних стратегій управління логістичними процесами в умовах невизначеності.

Союз автомобільних перевізників Словаччини (UNAS) загрожує заблокувати українським перевізникам доступ через кордон, якщо Європейська комісія не відновить видання комерційних дозволів для перевезень в межах Євросоюзу. Голова UNAS, Станіслав Скала, висловив свою обуреність в листі, адресованому міністерству транспорту Словаччини. Організація стверджує, що міністерство занадто довго ігнорує проблеми вантажних перевезень та не вирішує їхні проблеми. UNAS закликає до зустрічі для обговорення проблем із українськими перевізниками, які, за їхніми словами, «не потребують дозволів на перевезення.» Лист також зауважує, що словацький вантажний транспорт перебуває в складному становищі, а блокування кордонів польськими перевізниками свідчить про схожі проблеми.

За інформацією словацьких ЗМІ, на кордоні вже спостерігається накопичення вантажівок, які направляються до України. Ці події ще більше ускладнюють вже напружені відносини між Україною та сусідніми країнами та мають негативний вплив на експортерів, імпортерів та перевізників обох сторін. Розв'язок подій вимагає прискореної реакції та стратегічного аналізу

для вирішення проблем у сфері перевезень та збереження стабільності на кордонах [2].

Співпраця з іншими країнами стає стратегічно важливою для українських компаній, спрямованих на міжнародну торгівлю. Розширення мережі партнерів та альтернативних маршрутів може допомогти зменшити вплив обмежень на кордонах. Під час онлайн-дискусії, яка відбулася 18 травня 2022 року в Південноукраїнському офісі Європейської Бізнес Асоціації, розглянуто важливий аспект впливу війни на зовнішню торгівлю України. Зазначено, що до початку війни 75% зовнішнього товарообігу України припадало на морські порти, проте їх блокування з 24 лютого 2022 року вимагало пошуку альтернативних логістичних рішень.

Важливо відзначити, що у цих умовах залізничний та автомобільний транспорт активно шукають можливості заміщення морських перевезень. Експерти обговорюють високий потенціал розвитку цих видів транспорту як альтернативи та наводять приклади компаній, які успішно адаптували свої логістичні ланцюги [1]. Зазначається, що влада активно впроваджує заходи для допомоги експортерам вивозити продукцію в умовах війни. Це може включати спрощення логістичних процесів, забезпечення безпеки та розробку спеціальних програм підтримки для бізнесу.

Згідно проаналізованої інформації, щодо проблем з якими стикається транспортна логістика України у зв'язку із закриттям кордонів під час воєнного конфлікту, важливо відзначити, що об'єктивна оцінка ефективності прикордонної інфраструктури стає вкрай складною, оскільки такий тиск та обсяг перевезень інфраструктура ще ніколи не зазнавала. Зазначено, що залізнична інфраструктура на західних прикордонних переходах, яка не розрахована на настільки великий вантажопотік, взяла на себе найбільший виклик. Однак, на фоні цього виклику, можливо стверджувати що інфраструктура впоралася і продовжує справлятися із сучасними викликами.

Інвестиції в розвиток перевантажувальних потужностей та оптимізацію контрольних процедур можна встановити як ключові завдання для подолання труднощів. Додатково, потрібна диверсифікація маршрутів як необхідний елемент для зменшення впливу блокад та створення резервних варіантів. Важливим є розвиток співпраці та партнерства з європейськими компаніями для спільного формування стабільної та ефективної транспортної інфраструктури. Одним із напрямків діяльності може бути інвестиційна спрямованість у розбудову транспортної галузі в післявоєнний період.

Література

1. Транспорт та логістика: сучасні виклики та перспективи розвитку (Transport & Logistics: Current Challenges and Prospects): матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Одеса, 18 листопада 2021 р. / [під наук ред. Ілменко С. В.] ; НАНУ,