

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: Розробка змін в організації діяльності
автотранспортного підприємства**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.433-03.4.4

_____ Здобувачка Ірина ПОВХ
_____ Керівник к.е.н., доц. Валерія ДРОЗДОВА

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 11.12.2023 р., протокол №6

Завідувач 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

Повх Ірина

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

1. Тема роботи: «Розробка змін в організації діяльності автотранспортного підприємства» 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, всесвітня мережа Internet.

4. Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти управління автотранспортними підприємствами. 1.1. Логістичне управління автотранспортними підприємствами. 1.2. Транспортна логістика як ключовий елемент ефективності автотранспортних підприємств. 1.3. Оптимізація транспортно-логістичних процесів на автотранспортних підприємствах. Розділ 2. Динаміка розвитку ринку автомобільних перевезень: часовий аспект. 2.1. Ринок автомобільних вантажних перевезень країн ЄС: порівняльна макроекономічна оцінка і ключові напрями розвитку. 2.2. Вплив війни на розвиток транспортних перевезень в Україні. 2.3. Аналіз середовища функціонування ТОВ «АВТО-ДРІМ». Розділ 3. Удосконалення транспортно-логістичної діяльності ТОВ «АВТО-ДРІМ». 3.1. Вектори розвитку транспортно-експедиційної діяльності ТОВ «АВТО-ДРІМ». 3.2. Економічна доцільність реалізації запропонованого проєкту Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць – 35 , рисунків – 28.

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

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

6. 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

Повх Ірина. Розробка змін в організації діяльності автотранспортного підприємства. 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 розробки змін в організації діяльності автотранспортного підприємства.

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* **«Теоретичні аспекти управління автотранспортними підприємствами»** досліджено поняття логістичного управління, його етапи на основі концепції циклу життя та ключові ознаки, розглянуто трактування дефініції «транспортна логістика». Проаналізовано складові компоненти логістичного потоку, а також, аспекти системного та процесного підходу на автотранспортних підприємствах. Розглянуто класифікацію автомобільних тарифів та оптимізацію транспортно-логістичних процесів

У *другому розділі* **«Динаміка розвитку ринку автомобільних перевезень: часовий аспект»** проведено аналіз ринку автомобільних вантажних перевезень країн ЄС, встановлені обсяги автомобільних вантажних перевезень за видами транспорту та коливання, що були спричинені пандемією. Проведено аналіз середовища функціонування ТОВ «АВТО-ДРІМ», встановлено потенційні ризики у транспортно-експедиційній діяльності, побудовано багатокутник конкурентоспроможності

У третьому розділі «Удосконалення транспортно-логістичної діяльності ТОВ «АВТО-ДРІМ» проаналізовано можливість праці у режимі транспортно-експедиційної діяльності та можливості зворотнього зв'язку з транспортними компаніями. Наведено показники оцінки перевізників. Проведена оцінка транспортних засобів та запропонована закупівля авто для розширення діяльності

За результатами кваліфікаційної роботи магістра здійснено теоретичне узагальнення і запропоновано вирішення важливого науково-практичного завдання щодо змін в організації діяльності діяльності автотранспортного підприємства.

SUMMARY

Povkh Iryna. Development of changes in the organization of the activity of the motor vehicle enterprise. 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 developing changes in the organization of the activity of the motor vehicle enterprise was 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.

As to the first section, "Theoretical aspects of the management of motor transport enterprises" explores the concept of logistics management, its stages based on the concept of the life cycle and key features, the interpretation of the definition "transport logistics" is considered. The constituent components of the

logistics flow, as well as aspects of the system and process approach at motor transport enterprises, were analyzed. Classification of car tariffs and optimization of transport and logistics processes are considered

*In the second section, "**Dynamics of road transport market development: temporal aspect**"* analyzed the road freight transport market of EU countries, determined the volumes of road freight transport by types of transport and fluctuations caused by the pandemic. An analysis of the operating environment of "AVTO-DRIM" LLC was carried out, potential risks in transport and forwarding activities were identified, a polygon of competitiveness was built

*In the third part of work, "**Improving the transport and logistics activity of "AUTO-DRIM" LLC**"* analyzed the possibility of working in the mode of transport and forwarding activity and the possibility of feedback with transport companies. Indicators of evaluation of carriers are given. An assessment of vehicles was carried out and the purchase of a car was proposed for the expansion of activities

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 changes in the organization of the activity of the motor vehicle enterprise was proposed.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АВТОТРАНСПОРТНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ	11
1.1. Логістичне управління автотранспортними підприємствами	11
1.2. Транспортна логістика як ключовий елемент ефективності автотранспортних підприємств	23
1.3. Оптимізація транспортно-логістичних процесів на автотранспортних підприємствах	31
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2. ДИНАМІКА РОЗВИТКУ РИНКУ АВТОМОБІЛЬНИХ ПЕРЕВЗЕНЬ: ЧАСОВИЙ АСПЕКТ	41
2.1. Ринок автомобільних вантажних перевезень країн ЄС: порівняльна макроекономічна оцінка і ключові напрями розвитку	41
2.2. Вплив війни на розвиток транспортних перевезень в Україні	51
2.3. Аналіз середовища функціонування ТОВ «АВТО-ДРІМ»	58
Висновки до розділу 2	76
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ТРАНСПОРТНО- ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВТО-ДРІМ»	77
3.1. Вектори розвитку транспортно-експедиційної діяльності ТОВ «АВТО-ДРІМ».	77
3.2. Економічна доцільність реалізації запропонованого проєкту	85
Висновки до розділу 3	93
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	96
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Транспортна логістика поєднує всі галузі господарства. Вона як артерії дозволяє постачати необхідні речі від відправника до отримувача. Найбільш вживаний вид логістики – це саме транспортна логістика, а автотранспортні підприємства її інструмент.

На теперішній час ринок транспортних послуг зазнає великих змін. Щодня зовнішня ситуація то відкриває то закриває кордони для зовнішніх перевезень, змінюється їх географія та інтенсивність як всередині країни так і назовні. Все це потребує відповідної реакції та адекватних змін в організації автотранспортних підприємств.

Розвиток транспортних перевезень є стратегічним напрямком розвитку будь якої держави, бо наявність транспортної інфраструктури дає гарний транзитний потенціал, а відповідно робочі місця та доходи.

Мета і завдання дослідження. Метою даної дипломної роботи організація змін в організації діяльності автотранспортного підприємства.

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

– розглянути теоретичні засади понять «логістичне управління», «транспортна логістика» «логістичний потік»;

- провести аналіз ринку автомобільних вантажних перевезень та виявити вплив війни на розвиток транспортних перевезень в Україні

– зібрати, систематизувати та провести аналіз інформації щодо господарсько-економічної діяльності ТОВ «АВТО-ДРІМ»;

— визначити вектори розвитку транспортно-експедиційної діяльності підприємства ;

– розробити заходи з удосконалення транспортно-логістичної діяльності ТОВ «АВТО-ДРІМ»;

– представити економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів

Об’єктом дослідження є функціонування і організація діяльності автотранспортних підприємств

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів роботи автотранспортних підприємств в умовах необхідності проведення змін з урахуванням нестабільності оточуючого середовища.

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 рекомендації щодо розвитку автотранспортних підприємств.

Практичне значення одержаних результатів. Полягає у підвищенні доходів автотранспортних підприємств за рахунок своєчасного проведення змін в діяльності.

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 113 сторінках комп'ютерного тексту, складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних літературних джерел (50 найменувань), містить 35 таблиць, 28 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АВТОТРАНСПОРТНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

1.1. Логістичне управління автотранспортними підприємствами

У нинішній період глобальних змін та швидкого розвитку технологій, сфера автотранспорту зазнає значних змін. Нові методи управління в цій галузі потребують не лише розуміння класичних концепцій менеджменту, але й здатності швидко адаптуватися до динамічних умов ринку, впроваджуючи різні інновації.

Управління автотранспортними підприємствами в сучасних умовах включає комплекс викликів: це стосується не лише ефективного управління логістикою та запасами, а й використання сучасних інформаційних технологій для забезпечення стабільності бізнесу. Також, критично важливим є вміння адаптуватися до нових законодавчих норм, екологічних стандартів та вимог ринку.

Адаптація теорії менеджменту до потреб логістики дозволяє вважати логістичне управління науковою дисципліною. Вона включає виконання таких функцій, як розробка стратегій, організація планування, регулювання та моніторинг як матеріальних, так і інформаційних потоків. Ці дії спрямовані на ефективне задоволення потреб клієнтів у межах параметрів, які встановлює логістична система [1, с. 41].

Традиційна інтерпретація логістичного управління базується на контролі процесів пересування товарів, людей, матеріалів, даних, фінансових ресурсів, енергії тощо. В рамках цих логістичних процедур відбувається зміна характеристик згаданих об'єктів, таких як місцезнаходження, час перебування, стан та інші параметри. Таким чином, об'єктом аналізу та оптимізації у такій моделі логістичного управління є транспортування, зберігання, обробка,

упакування та обмін інформацією, які є складовими інфраструктури виробничого процесу [2, с. 5].

Альтернативний підхід до визначення логістичного управління на основі концепції циклу життя продукту - передбачає, що продукт або система з'являється в результаті планування, дизайну та розробки, а після періоду використання виводиться з експлуатації або рециркулюється. У контексті автотранспортного підприємства можна виділити чотири етапи, котрі схематично зображені на рис.1.1.



Рис. 1.1. Етапи логістичного управління на основі концепції циклу життя продукту

Джерело: [3]

Логістичні операції на кожному з цих етапів відіграють ключову роль у підтримці трансформаційних процесів протягом всього циклу використання товару. Міжнародна асоціація логістичних інженерів “SOLE” (Society of Logistics Engineers) пропонує визначення логістики, що базується на концепції життєвого циклу продукту: “Логістика – це планування, контроль і координація, які підтримують управління і які під час періоду споживання продукту забезпечують продуктивне використання засобів і адекватну результативність логістичних елементів під час усіх фаз періоду споживання у такий спосіб, що завдяки втручанням в систему у відповідний час забезпечується ефективне управління споживанням засобів” [2, с. 13].

“SOLE” - це визнана організація, яка об'єднує фахівців у галузі логістики та суміжних сфер. Ця асоціація займається розвитком логістичної науки та практики, надає можливості для професійного зростання своїх членів, організовує навчальні курси, семінари та конференції. Також “SOLE” активно сприяє обміну знаннями та досвідом між логістичними фахівцями з усього світу, що сприяє підвищенню рівня кваліфікації в цій сфері та розвитку інноваційних підходів у логістиці.

Основні методології визначення поняття "логістичне управління" були згруповані та систематизовані у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Основні методології визначення поняття “логістичне управління”

№	Автор, джерело	Визначення
1	Поспелов О. М [5]	Спрямоване втручання у координацію матеріальних потоків та пов'язаних з ними бізнес-процесів, спрямоване на максимізацію їх корисності та досягнення синергетичного ефекту від їх взаємодії.
2	Крикавський Є. В. [1, с. 41]	Логістичне управління втілює в життя принципи логістики, розглядаючи її як наукову дисципліну, що застосовується у реальних умовах діяльності. Це передбачає реалізацію низки функцій: розробку стратегій, планування, управління та контроль над рухом матеріальних та інформаційних потоків. Основною метою такого управління є задоволення потреб споживачів, що відбувається в рамках визначених логістичною системою меж.
3	Фролова Л.В. [4, с. 7]	Цілеспрямоване впливання на розподіл процесів у часі та просторі, пов'язаних з створенням потоків матеріальних та нематеріальних активів, має за мету досягнення синергетичного ефекту. Цей ефект проявляється у чистому фінансовому потоці підприємства, що відображає покращення ефективності його діяльності.

Джерело: [5; 1 с.4; 4 с.7]

Як підкреслює доктор економічних наук Л.В. Фролова, відмінність логістичного управління від класичного полягає у фокусуванні всіх

управлінських функцій на ключовому критерії ефективності діяльності компанії, суть якого виражається у збільшенні співвідношення між загальними обсягами прибутку та витрат, а також у досягненні необхідного рівня гнучкості підприємства шляхом урівноваження логістичних потоків і пристосування до зовнішніх умов. Ключовою відмінністю логістичного управління від традиційного є інтеграція технологій переміщення ресурсів з логістичними потоками компанії, що дозволяє уникнути, з одного боку, неефективного використання ресурсів, а з іншого – запізнення у виконанні обіцянок перед клієнтами [4].

Об'єкт логістичного управління - логістичне управління фокусується на логістичному потоці, який представляє собою єдиний комплекс матеріальних та відповідних потоків у визначених просторово-часових параметрах. Предмет логістичного управління - суть предмета логістичного управління полягає в оптимізації цих потоків шляхом забезпечення їх гармонійної взаємодії та використання синергетичних ефектів. У цьому контексті, логістичне управління визначається як процес цілеспрямованого впливу на логістичні потоки, щоб керувати їх переміщенням в просторі та часі та досягати синергічного ефекту [3].

Управління логістикою передбачає застосування універсальних принципів менеджменту з урахуванням особливостей логістичної сфери, серед яких виділяються [4]:

- сприйняття компанії як складної інтегрованої системи;
- двоаспектність використання обмежених ресурсів, що включає їх рух та зміну форми;
- цілісність економічного циклу діяльності компанії;
- горизонтальна координація в організаційній структурі компанії через оптимізацію фінансових потоків у межах логістичного ланцюга;

- застосування сучасних концепцій управління, що включають процесні, системні, сценарні, контекстні, цільові, синергетичні та кумулятивні підходи наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Сучасні концепції управління

№	Підхід	Характеристика
1	Процесний	Цей підхід зосереджується на аналізі та оптимізації окремих бізнес-процесів в організації. Метою є стандартизація процесів для забезпечення більшої ефективності та якості роботи. Це означає детальне вивчення кожного етапу робочого процесу, ідентифікацію слабких місць та впровадження удосконалень.
2	Системний	Відповідно до цієї концепції, організація розглядається як набір взаємопов'язаних частин, що функціонують як єдина система. Важливість кожної частини та її взаємодія з іншими елементами системи мають вирішальне значення для досягнення загальних цілей організації.
3	Сценарний	Закладає основу для аналізу потенційних майбутніх подій та розробки стратегій, які дозволять організації адаптуватися до різних можливих сценаріїв. Це включає прогнозування майбутніх трендів та розробку гнучких планів дій.
4	Контекстний (ситуаційний)	Виходить з припущення, що немає єдиного "ідеального" способу управління, який був би ефективним у всіх ситуаціях. Натомість, менеджмент повинен враховувати специфіку організації, її культуру, зовнешнє середовище та інші фактори.
5	Цільовий	Основний акцент робиться на визначенні та досягненні конкретних цілей. Це передбачає чітке формулювання місії, визначення стратегічних цілей та планування дій для їх реалізації.
6	Синергетичний	Заснований на ідеї, що сумарний ефект від взаємодії різних елементів організації може перевищувати ефект від їхнього окремого функціонування. Цей підхід підкреслює важливість командної роботи та інтеграції зусиль.
7	Кумулятивний	Полягає у нагромадженні змін та інновацій протягом години. Він виходить з того, що постійні дрібні удосконалень можуть призвести до значних покращень у довгостроковій перспективі.

Джерело: [3]

Логістичне управління можна характеризувати за декількома ключовими ознаками, які визначають його унікальність та ефективність що наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Ключові ознаки логістичного управління
Джерело: [8]

1. Інтегрованість - логістичне управління охоплює усі етапи ланцюга постачання, від постачальників до кінцевих споживачів, інтегруючи різні функції, такі як закупівлі, виробництво, зберігання, транспортування та розподіл.
2. Динамічність - логістичне управління постійно адаптується до змін у ринкових умовах, попиті, технологіях та інших зовнішніх факторах, що впливають на ефективність логістичних процесів.
3. Орієнтація на клієнта - основною метою є задоволення потреб клієнтів, що включає доставку товарів у відповідній кількості, якості, місці та часі.
4. Оптимізація витрат - ефективне управління логістичними потоками дозволяє знизити загальні витрати на ланцюг постачання, підвищуючи при цьому якість та швидкість обслуговування.

5. Гнучкість - здатність швидко реагувати на зміни, забезпечуючи гнучкість логістичних процесів, є ключовим аспектом управління.
6. Використання інформаційних технологій - сучасне логістичне управління активно впроваджує IT-рішення для поліпшення відстеження та контролю логістичних потоків.
7. Стратегічний підхід - логістичне управління включає довгострокове планування та стратегічне управління ресурсами для досягнення цілей організації.

Ці ознаки забезпечують ефективне управління логістичними потоками, що, в свою чергу, призводить до покращення якості обслуговування клієнтів та підвищує їхню задоволеність. Такий підхід до управління автотранспортними підприємствами дозволяє досягти оптимального балансу між швидкістю, якістю та вартістю послуг, що є ключовим чинником задоволення потреб клієнтів [8].

Крім того, удосконалення логістичних процесів сприяє підвищенню загальної ефективності ланцюжка поставок, що включає поліпшення координації між різними ланками ланцюжка, мінімізацію витрат і зменшення часу доставки товарів. Отже, раціональне управління логістичними потоками дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства над ринком, забезпечуючи ефективніше та економічне управління ресурсами [9, с. 9-15].

В кожній управлінській системі існують універсальні функції, такі як контроль, аналізування, визначення стратегій, структурування, налагодження взаємодії, координація дій, облік та нагляд, які змінюють свої характеристики у відповідності з керованим об'єктом. У сфері управління логістикою особливість цих функцій проявляється через процеси синтезу матеріальних, інформаційних, фінансових і послугових потоків.

Функції в логістичному управлінні - представляють собою комплекс стандартних управлінських практик, але з унікальними аспектами, характерними для відповідної логістичної системи, пов'язаними з розробкою планів, створенням структури і здійсненням контролю над процесами

закупівель, перевезень, складування, зберігання, розподілу та сервісу. У ролі виконавців управлінських завдань виступають різні учасники логістичного ланцюга, включно з відділами постачання та збуту, логістичними службами підприємств, об'єднаннями, торговельними асоціаціями, корпораціями, фінансовими установами, лізинговими та страховими компаніями, а також міжрегіональними та регіональними торговими організаціями.

Комплекс засобів для реалізації управлінських рішень у практичній діяльності автотранспортних підприємств складається з різноманітних методів та інструментів, що ґрунтуються на засадах логістики. Віднесення цих методів та інструментів до логістичної сфери зумовлене унікальністю технік та підходів у впливі на об'єкт управління. Основна мета застосування цих методів полягає в оптимізації роботи логістичних систем шляхом мінімізації витрат та встановлення ефективних механізмів впливу на конкретні операції.

Таким чином, логістичне управління на автотранспортних підприємствах відрізняється системним складним підходом, який досягається завдяки логістичній орієнтації на управління потоковими процесами (товарними, матеріальними, фінансовими, інформаційними та іншими потоками) у вертикальному та горизонтальному напрямках, а також через інтеграцію відділів компанії зі спеціалізованими управлінськими структурами. Складність логістичного управління автотранспортних підприємств виявляється в поєднанні функцій формування економічних зв'язків з функціями планування, структурування та управління потоковими процесами, в координації стратегії та тактики управління на всіх рівнях логістичного ланцюга [10].

Логістичний потік, як об'єкт логістичного управління, містить матеріальну та нематеріальну, функціональну та інфраструктурну компоненти. Логістичний потік відіграє важливу роль у координації та управлінні різноманітними аспектами пересування товарів і послуг. Він охоплює все від первинного запиту на ресурси до кінцевого етапу доставки та дистрибуції, включаючи в себе різні стадії процесу, такі як закупівля, обробка,

упаковка, зберігання та транспортування. Матеріальний та нематеріальний аспекти логістичного потоку становлять його субстантну основу, функціональна складова відображається в низці процесів, які забезпечують просторово-часове перетворення потоку, додаючи до нього вартість, а інфраструктурна складова охоплює елементи підприємницької інфраструктури, що виконують певні логістичні функції [6, с.10].

Логістичний потік на автотранспортних підприємствах є комплексним та багатограним, оскільки включає в себе низку важливих компонентів. Кожен з цих елементів відіграє ключову роль у забезпеченні гладкого, ефективного та прибуткового функціонування логістичного потоку на автотранспортних підприємствах.

Ключові компоненти логістичного потоку сприяють не тільки оптимізації внутрішніх процесів, як от планування маршрутів і управління запасами, але й значно підвищують рівень задоволеності клієнтів. Це досягається шляхом покращення якості та швидкості доставок, забезпечуючи більшу надійність та точність у виконанні замовлень. Окрім того, ефективне управління цими компонентами дозволяє знизити загальні витрати на логістику та підвищити загальну продуктивність підприємства, що в кінцевому підсумку веде до кращого обслуговування клієнтів та зміцнення позицій компанії на ринку. Ці важливі компоненти наведені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Складові компоненти логістичного потоку

№	Складова	Характеристика
1	Матеріальна та нематеріальна складові	У контексті автотранспортних підприємств матеріальна складова логістичного потоку включає фізичне переміщення товарів та матеріалів, тоді як нематеріальна складова охоплює інформацію, пов'язану з цими потоками, наприклад, дані про вантажі, маршрути, графіки доставок.
2	Функціональна складова	Ця частина включає в себе всі процеси, які забезпечують ефективне управління логістичними потоками, від планування маршрутів до координації доставок та оптимізації навантажень.

3	Інфраструктурна складова	Вона включає транспортні засоби (вантажівки, причепа), складські приміщення, логістичні центри, а також системи управління інформацією та відстеження вантажів.
4	Просторово-часове управління	Важливою частиною логістичного потоку на автотранспортних підприємствах є управління годинами та маршрутами, щоб мінімізувати час доставки та оптимізувати маршрути.
5	Додана вартість	Це забезпечується за рахунок підвищення ефективності, швидкості та надійності доставок, а також через впровадження інноваційних рішень для покращення обслуговування клієнтів.

Джерело: [7]

Системний підхід в логістичному управлінні автотранспортних підприємств полягає у всебічному аналізі взаємодії ключових елементів логістичного потоку, які разом формують єдиний механізм і підсистеми. Цей підхід дозволяє виявити та розвинути емерджентні властивості та параметри, які забезпечують ефективну роботу підприємства як єдиної логістичної системи. Основні складові цієї системи включають процеси закупівлі, транспортування, виробництва, складування, зберігання, внутрішнього переміщення товарів, їх реалізацію та післяпродажний сервіс. Також важливими є організація розрахунків, облік та контроль грошових потоків.

У контексті автотранспортних підприємств системний підхід має особливе значення, оскільки він допомагає координувати різноманітні аспекти діяльності, від планування маршрутів до управління запасами та відслідковування вантажів. Це включає в себе інтеграцію із зовнішніми ланками ланцюга постачання, такими як постачальники та клієнти, а також ефективне використання внутрішніх ресурсів, наприклад, автопарку та персоналу. Системний підхід дозволяє автотранспортним підприємствам оптимізувати свою діяльність, знижувати витрати та підвищувати рівень задоволення клієнтів завдяки більш ефективному та своєчасному

обслуговуванню. Аспекти системного підходу на автотранспортних підприємствах наведені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4.

Аспекти системного підходу на автотранспортних підприємствах

№	Аспект	Характеристика
1	Аналіз ризиків та управління ними	Системний підхід передбачає ідентифікацію потенційних ризиків у ланцюгах постачання та розробку стратегій їх управління або мінімізації.
2	Екологічна сталість	Особлива увага приділяється екологічним аспектам перевезень, таким як зменшення викидів вуглекислого газу, ефективне використання палива, та впровадження "зелених" логістичних практик.
3	Технологічна інтеграція	Впровадження сучасних технологічних рішень, таких як системи GPS-моніторингу, автоматизації складського обліку, інтеграція з ERP-системами, для покращення управління логістичними процесами.
4	Клієнтоорієнтованість	Розробка індивідуальних логістичних рішень для клієнтів, щоб максимізувати задоволеність та лояльність.
5	Оцінка ефективності	Регулярний моніторинг та оцінка ефективності логістичних процесів, використовуючи КРІ (ключові показники ефективності), для постійного поліпшення якості послуг.

Джерело: [11, с. 44-50]

Процесний підхід у сфері управління логістичними потоками на автотранспортних підприємствах передбачає детальний аналіз та розуміння логістичного потоку як складної системи взаємозалежних процесів. Цей підхід акцентує увагу на всіх аспектах руху ресурсів - від первинного отримання замовлень до кінцевої доставки готової продукції споживачам. Він включає в себе вивчення і оптимізацію кожної операції та процедури, які впливають на ефективність та швидкість логістичних потоків, забезпечуючи при цьому високу якість та зниження витрат [12, с. 97].

Процесний підхід у сфері управління логістичними потоками складаються з певних етапів, які у контексті автотранспортних підприємств мають велике значення, оскільки допомагають оптимізувати рух товарів, управління запасами, ефективність доставок та інші ключові аспекти логістичних процесів. Кожен з цих етапів відіграє ключову роль у покращенні ефективності та продуктивності логістичних операцій на автотранспортних

підприємствах, впливаючи на всі аспекти планування до реалізації та контролю логістичних процесів. Етапи процесного підходу наведені у табл.1.5.

Таблиця 1.5.

Етапи процесного підходу

№	Етап	Характеристика
1	Визначення цілей логістичної системи	На цьому етапі проводиться встановлення конкретних, вимірних та реалістичних цілей для покращення логістичних процесів, таких як скорочення часу доставки, зниження витрат на транспортування, підвищення рівня обслуговування клієнтів
2	Аналіз та оцінка конкретної ситуації	Оцінюється поточний стан логістичних операцій, виявляються "вузькі місця", аналізуються внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на логістичну систему.
3	Виявлення проблем та побудова діаграми проблем	Ідентифікація основних проблемних зон у логістичних потоках, таких як затримки у доставці, перевантаження складів, неефективне використання транспортних засобів.
4	Вибір і прийняття робочої гіпотези щодо вирішення проблем	Розробка стратегічних ініціатив та тактичних рішень, спрямованих на розв'язання ідентифікованих проблем, наприклад, впровадження нової системи управління запасами або оптимізація маршрутів доставки.
5	Організаційні заходи щодо реалізації робочої гіпотези	Впровадження необхідних змін у структуру підприємства, розробка процедур та інструкцій, навчання персоналу для нових методів роботи.
6	Застосування методів розпорядчого впливу в процесі реалізації рішення	Використання управлінських інструментів, таких як накази, розпорядження, для забезпечення належного виконання прийнятих рішень та змін.
7	Облік результатів виконання рішення	Моніторинг та аналіз показників, що демонструють ефективність впроваджених змін, наприклад, покращення показників доставки або зниження витрат.
8	Контроль за ходом реалізації рішення	Регулярний моніторинг та оцінка процесів, внесення коригувань у разі відхилень від запланованих результатів, забезпечення стійкого впровадження змін.

Джерело: [12, с. 101]

Відповідно до критеріїв українського державного стандарту, який є гармонізованим із міжнародним стандартом ISO 9000:2001, існує важлива вимога до аналізу логістичного потоку. Ця вимога передбачає проведення

глибокого дослідження логістичних процесів, виходячи з процесного та системного підходів. Процесний підхід акцентує увагу на вивченні та оптимізації окремих логістичних процесів, їх взаємодії та ефективності. Системний підхід, у свою чергу, зосереджується на аналізі логістичного потоку як єдиної системи, враховуючи всі складові та їх взаємозв'язки. Таке детальне дослідження дозволяє глибше розуміти та вдосконалювати логістичні процеси, забезпечуючи їх відповідність сучасним стандартам якості та ефективності [4].

1.2. Транспортна логістика як ключовий елемент ефективності автотранспортних підприємств

Транспортна логістика як ключовий елемент ефективності на автотранспортних підприємствах відіграє вирішальну роль у сучасному бізнес-середовищі, де швидкість, ефективність та надійність перевезень є ключовими факторами успіху. Вона охоплює широкий спектр діяльності, починаючи від планування маршрутів та координації перевезень до управління запасами та взаємодії з клієнтами.

У світі, де глобалізація та технологічний прогрес непинно змінюють ринкові умови, транспортна логістика стає не просто частиною операційної діяльності, а стратегічним інструментом, який дозволяє компаніям отримати конкурентні переваги. Ефективне управління логістичними потоками допомагає підприємствам оптимізувати витрати, зменшити час доставки, підвищити якість обслуговування та, як наслідок, збільшити загальну ефективність бізнесу.

Таким чином, розуміння та ефективне управління транспортною логістикою на автотранспортних підприємствах є необхідністю в сучасному динамічному бізнес-середовищі. Це вимагає глибокого знання процесів, ринкових тенденцій, а також вміння адаптуватися до постійно змінюючих вимог та викликів.

Транспортна логістика, у широкому розумінні, є специфічним напрямком логістичної діяльності та становить значну частину логістичних процесів. Вона охоплює організацію та координацію переміщення продукції з використанням транспортних засобів, дотримуючись певних технологій у межах ланцюга поставок. Транспортна логістика включає в себе ряд логістичних операцій та функцій, які спрямовані на підвищення ефективності та зниження витрат в процесі доставки товарів.

Транспортна логістика - це сфера управління, що займається плануванням, організацією, контролем та оптимізацією процесів переміщення товарів та послуг. Це включає у себе розробку ефективних маршрутів, управління транспортними засобами, забезпечення безпеки вантажів та ефективне використання ресурсів.

Водночас, серед науковців не існує єдиної думки щодо визначення "транспортної логістики", що свідчить про різноманітність підходів та поглядів на це поняття. Різні теоретичні концепції та практичні підходи до транспортної логістики відображаються у великому спектрі визначень та інтерпретацій, що підкреслює її складність та багатогранність як наукового та практичного напрямку. Зміст поняття "транспортна логістика" за різними авторами наведена у табл. 1.6.

Таблиця 1.6.

Зміст поняття "транспортна логістика" за різними авторами

№	Автор	Зміст поняття
1	Маловичко А.С. [13, с.35]	Транспортна логістика охоплює комплексну організацію та управління ланцюгом поставок, що включає доставку сировини для виробництва, обіг матеріальних ресурсів на підприємстві, транспортування готових товарів до складів та дистриб'юторів, а також сортування, переробку та пакування продукції для подальшого розподілу.
2	Трийд О.М. [14, с. 27]	Транспортна логістика розглядається як система, зосереджена на доставці, яка включає переміщення різних видів матеріальних об'єктів від одного місця до іншого, обираючи при цьому найоптимальніший маршрут.
3	Сокур І.М. [15,с.51]	Виділяється як сектор логістики, що керує комплексом операцій для забезпечення фізичного переміщення товарно-матеріальних

		цінностей між учасниками ланцюга поставок з мінімізацією витрат, включаючи доставку необхідної кількості товару в потрібне місце, оптимальним шляхом, вчасно та з найменшими витратами.
4	Н.В. Чепель [16]	Транспортна логістика визначається як процес оптимізації транспортних систем, включаючи вибір транспортних засобів та визначення маршрутів доставки; також забезпечує технологічну єдність транспортно-складського процесу.
5	Дроздов П.А. [17, с. 233]	Поняття охоплює три ключові сфери: планування, контроль та управління всіма транспортними та іншими операціями, що супроводжують переміщення товарів, а також надання актуальної інформації власникам вантажів.

Джерело: [опрацьовано автором]

Аналізуючи поняття "транспортна логістика" за різними авторськими джерелами, можна визначити п'ять ключові аспекти, які схематично зазначені на рис. 1.3.:

1. Комплексність - транспортна логістика є багатогранним процесом, який охоплює не лише саме переміщення товарів, але й такі елементи, як сортування, переробка, пакування, складування та розподіл продукції.
2. Системний підхід - транспортна логістика розглядається як система, яка включає вибір транспортних засобів, оптимізацію маршрутів та забезпечення технологічної єдності всього процесу.
3. Цільові завдання - основна мета транспортної логістики полягає у мінімізації витрат і забезпеченні ефективного та своєчасного доставлення товарів з одного пункту до іншого, відповідно до вимог споживача.
4. Різноманітність поглядів - існує розмаїття поглядів на транспортну логістику, що свідчить про її гнучкість і адаптивність до різних умов та вимог ланцюга поставок.
5. Важливість контролю та планування - транспортна логістика включає важливі процеси планування та контролю за всіма транспортними операціями, включаючи надання інформації вантажовласникам.



Рис. 1.3. Ключові аспекти поняття "транспортна логістика"

Джерело: Власна розробка автора

Таким чином, транспортна логістика є ключовою складовою в управлінні ланцюгами поставок, що вимагає комплексного підходу та глибокого розуміння всіх її аспектів для ефективної роботи автотранспортних підприємств.

Основне завдання транспортної логістики - створення такого плану переміщення вантажів, який забезпечить їх доставку надійно, вчасно та безпечно. До ключових завдань транспортної логістики належать:

- підбір відповідного виду та моделі транспортного засобу для перевезення;
- покращення та оптимізація процесів транспортування, особливо при змішаних типах перевезень;
- розробка ефективних маршрутів доставки, що мінімізують час та витрати;
- забезпечення технічної сумісності всіх транспортних засобів, задіяних у транспортних операціях;

- створення єдності технологічних процесів складування, навантаження/розвантаження та перевезення вантажів;
- координація між транспортними та виробничими процесами для забезпечення безперервності ланцюга постачання;
- досягнення балансу між економічними інтересами усіх учасників транспортного процесу [18, с.47].

Основні функції транспортної логістики полягають у ефективному пересуванні вантажів та належному зберіганні вантажів. Ці функції представлені у табл. 1.7.

Таблиця 1.7.

Основні функції транспортної логістики

№	Функція	Характеристика
1	Пересування вантажів	Пересування вантажів в рамках транспортної логістики передбачає зміну їх географічного розташування з максимальною ефективністю з точки зору витрат часу та фінансових ресурсів. Основна мета - задоволення потреб споживачів транспортних послуг, що досягається за рахунок надання широкого спектру транспортно-експедиційних рішень.
2	Зберігання вантажів	Зберігання як одна з функцій транспортної логістики актуалізується, коли це економічно вигідно з точки зору мінімізації витрат на додаткове перевантаження чи розвантаження вантажу. Це може бути обумовлено високими витратами на такі операції, недостатністю складських потужностей, або потребою в зміні транспортних маршрутів.

Джерело: [18, с. 48]

Класифікація груп транспорту здійснюється за їх функціональним призначенням:

1. Транспорт загального користування – це ключова складова економіки країни, яка забезпечує потреби різних галузей та населення у перевезенні вантажів і пасажирів. До цієї категорії відносяться такі види транспорту, як залізничний, автомобільний, водний (включно з морським та річковим), повітряний та трубопровідний.

2. Транспорт спеціального призначення – включає транспортні засоби, що використовуються в межах певних підприємств, зокрема внутрішньовиробничий транспорт, а також транспортні засоби, які належать підприємствам, що не займаються транспортною діяльністю. Як правило, такий транспорт є частиною виробничої інфраструктури підприємства.

Основний принцип транспортної логістики, який є також фундаментальним для логістики в цілому, полягає у прагненні до оптимізації витрат. У контексті транспортних послуг, ця оптимізація досягається через економію, яка базується на масштабах перевезення вантажів та плануванню оптимальних маршрутів на великі відстані. Це можливо завдяки розподілу постійних транспортних витрат, таких як адміністративні витрати на обробку замовлень, витрати на оформлення документів та експлуатаційні витрати, на весь вантаж, що перевозиться [19, с.82].

Ефективне управління транспортними ресурсами на автотранспортних підприємствах, такими як автопарк, маршрутизація, координація транспортних потоків, дозволяє значно знизити витрати на паливо, зменшити час доставки, а також оптимізувати роботу персоналу. Крім того, інтеграція транспортних процесів з іншими логістичними операціями, такими як складування та управління запасами, дозволяє створити більш ефективну та гнучку систему управління, що сприяє зниженню загальних витрат і підвищенню рівня обслуговування клієнтів.

Також, економія, пов'язана з довжиною маршруту, виявляється у тому, що зі збільшенням відстані транспортування, витрати на кожну одиницю відстані зменшуються. Цей аспект є особливо важливим для автотранспортних підприємств, оскільки планування довгих маршрутів може значно зменшити вартість доставки.

Важливою складовою при визначенні оптимального рівня транспортних витрат на автотранспортному підприємстві - є знаходження балансу між вартістю доставки і якістю транспортного обслуговування. Основними показниками якості є швидкість та надійність перевезення, які безпосередньо

впливають на задоволення клієнтів та загальну ефективність логістичних операцій.

Для виконання вантажних перевезень автотранспортні підприємства використовують різноманітні транспортні засоби та інші ресурси. Витрати, пов'язані з використанням цих ресурсів, формують виробничі витрати підприємств та вартість самого перевезення. Ця вартість, з урахуванням необхідної прибутковості, слугує основою для встановлення цін на транспортні послуги, що виражаються у вигляді тарифів.

Тарифи відіграють значущу роль у процесі вибору споживачами конкретного виду транспорту. Вони можуть бути різними в залежності від типу транспорту, відстані, ваги та обсягу вантажу, а також специфічних потреб клієнта. Класифікація та детальна характеристика різних видів тарифів є важливою частиною управління транспортними послугами і для зручності аналізу та порівняння представлена у табл. 1.8.

Таблиця 1.8.

Класифікація автомобільних тарифів

№	Класифікація тарифу	Характеристика
1	Базові тарифи	<ul style="list-style-type: none"> - визначаються на основі відстані перевезення та ваги вантажу; - розрахунок може враховувати середні витрати на паливо, амортизацію транспортних засобів та заробітну плату водіїв.
2	Тарифи за типом вантажу	<ul style="list-style-type: none"> - враховують специфіку товарів: наприклад, для небезпечних або легкозаймистих матеріалів тарифи вищі через додаткові вимоги до безпеки; - ціни можуть бути вищими для крихких вантажів, що потребують спеціального пакування та обережного транспортування.
3	Сезонні тарифи	<ul style="list-style-type: none"> - влітку або під час святкових періодів тарифи можуть зростати через підвищений попит; - у "низький сезон" ціни можуть знижуватися, щоб залучити більше клієнтів.
4	Тарифи за терміновістю	<ul style="list-style-type: none"> - експрес-доставки коштують дорожче через необхідність швидшого виконання замовлення; - можуть включати нічні або вихідні доставки, які вимагають додаткової оплати.

5	Географічні тарифи	<ul style="list-style-type: none"> - для віддалених або важкодоступних регіонів тарифи вищі через додаткові логістичні виклики; - можуть враховувати дорожні умови, відстань та інші місцеві особливості.
6	Тарифи за додаткові послуги	<ul style="list-style-type: none"> - включають в себе опції, які йдуть поза стандартним перевезенням, наприклад, страхування вантажу або спеціальні умови зберігання; - можуть також включати додаткові послуги, такі як доставка "від дверей до дверей", пакування або митне оформлення.
7	Об'ємні тарифи	<ul style="list-style-type: none"> - для великогабаритних вантажів, які займають багато місця у транспортному засобі, але можуть мати малу вагу; - враховують не тільки вагу, але й обсяг вантажу, що впливає на загальний обсяг перевезень.

Джерело: [20, с. 29]

Ця деталізована класифікація тарифів дозволяє автотранспортним підприємствам точно розраховувати вартість послуг, забезпечуючи при цьому гнучкість і адаптивність до різноманітних потреб клієнтів та специфіки перевезень. Вона також сприяє ефективному управлінню витратами, оптимізації доходів підприємства та забезпеченню високого рівня задоволеності споживачів, оскільки кожен вид вантажу та кожна логістична операція оцінюється з урахуванням її індивідуальних особливостей та вимог.

Транспортна логістика є вирішальним фактором ефективності роботи автотранспортних підприємств. Вона включає в себе планування, координацію та контроль усіх процесів, пов'язаних з переміщенням товарів. Ефективне управління логістичними потоками дозволяє скоротити час доставки, оптимізувати маршрути та забезпечити більш раціональне використання транспортних засобів. Також, важливим аспектом є використання сучасних інформаційних систем для відстеження вантажів, що забезпечує більш точне планування та зменшує ризики затримок або втрати вантажу.

Оптимізація транспортних потоків і покращення логістичних процесів відіграють ключову роль у зниженні витрат на автотранспортних підприємствах. Це досягається за рахунок вибору найбільш ефективних

маршрутів, зменшення кількості порожніх пробігів, використання транспортних засобів, що відповідають потребам конкретних вантажів, та покращення управління запасами. Крім того, інтеграція з іншими елементами логістичної системи, також сприяє зниженню витрат [21].

Ключовим аспектом роботи автотранспортних підприємств є надання послуг високої якості. Транспортна логістика допомагає в цьому, забезпечуючи своєчасність, надійність та безпечність перевезень. Важливим є також індивідуальний підхід до кожного клієнта, можливість пропонувати гнучкі логістичні рішення в залежності від особливостей вантажу та вимог споживача. Все це сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів і є важливим фактором у підтриманні та розвитку клієнтської бази.

У підсумку, транспортна логістика відіграє стратегічно важливу роль у діяльності автотранспортних підприємств, безпосередньо впливаючи на їх ефективність, економічну вигоду та якість обслуговування. Врахування всіх цих аспектів є ключовим для успішної та конкурентоспроможної роботи в сучасних умовах ринку.

1.3. Оптимізація транспортно-логістичних процесів на автотранспортних підприємствах.

Оптимізація транспортно-логістичних процесів відіграє ключову роль у досягненні ефективності та конкурентоспроможності на ринку автотранспортних послуг. У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де вимоги до швидкості, гнучкості та точності доставки постійно зростають, автотранспортні підприємства стикаються з викликами, які вимагають неперервної адаптації та вдосконалення їх логістичних систем.

Оптимізація цих процесів спрямована на розгляд методів та стратегій, які можуть застосовуватися для оптимізації логістичних операцій на автотранспортних підприємствах. Особлива увага приділяється підходам, які

допомагають зменшити витрати, підвищити ефективність перевезень, а також забезпечити високий рівень якості послуг для кінцевих споживачів.

Аналіз поточного стану транспортно-логістичних процесів дозволяє виявити потенційні "вузькі місця" і аспекти, що потребують удосконалення. Це може включати в себе не тільки фізичні аспекти, такі як маршрутизація та управління транспортними засобами, але й організаційні, наприклад: управління запасами, складська логістика, використання інформаційних систем та зв'язок з клієнтами.

Оптимізація транспортно-логістичних процесів вимагає не тільки глибокого аналізу існуючих операцій та практик, але й розробки інноваційних підходів та методів, які дозволять підвищити ефективність та знизити витрати. Важливим етапом оптимізації є розробка комплексних стратегій, які охоплюють усі аспекти логістичної діяльності – від планування та управління запасами до інтеграції сучасних інформаційних систем та впровадження інновацій. Особливу увагу необхідно приділити індивідуальному підходу до кожного клієнта та впровадженню екологічно стійких практик, які відповідають сучасним тенденціям і вимогам ринку.

Реалізація цих стратегій вимагає чіткого планування, впровадження та постійного моніторингу, щоб забезпечити їх ефективність і відповідність до поставлених цілей. Такий підхід дозволить не тільки оптимізувати поточні процеси, але й швидко адаптуватися до майбутніх змін, що є ключовим для успішної конкуренції на ринку транспортних послуг. Стратегії оптимізації транспортно-логістичних процесів схематично представлені на рис. 1.4.

Детально кожен з компонентів стратегій оптимізації транспортно-логістичних процесів, включаючи планування, впровадження та моніторинг складається з наступних складових:

1. Планування маршрутів та управління запасами:
 - ефективне планування маршрутів - використання сучасних систем маршрутизації для забезпечення оптимальних та ефективних шляхів

перевезення. Це включає аналіз трафіку, погодних умов та інших зовнішніх факторів, які можуть впливати на доставку [22, с.55];

– інтегроване управління запасами - створення систем, які забезпечують точне відстеження запасів і своєчасне поповнення. Це допомагає уникнути затримок у доставці та зайвих витрат на зберігання.



Рис. 1.4. Стратегії оптимізації транспортно-логістичних процесів

Джерело: Власна розробка автора

2. Впровадження IT-рішень:

– інформаційні технології - використання сучасних IT-систем для моніторингу та управління транспортними потоками. Це може включати системи GPS-відстеження, програмне забезпечення для управління логістикою та інструменти для аналітики даних;

– автоматизація процесів - інтеграція автоматизованих систем у логістичні операції, що дозволяє зменшити людський фактор і підвищити точність виконання задач.

3. Моніторинг та оцінка результатів:

– контроль за ефективністю - регулярний моніторинг і аналіз показників продуктивності для виявлення проблемних зон та оцінки ефективності впроваджених змін;

– зворотній в'язок та постійне вдосконалення - збір відгуків від клієнтів та аналіз ринкових тенденцій для вдосконалення процесів та адаптації до змінюваних умов ринку [23]

Використання цих стратегій дозволить автотранспортним підприємствам значно підвищити ефективність своїх транспортно-логістичних процесів. При цьому автотранспортні підприємства зможуть забезпечити високу якість обслуговування клієнтів та оптимізацію витрат.

Підвищення якості обслуговування та поліпшення клієнтського досвіду відіграють ключову роль у стратегічному розвитку автотранспортних підприємств. У сучасному конкурентному середовищі, забезпечення високого рівня задоволення клієнтів є не просто бажаним, але й необхідним аспектом для успіху бізнесу.

Цей сегмент стратегії охоплює широкий спектр дій, спрямованих на оптимізацію клієнтського сервісу та покращення загального досвіду співпраці з автотранспортними компаніями. Від індивідуального підходу до кожного замовлення до впровадження гнучких логістичних рішень, важливо не лише відповідати очікуванням клієнтів, але й перевершувати їх.

Використання екологічних підходів та сталих практик також відіграє значну роль у сучасній логістиці, сприяючи не тільки екологічній відповідальності, але й підвищенню іміджу компанії та її привабливості для клієнтів. Стратегії до покращення якості обслуговування та розвиток позитивного клієнтського досвіду на автотранспортних підприємствах представлені у табл. 1.9.

Таблиця 1.9.

Стратегії до покращення якості обслуговування та клієнтського досвіду

№	Стратегія	Компоненти	Деталізація
1	Розробка індивідуальних логістичних рішень	Індивідуальний підхід до клієнтів	Розробка спеціалізованих логістичних рішень, які враховують унікальні вимоги кожного клієнта, включаючи особливості вантажів, терміни доставки та бюджет.

		Гнучкість у реагуванні на зміни	Адаптація до швидко змінюваних умов ринку та запитів клієнтів, що дозволяє підприємству швидко змінювати логістичні плани та стратегії.
2	Використання екологічних та сталих підходів	Екологічна стратегія	Імплементація екологічно стійких методів у транспортні та логістичні процеси, таких як використання екологічно чистого транспорту, зменшення викидів вуглекислого газу, оптимізація вантажопотоків для зменшення впливу на навколишнє середовище.
		Сталість в діяльності	Зосередження на довгостроковій стійкості бізнесу через впровадження енергоефективних технологій та методів управління ресурсами.

Джерело: Власна розробка автора

У контексті організації перевезень існує низка важливих критеріїв, які впливають на якість та ефективність транспортних послуг які пропонують автотранспортні підприємства. Розширена характеристика критеріїв оцінки транспортно-логістичних процесів наведена у табл. 1.10.

Таблиця 1.10.

Критерії оцінки транспортно-логістичних процесів

№	Критерії	Характеристика
1	Точність дотримання термінів доставки	Аналізується дотримання встановлених графіків доставки, важливість яких полягає в забезпеченні надійності та довіри з боку клієнтів.
2	Часові рамки доставки вантажу	Оцінка швидкості перевезення вантажів, включаючи час від відправки до прибуття, що має значення для загальної оперативності та ефективності логістики.
3	Витрати на транспортування	Враховуються всі витрати, пов'язані з перевезенням, включно з обслуговуванням транспортних засобів, паливом, заробітною платою персоналу та іншими операційними витратами.
4	Ефективність використання транспорту	Оцінюється оптимальне використання транспортних засобів, їх завантаження та відсоток використання потужностей.

5	Продуктивність роботи завантажувальної техніки	Вивчається швидкість та якість роботи обладнання для навантаження та розвантаження, включно з часом на обробку вантажу.
6	Споживання енергії у Логістичних операціях	Вимірюється кількість енергії, необхідної для здійснення різних транспортно-логістичних операцій.
7	Енергетична вартість перевезень	Аналізується споживання палива та інших енергоресурсів на одиницю вантажу або відстань.
8	Трудові витрати в транспортно-логістичних операціях	Розглядається обсяг витраченої робочої сили на виконання транспортно-логістичних завдань.
9	Загальна вартість перевезень	Включає розрахунок всіх витрат, прямих та непрямих, пов'язаних з процесом перевезення вантажів.
10	Фінансовий результат від перевезень	Оцінюється прибутковість, отримана від перевезення вантажів, зіставляючи доходи з витратами.

Джерело: [24, с.354]

Розгляд цих критеріїв дозволяє компаніям глибше аналізувати свої транспортно-логістичні процеси, ідентифікувати потенційні напрямки для поліпшення та підвищення ефективності. Такий підхід сприяє не тільки зниженню витрат, але й покращенню загальної якості послуг, що, в свою чергу, підсилює конкурентні позиції компанії на ринку. Особливу увагу слід приділити точності виконання замовлень та вчасності доставок, оскільки ці аспекти безпосередньо впливають на задоволеність клієнтів.

Крім того, оптимізація використання транспортних засобів та забезпечення високої продуктивності навантажувально-розвантажувальних механізмів може суттєво підвищити загальну продуктивність логістичних операцій. Енергоємність та енергомісткість перевезень також важливі з точки зору економічної ефективності та екологічної сталості.

Врахування трудомісткості комплексу операцій допомагає в розумінні загальних трудових витрат, що є ключовим для управління витратами та ефективності роботи автотранспортного підприємства. Аналіз собівартості та прибутку від перевезень надає цінну інформацію для стратегічного планування та прийняття управлінських рішень.

Таким чином, кожен із зазначених критеріїв відіграє значну роль у формуванні загальної картини ефективності транспортно-логістичних

процесів на автотранспортному підприємстві, і їх комплексний аналіз є ключовим для досягнення оптимальних результатів у цій сфері.

Одним з ключових критеріїв з точки зору клієнтів, які користуються транспортними послугами, є загальні витрати на доставку товарів від місця відправлення до пункту призначення. Це означає, що вартість усіх етапів у логістичному ланцюгу впливає на загальні витрати. Тому одним з головних показників оптимальності часто вибирають саме собівартість перевезення, що включає в себе витрати, необхідні для здійснення транспортування певного вантажу [25, с.56].

Деякі дослідники розглядають сукупні народно-господарські витрати як ключовий критерій ефективності в транспортній логістиці. Вони включають у загальні витрати всі витрати, пов'язані з переміщенням продукції від виробника до споживача. А також, різні фахівці вважають, що максимізація прибутку є головним критерієм ефективності. Однак, цей підхід може призводити до зміни тарифної політики та збільшення обсягу наданих послуг без реального впровадження ефективних технологічних рішень. В інших дослідженнях запропоновано критерій, який базується на співвідношенні прибутку та доходу, з врахуванням енергетичного аспекту при аналізі цих показників, що відіграє ключову роль у функціонуванні автомобільного транспорту у логістичних системах [26, с.60].

Одним з критеріїв для вибору оптимальної схеми доставки, деякі фахівці використовувати питомі витрати. Під питомими витратами розуміються - витрати, приведені до обсягу виконаної транспортної роботи. Цей підхід є особливо корисним при аналізі варіантів доставки на довгі відстані, коли різні варіанти маршрутів мають приблизно однакові відстані. Такий показник дозволяє порівняти ефективність різних схем доставки, оцінюючи витрати відносно кількості і відстані перевезення. [27, с.101].

У випадку, коли розглядається вибір оптимального маршруту для доставки, іноді стає очевидним, що схема з найбільшою відстанню перевезення може виявитися не найкращим рішенням. Це обумовлено тим, що

збільшення відстані може негативно вплинути на інші технічні параметри. Наприклад, це може призвести до збільшення часу доставки, неефективного використання транспортних засобів автотранспортного підприємства та інших негативних наслідків.

При аналізі варіантів доставки за критерієм сумарних транспортних витрат, як правило, враховуються загальні витрати на транспортування. Однак, такий підхід не завжди надає достатньо інформації про важливі аспекти, такі як точний час доставки. Таким чином, при виборі маршруту необхідно враховувати не тільки вартісні, але й технологічні аспекти, щоб забезпечити найбільш ефективний та оптимальний варіант доставки який виконує автотранспортне підприємство [28, с.62].

При проведенні оптимізації транспортно-логістичних процесів на автотранспортних підприємствах, та аналізуючи витрати на доставку вантажу виявляється, що експлуатаційні витрати часто становлять значну частку загальних витрат. Із зростанням обсягу партії вантажу спостерігається тенденція до збільшення сумарних витрат. Хоча загальний критерій ефективності, що включає сумарні витрати, має свої переваги, найбільш виправданим є використання показника питомих витрат.

При цьому, в якості критерія ефективності слід обирати сумарні витрати, які охоплюють як загальні витрати замовника на транспортну послугу, та витрати, які пов'язані з якістю обслуговування. Однак, цей підхід може враховувати лише інтереси власника вантажу, ігноруючи розмір відправленої партії та конкурентні переваги різних транспортно-технологічних схем. Таким чином, для вибору найбільш оптимального способу доставки важливо враховувати не тільки загальні витрати, але й інші фактори, такі як обсяг вантажу та специфічні переваги різних варіантів транспортування [29, с.16].

У дослідженні, опублікованому в роботі [30, с. 54], було висунуто пропозицію використовувати критерій ефективності, який оцінює взаємодію регіональних розподільчих центрів та вантажовласників. Цей критерій передбачає вимірювання інтегрованого сумарного ефекту, що включає

скорочення витрат на перевезення, зменшення термінів доставки вантажів, що, в свою чергу, призводить до зменшення часу обігу капіталу у вантажовласників. Також враховуються збільшення надходжень коштів до бюджету внаслідок скорочення термінів доставки. Однак, цей підхід не враховує ризиків, характерних для ринкових умов, особливо при взаємодії окремих підсистем логістичної мережі. Тому, хоча він є корисним для оцінки загальної ефективності логістичних взаємодій, він може не враховувати деякі важливі аспекти та потенційні ризики, що можуть вплинути на загальну надійність та стабільність логістичного ланцюга.

Оптимізація транспортно-логістичних процесів на автотранспортних підприємствах вимагає всебічного підходу, який охоплює різні аспекти діяльності. Забезпечення ефективного планування маршрутів, управління запасами, впровадження IT-рішень, і, насамперед, покращення якості обслуговування клієнтів, є ключовими елементами, що сприяють підвищенню ефективності роботи підприємства. Використання інтегрованих стратегій у цих сферах дозволяє автотранспортним компаніям не тільки оптимізувати поточні операції, але й адаптуватися до змін у ринкових умовах, ефективно реагуючи на потреби та вимоги клієнтів.

Висновки до розділу 1

Глибоке розуміння теоретичних основ управління автотранспортними підприємствами, а також знання сучасних підходів і методів у цій галузі, є ключовими для розробки та впровадження ефективних змін в організації діяльності таких підприємств. Комплексна оптимізація транспортно-логістичних процесів, яка заснована на інноваційних технологіях та ефективному управлінні ресурсами, є стратегічно важливим напрямком для ефективного управління автотранспортними підприємствами, спрямованим на досягнення головної мети - надання високоякісних транспортних послуг, забезпечення стабільності роботи та досягнення економічної ефективності

За допомогою аналізу теоретичних засад та дослідження сучасних трендів у сфері управління автотранспортними підприємствами було виявлено ряд ключових аспектів, які вимагають уваги при плануванні та реалізації змін. Це включає в себе не тільки впровадження нових технологій та методів управління, але й неперервне покращення якості обслуговування, ефективне використання ресурсів, а також адаптацію до змінних умов ринку.

Розглянуті, в першій частині дипломної роботи, підходи та методики формують міцний теоретичний фундамент для подальшого вивчення та аналізу практичних аспектів управління автотранспортними підприємствами. Вони сприятимуть розробці ефективних рішень для оптимізації транспортно-логістичних процесів, зниження витрат, підвищення ефективності роботи та покращення якості обслуговування клієнтів, що є ключовими чинниками успіху сучасних автотранспортних підприємств.

РОЗДІЛ 2

ДИНАМІКА РОЗВИТКУ РИНКУ АВТОМОБІЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ: ЧАСОВИЙ АСПЕКТ

2.1. Ринок автомобільних вантажних перевезень країн ЄС: порівняльна макроекономічна оцінка і ключові напрями розвитку

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 безперервного функціонування автотранспортних перевезень, зменшити можливості 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).

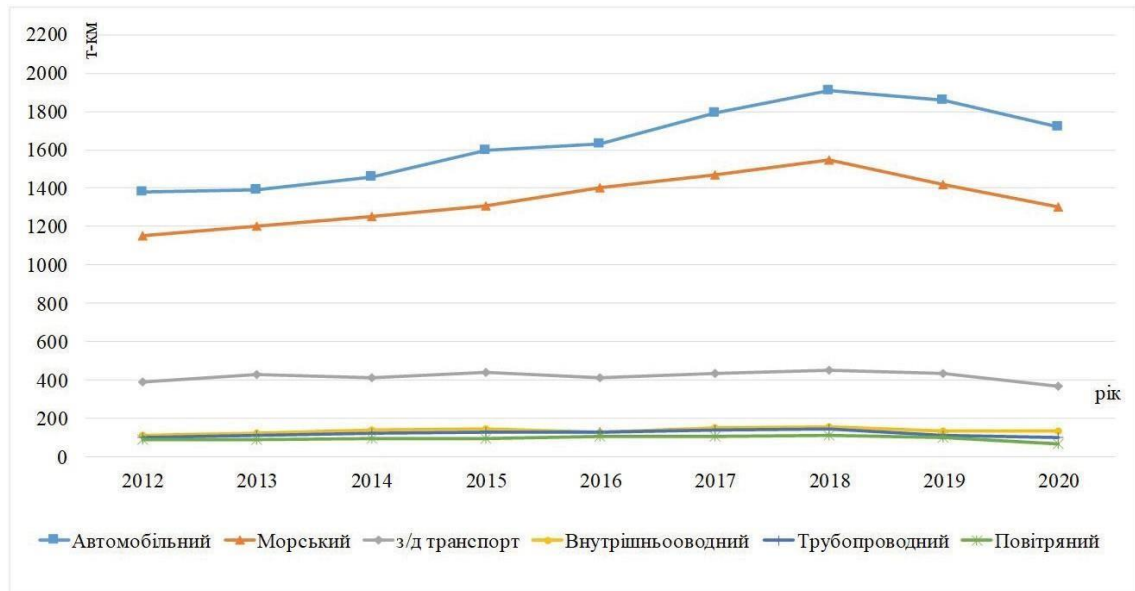


Рис. 2.1. Обсяги ринку вантажних перевезень ЄС (за видами транспорту) у період 2012–2020 рр. (т/км)

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).

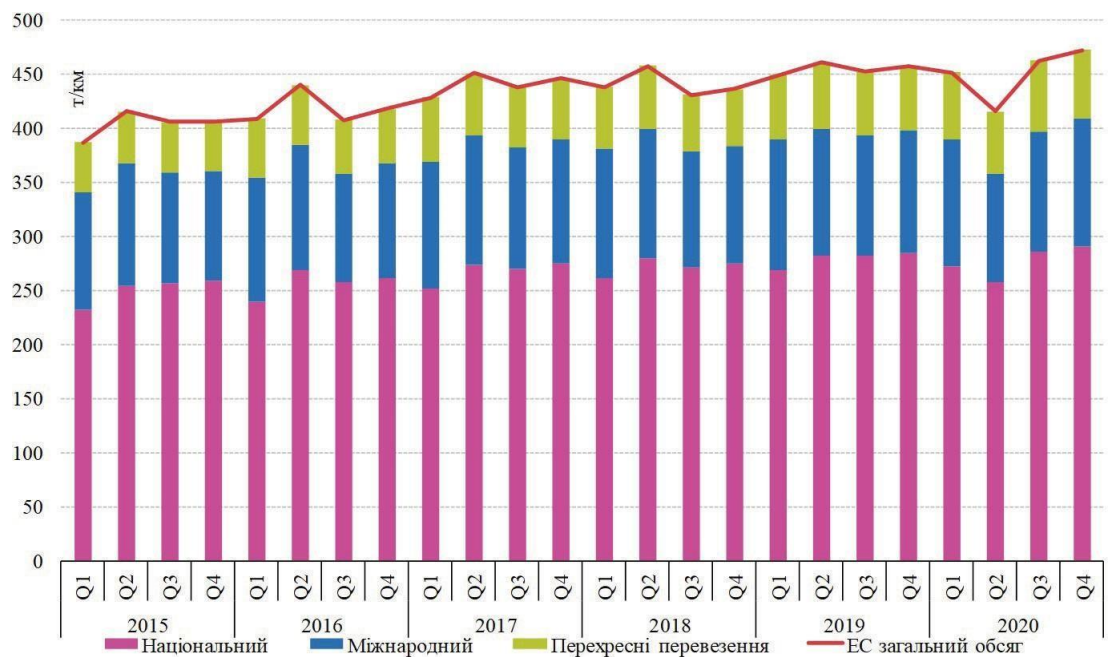


Рис. 2.2. Обсяги автомобільних вантажних перевезень країн ЄС у період 2015–2020 рр. (млн т-км)

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]

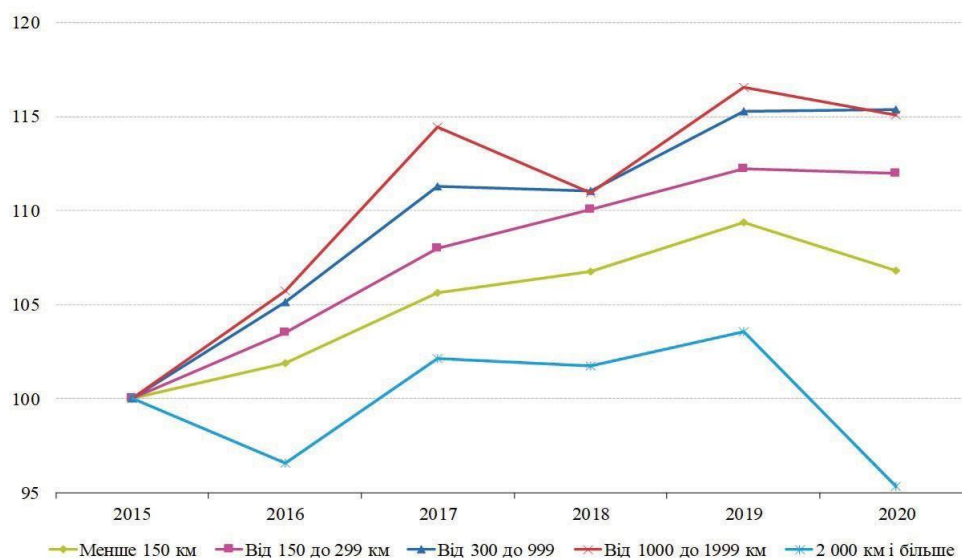


Рис. 2.3. Автомобільні вантажні перевезення за класами відстані, ЄС, 2015–2020 рр. (індекс на основі т-км; 2015=100)

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].

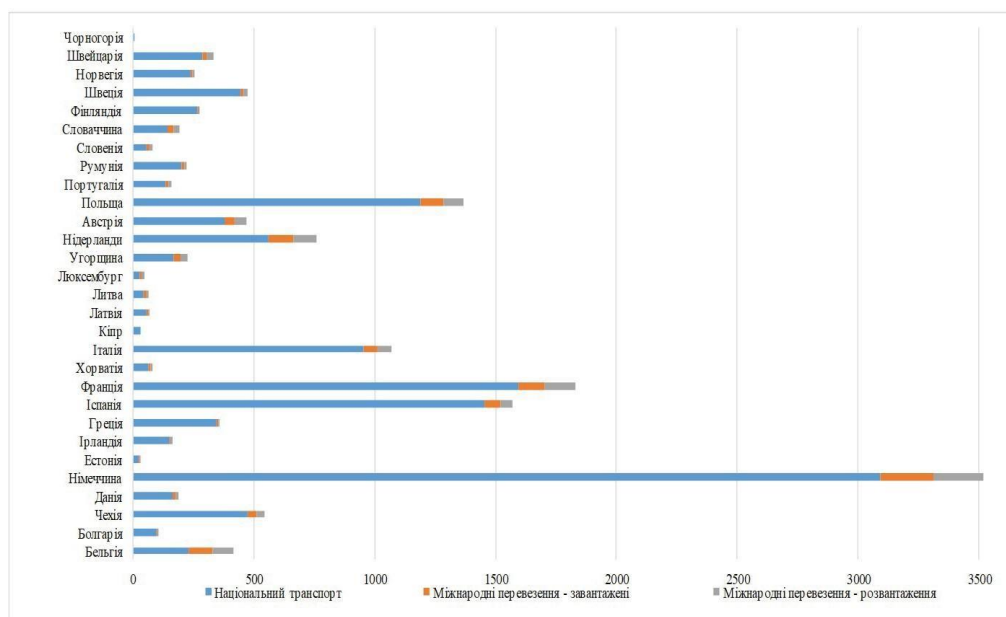


Рис. 2.4. Перевезення вантажів на території країн за видами транспорту в 2020 рр. (млн т)

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).

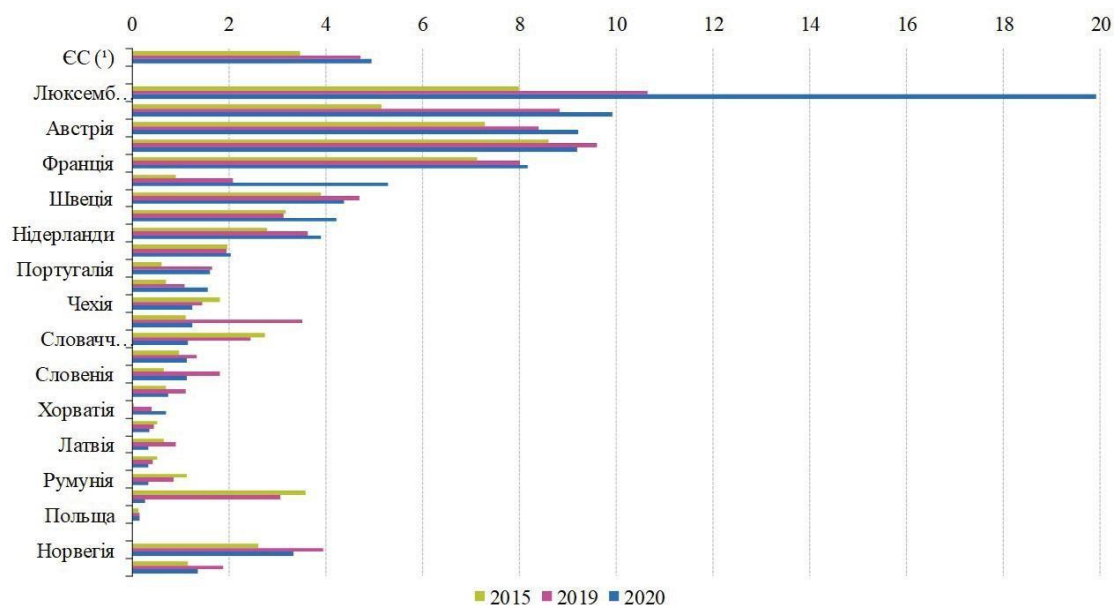


Рис. 2.5. Коефіцієнт взаємних перевезень країн ЄС у період 2015–2020 рр. (% частка транспорту за найм і винагороду на національній території, т-км)
Джерело: побудовано на основі [40]

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. Вплив війни на розвиток транспортних перевезень в Україні

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 вкрайшкідливими для розвитку національної економіки, що, у свою чергу, може мати негативний вплив на транспортну галузь – недостатня спроможність залізничного транспорту та дорожньої інфраструктури основні пункти.

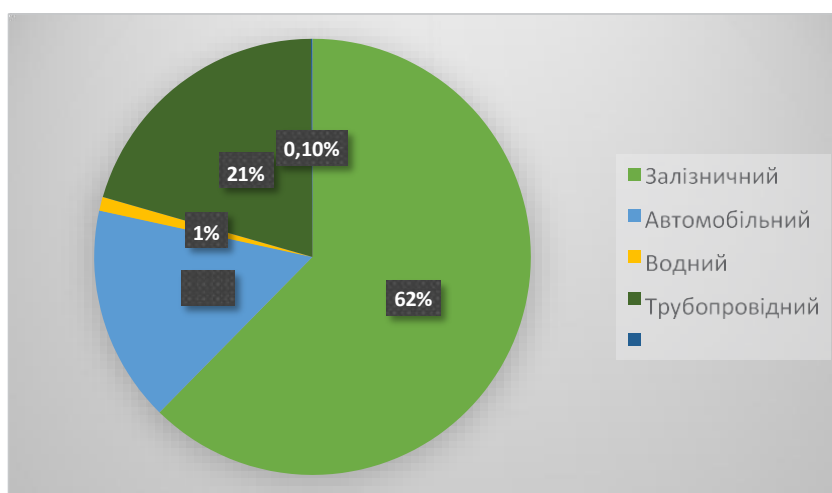


Рис. 2.8. Структура видів транспорту в загальному вантажному перевезенні в Україні в 2021 році

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 Українців 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 часто є вагомі причини:

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].

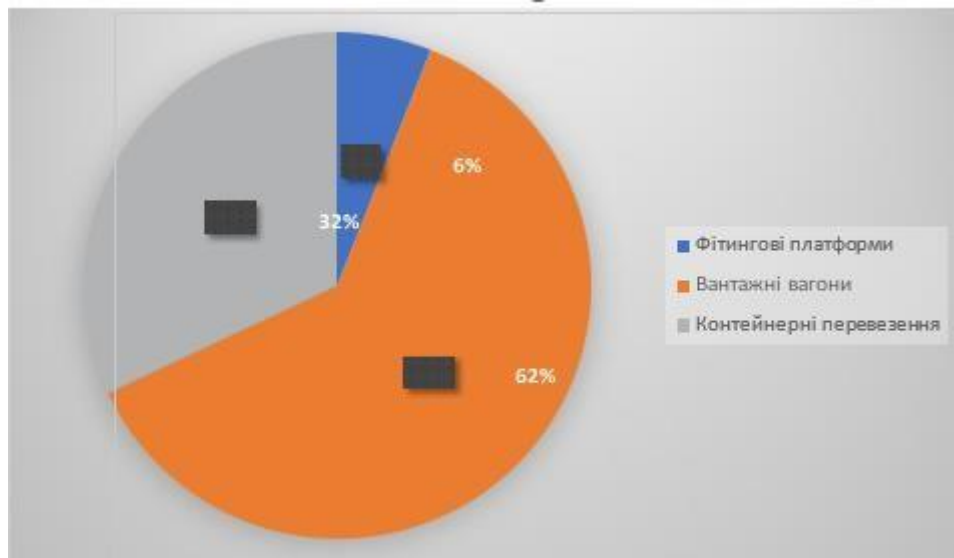


Рис. 2.9. Частка вагонів, що задіяні в перевезенні гуманітарної допомоги за березень 2022 року

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 зросла. 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, пальне 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 середовища функціонування 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	x	-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. – в % до усіх джерел	1495	537,9 34,11	549,0 79,38	11,10 45,27	2,06 x
1.1. Наявність власних оборотних коштів, тис. грн. – в % до усіх джерел	1495 – 1095 або 1495 + 1595 – 1095	524,5 33,26	474,2 68,56	-50,30 35,3	-9,59 x
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн. – в % до усіх джерел	1595	- -	- -	- -	- 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-ДРИМ» потрапляє до поля «Сил і Можливостей»(SO).

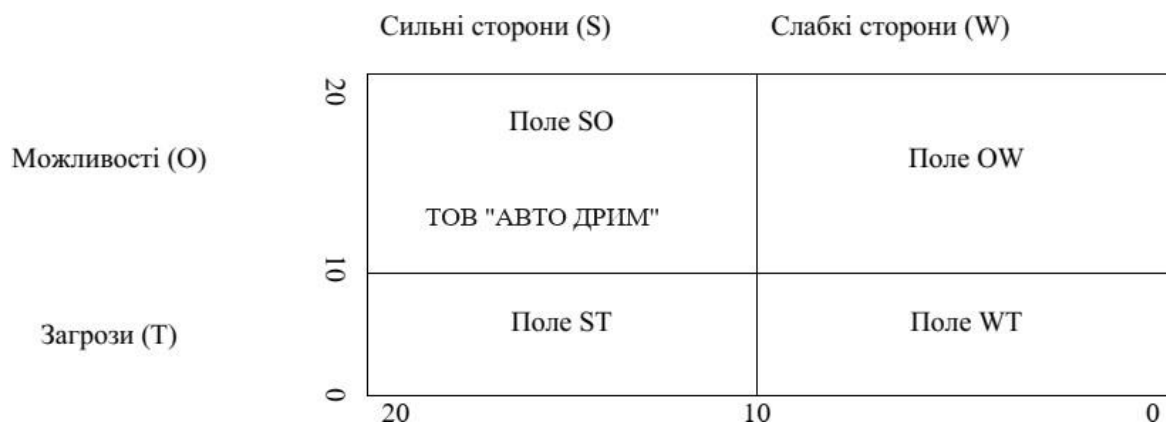


Рис. 2.10. Матриця SWOT-аналізу для підприємства ТОВ «АВТО-ДРИМ»

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 можна назвати компанії, що теж є операторами логістики третьої сторони і функціонують на території України (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Основні конкуренти ТОВ «АВТО-ДРИМ»

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

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.

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 начас 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).

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 автона доставку, 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 торгово-промисловою палатою, можливий зрив поставки.
Різка зміна курсу валют	Різка падіння курсу валют	Зменшення прибутку внаслідок скорочення доходу від контрактів,

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

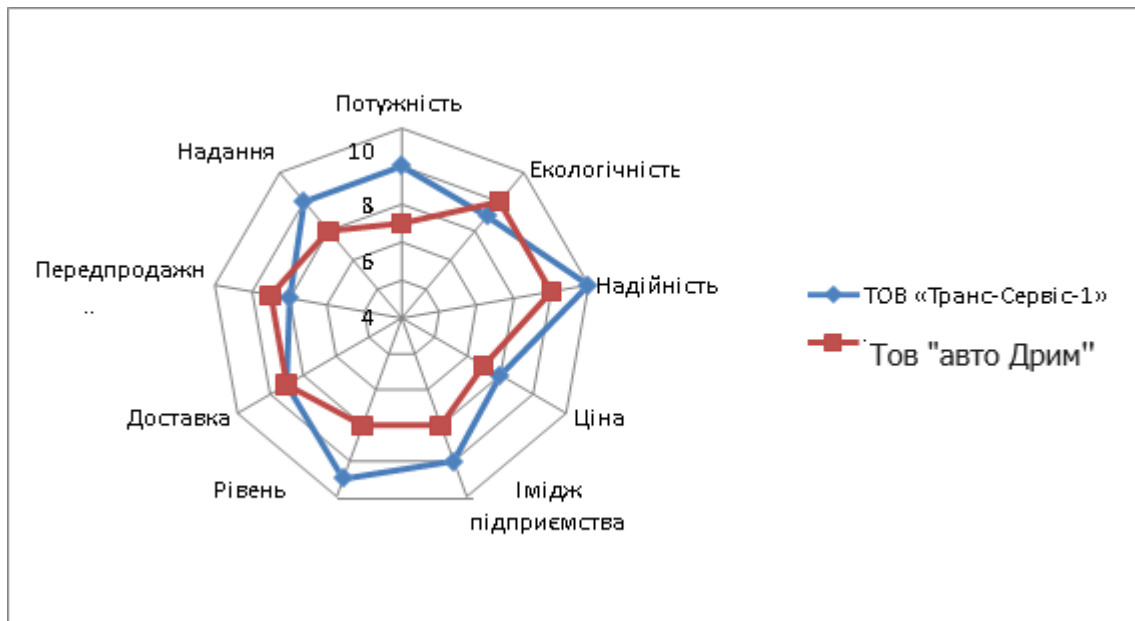


Рис. 2.13. Багатокутник конкурентоспроможності

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 темпів 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 темпів 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 темпів зростання ринку (0,15). Хоча для більшості підприємств вітчизняний ринок є основним, тим не менш в умовах скорочення темпів його зростання, щоб не залишати галузь і не зменшувати обсяги виробництва, підприємство може спробувати продавати частину своїх 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):

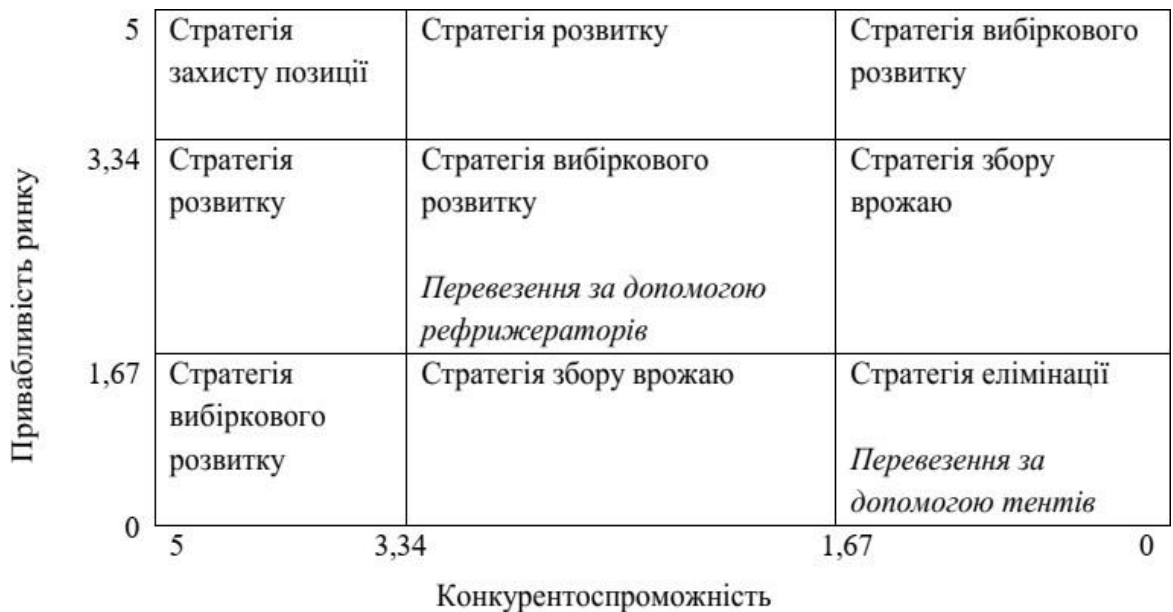


Рис. 2.14. Матриця Мак-Кінсі для ТОВ «АВТО-ДРІМ»
Джерело: побудовано автором

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

УДОСКОНАЛЕННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВТО-ДРІМ»

3.1. Вектори розвитку транспортно-експедиційної діяльності ТОВ «Авто-Дрім»

Особливість транспортно-експедиторської діяльності полягає в посередницькій функції між перевізником і вантажедавцем. На успішну та ефективну діяльність експедиторської компанії оказує прямий вплив взаємовідносини з перевізником. Співпраця з перевізниками становить найбільший ризик для бізнесу та призводить до негативних економічних результатів діяльності. Аналіз діяльності компанії показує, що основними статтями зайвих витрат є затримки при завантаженні та розвантаженні, а також пошкодження вантажу. Ці витрати можна мінімізувати шляхом більш ретельного контролю за поведінкою підрядників та загалом відповідального підходу до вибору перевізника. Тому ми пропонуємо застосувати алгоритм відбору найкращих транспортних компаній, який оцінює їх на основі певних критеріїв, що визначають їхній успіх. По-перше, транспортні витрати є головним показником і часто вирішальним фактором. Часто потрібні термінові поставки. Час, функціонування транспортної компанії на ринку, свідчить про її досвід і те, наскільки швидко вона може вирішувати нагальні проблеми, що виникають під час роботи.

Головним ключовим показником транспортної компанії є наявність СМР-страхування, т.ч. під час транспортування за вантаж, його стан та збереження відповідальність несе перевізник. Якщо вантаж було викрадено, пошкоджено або втрачено, перевізник може не мати достатньо коштів для компенсації його вартості або не поспішати з врегулюванням претензії, навіть до подання позову до суду. Крім того, якщо вантаж невеликий за обсягом і має

низьку вартість, витрати на судовий розгляд можуть перевищити потенційну вигоду від перевезення. Окрім збитків для компанії, значного удару може зазнати її імідж, оскільки власник пошкодженого вантажу не захоче більше користуватися послугами такого перевізника.

Тип транспортного засобу має першочергове значення при виборі перевізника. Для вантажів, які не потребують специфічних умов транспортування, краще підходять найпоширеніші і недорогі тентовані вантажівки. Якщо ж фактурна вартість вантажу висока або упаковка ненадійна, доцільніше перевозити вантаж в рефрижераторах або суцільнометалевих транспортних засобах без температурного контролю.

Це пов'язано з тим, що експедиторські компанії повинні переконатися, що підрядник має законні підстави для виконання дорученої йому роботи. Це включає перевірку того, що перевізник не припинив свою діяльність, що він може займатися транспортно-експедиторською діяльністю відповідно до Закону "Про класифікацію видів економічної діяльності" та, за необхідності, що він має ліцензію на перевезення небезпечних вантажів та міжнародні перевезення. Алгоритм вибору транспортної компанії також включає в себе суб'єктивні характеристики, такі як рейтинг комунікації та відгуки. Ці пункти варто включити, оскільки вони формують враження про транспортну компанію, яке безпосередньо впливає на імідж експедитора. Погана комунікація з експедитором ускладнює для вантажовласника отримання актуальної інформації про стан і місцезнаходження вантажу або транспортного засобу, а також про хід перевезення в цілому. У разі виникнення проблемної ситуації важливим засобом її вирішення є комунікація.

Сьогодні існує безліч можливостей для отримання зворотного зв'язку з транспортними компаніями. Найпопулярніший спосіб - онлайн-ресурс [Lardi-trans](#), де більшість українських транспортних компаній мають особисті кабінети і де можна перевірити як позитивні, так і негативні відгуки про компанію від її клієнтів. На основі цих відгуків можна прийняти остаточне

рішення - працювати з компанією чи ні. Щоб проілюструвати процес вибору транспортної компанії за цими критеріями, розглянемо пропозиції трьох транспортних компаній щодо перевезення 20-тонного вантажу на палетах за маршрутом довжиною 450 км (табл. 3.1). Ця відстань є найбільш популярною з огляду на розташування великих міст України. Зокрема, ця відстань використовується між Києвом і Харковом та між Києвом і Дніпром.

Таблиця 3.1

Характеристика перевізників

Критерій	Перевізник 1	Перевізник 2	Перевізник 3
Вартість перевезення, грн	11000	10500	11300
Час доставки, год	12	12	10
Час роботи на ринку, р	10	5	8
Наявність СМР-страхування	+	-	+
Тип транспортного засобу	Тент	Тент	<u>Цільномет</u>
Наявність необхідної документації	+	+	+
Оцінка комунікації	Відмінна	Задовільна	Відмінна
Оцінка відгуків	Позитивні	Позитивні	Позитивні

Джерело: розроблено автором

З наведеної вище таблиці видно, що ціни, запропоновані перевізниками, відрізняються, хоча й не дуже суттєво. Що стосується часу доставки, то лише перевізник 3 пропонує доставку протягом 10 годин, що коротше, ніж його конкуренти.

З точки зору часу виходу на ринок, жоден з перевізників не є новачком, але припускати, що вони є рівними, не є розумним.

Перевізник 2 не має СМР-страхування і з ним важко взаємодіяти. Два перевізники мають тентовані транспортні засоби, а три - суцільнометалеві. З точки зору безпеки перевезень це найкращий варіант.

Що стосується необхідної документації, то всі перевізники підтримують

її в належному стані, і це не перешкоджає вільній співпраці.

Що стосується комунікації, то лише перевізник 2 виділяється задовільною комунікацією. Що стосується відгуків, то жодна з компаній не отримала негативних відгуків від користувачів своїх послуг.

Нижче наведено п'ятибальну шкалу для кожного перевізника (Таблиця 3.2). Таким чином, кожен перевізник був оцінений за критеріями, що базуються на потребах компанії та показниках її конкурентів.

Для всіх критеріїв також було визначено вагу критеріїв за шкалою від 0 до 1, щоб можна було виділити найважливіші з них. Вагомість критеріїв була визначена експертним методом із залученням експертів ТОВ «АВТО-ДРІМ».

Таблиця 3.2

Показники оцінки перевізників

Показник	Перевізник			Вага показника
	I	II	III	
Тариф перевезення, грн	4	3	4	0,9
Час доставки, год	5	5	4	0,8
Досвід роботи на ринку, роки	5	3	4	0,3
Наявність СМР- страхування	5	1	5	1
Вид транспорту	4	4	5	0,4
Необхідна документація	5	5	5	1
Оцінка комунікації	5	3	5	0,6
Оцінка відгуків	5	5	5	0,9

Джерело: розроблено автором

Для кожного перевізника було визначено добуток ваги критеріїв та їхніх значень, щоб отримати загальний бал для кожної компанії. Значення всіх пунктів для кожної компанії підсумовуються для отримання остаточного балу (Таблиця 3.3). Найбільш оптимальний перевізник - це перевізник з найбільшою сумарною оцінкою, з яким слід співпрацювати.

Виходячи з табл. 3.3 Перевізник III тах відповідає вимогам компанії, навіть при умові того, що його ціни вищі відносно конкурентів.

Розширення власного автопарку бажано також для того, щоб знизити

ризика основної діяльності транспортних компаній. Враховуючи обсяги перевезень, варто придбати п'ять автопоїздів для забезпечення потреб компанії.

Таблиця 3.3

Результати оцінювання

Показник	Вага показника	Перевізник		
		I	II	III
Тариф перевезення, грн	0,9	3,6	2,7	4,5
Час доставки, год	0,8	4	4	3,2
Досвід роботи на ринку, роки	0,3	1,5	0,9	1,2
Наявність CMR- страхування	1	5	1	5
Вид транспорту	0,4	1,6	1,6	2
Необхідна документація	1	5	5	5
Оцінка комунікації	0,6	3	1,8	3
Оцінка відгуків	0,9	4,5	4,5	4,5
Всього	x	28,2	21,5	28,4

Джерело: розроблено автором

Рекомендується обирати транспортні засоби з вантажопідйомністю не менше 20 тонн та об'ємом транспортного відсіку не менше 86 м³. Причиною вибору таких автомобілів є їхня значна вантажопідйомність та універсальність: вони можуть використовуватися для маятникових перевезень між розподільчими центрами або для індивідуального завантаження як повнопривідні вантажівки. Водночас, вони також корисні для перевезення групових вантажів, завдяки чому можна консолідувати і транспортувати більше вантажів, зменшуючи тим самим витрати на окрему вантажну одиницю.

Цей вибір більших транспортних засобів також підтримується великою часткою ринку компаній, що пропонують послуги легких вантажівок. Конкуренція між малотоннажними автотранспортними компаніями є інтенсивною, тому ціни на послуги малотоннажних автотранспортних

компаній є помірними.

Крім того, більш важливою потребою для компанії є забезпечення безперервного зв'язку між її основними розподільчими центрами. Тому вже на ранній стадії було зрозуміло, що наповнювати власний автопарк малотоннажними автомобілями недоцільно.

Проаналізувавши ринок транспортних засобів, ми обрали три найпопулярніші марки та моделі тягачів і проаналізували їхні техніко-економічні характеристики, такі як витрата палива з вантажем і без вантажу, вартість палива транспортного засобу, екологічний клас, вантажопідйомність, крейсерська швидкість і витрати на техобслуговування. Вхідні дані для проведення аналізу наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Характеристика транспортних засобів

Характеристика	Марка автомобілю		
	DAF XF 105.460	MAN TGX 18.440	Mersedes Actros MP3
Витрати на паливо без вантажу, л/100 км	30	25	27
Витрати на паливо з вантажем, л/100 км	45	39	42
Вартість палива, грн/л	50	50	50
Екологічність	Євро5	Євро6	Євро6
Вантажопідйомність, т	30	22	28
Крейсерська швидкість, км/год	125	120	115
Техобслуговування грн/міс.	4900	8100	7600
Ціна, тис. грн.	1545	1734	1689,5

Джерело: розроблено автором

Встановлено, що витрати на паливо значно відрізняються для всіх типів транспортних засобів, залежно від технічних характеристик самого транспортного засобу. Оскільки майже всі вантажівки та тягачі оснащені дизельними двигунами, для розрахунку вартості пального було обрано середню ціну літра дизельного пального у 2022-2023 роках. Що стосується екологічного класу, то два з розглянутих транспортних засобів відповідають стандарту Євро 6, а DAF XF 105.460 - Євро 5.

Вантажопідйомність усіх транспортних засобів значно відрізняється та складає від 22 - 30 т вантажу (вага напівпричепа при max завантаженні не враховується). Середня крейсерська швидкість становить 90 км/год, що є важливим показником для визначення швидкості, при якій витрата палива є мінімальною. З існуючих марок і моделей напівпричепів були обрані найбільш універсальні та популярні. Це стандартні похилі напівпричепа.

Цей вибір був зроблений тому, що вони підходять для перевезення більшості типів вантажів у будь-яку пору року і можуть бути легко адаптовані до вимог різних типів морських контейнерів і небезпечних вантажів. Крім того, вони прості в обслуговуванні та недорогі для власника. Характеристики напівпричепів, що пропонуються до купівлі, наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Характеристика напівпричепів

Характеристика	Модель напівпричепа		
	Berger SAPL-24L	Shmitz SCS-24L	Schwarzmueller S1
Об'єм, м ³	86	94	86
Спосіб загрузки	Задня/бічна/верхня	Задня/бічна	Задня/бічна/верхня
Вантажопід'ємність, т	24	23,5	22
Техобслуговування, грн/міс.	2600	2150	2450
Ціна, грн	250 800	273 500	256 800

Джерело: розроблено автором

Усі три типи транспортних засобів тотожні за характеристиками, різниця лише в лише об'ємі. Один причепів має об'єм 94 м³ має особливу конфігурацію, що не дає можливість верхнього завантаження. Вантажопідйомності всіх причепів ставить – 22 –24 т.

Причиною придбання нового транспортного засобу є те, що амортизаційні витрати під час експлуатації мінімізуються, а ціна транспортного засобу є вищою, якщо його потрібно буде перепродати. Загальна вантажопідйомність автомобілів при реалізації проекту збільшиться на 100 т, а загальна місткість - на 430 м³. Придбані транспортні засоби

дозволять компанії збільшити потенціал та залучити нових клієнтів.

3.2. Економічна доцільність реалізації запропонованого проєкту

З переліку запропонованих транспортних засобів була проведена оцінка цих транспортних засобів з метою вибору одного тягача та одного напівпричепа того типу транспортного засобу, який найкраще відповідає вимогам компанії. Для цього була використана процедура нормалізації, оскільки всі показники мають різну розмірність. У цій процедурі показнику з найвищим значенням присвоюється найнижче значення, а решта розраховується шляхом ділення найнижчого значення на відповідні значення інших показників. Для індикаторів, де найкраще значення є найбільшим, одиниця присвоюється найбільшому показнику, а решта вираховується шляхом ділення цього значення на максимальне значення.

Тепер спробуємо визначити, яке значення є оптимальним для кожної характеристики. Для витрати палива оптимальним є мінімальне значення. Відповідні витрати на паливо приймають мінімальне значення. Для екологічного класу оптимальним є максимальне значення. Чим вищий екологічний клас, тим довше транспортний засіб перебуває на ринку і може вільно використовуватися в міжнародних перевезеннях, тому що чим вищий екологічний клас, тим довше транспортний засіб перебуває.

Для вантажопідйомності береться максимальне значення, оскільки воно впливає на вагу вантажу, який можна перевозити в одному транспортному засобі. Для швидкості оптимальним є найнижче значення, оскільки середня швидкість транспортних засобів на маршруті значно нижча, ніж швидкість, що надається цим транспортним засобам. Для того, щоб оптимізувати споживання палива в майбутньому, доцільніше було б вибрати транспортні засоби з найнижчою крейсерською швидкістю.

Таблиця 3.6

Нормовані характеристики тягачів

Характеристика	Оптимальне значення	Марка автомобіля		
		DAF XF 105.460	MAN TGX 18.440	Mercedes Actros MP3
Витрати на паливо без вантажу, л/100 км	мінімальне	0,83	1	0,93
Витрати на паливо з вантажем, л/100 км	мінімальне	0,83	1	0,92
Вартість палива, грн/л	мінімальне	1	1	1
Екологічність	максимальне	0,83	1	1
Вантажопідйомність, т	максимальне	1	0,73	0,93
Крейсерська швидкість, км/год	мінімальне	0,92	0,95	1
Техобслуговування грн/міс.	мінімальне	1	0,58	0,64
Ціна, тис. грн.	мінімальне	1	0,89	0,91
Разом		7,41	7,15	7,33

Джерело: розроблено автором

Розрахунки показують, що MAN TGX 18.440 є оптимальним типом транспортного засобу з точки зору споживання палива. Що стосується вартості кожного виду палива, то всі автомобілі є порівнянними, оскільки вони оснащені дизельним двигуном і використовують однакове паливо. З точки зору екологічного класу, два з трьох автомобілів отримали найвищі бали. За вантажопідйомність найвищий бал отримав DAF XF.105.460. За крейсерську швидкість всі автомобілі мають майже однакове значення, але Mercedes Actros MP3 є найкращим.

Отже, найкращим вибором для ТОВ «АВТО-ДРІМ» буде тягач DAF XF 105.460, який поєднує в собі правильні характеристики, що відповідають потребам компанії. Для напівпричепів оптимальним значенням є максимальний об'єм, оскільки транспортний засіб відповідає за максимальну кількість вантажу, яку можна перевезти одночасно. Для способу завантаження вибирається максимальне значення, оскільки напівпричепом можна перевозити будь-який тип завантаження, якщо не перевищуються габарити самого причепа, а також будь-який розмір або тип упаковки вантажу, який

може перевозитися напівпричепом. Оптимальне значення вантажопідйомності - це максимальна вага вантажу, який може перевозитися транспортним засобом одночасно. З точки зору технічного обслуговування та ціни, оптимальним є мінімальне значення, оскільки воно є частиною основної вартості проєкту.

Таблиця 3.7

Нормування основних показників для напівпричепів

Характеристика	Оптимальне значення	Модель напівпричепа		
		Berger SAPL-24L	Shmitz SCS-24L	Schwarzmueller S1
Об'єм, м ³	max	0,95	1	0,95
Спосіб загрузки	min	1	0,66	1
Вантажопід'ємність, т	max	1	0,98	0,91
Вартість тех. обслуговування, грн/міс	min	0,84	1	0,88
Ціна	min	1	0,94	0,99
Підсумок		4,79	4,58	4,73

Джерело: розроблено автором

З таблиці видно, що напівпричіп Schmitz SCS-24L є найкращим за об'ємом. Він не набагато більший за своїх конкурентів, але має найнижчий показник з точки зору способу завантаження, тоді як інші конкуренти отримують найнижчий показник завдяки своїм конструктивним особливостям. Результати також відрізняються з точки зору витрат на технічне обслуговування та ціни придбання напівпричепів. З точки зору амортизації Schmitz SCS-24L є більш вигідним, тоді як початкова ціна покупки виключає можливість перевантаження через відсутність знімного даху. За вантажопідйомністю всі напівпричепи майже однакові, лише Schwarzmüller S1 явно менший за Berger SAPL-24L. Остаточна оцінка показує, що Berger SAPL-24L є найкращим вибором для ТОВ «АВТО-ДРІМ».

Для визначення початкових витрат, необхідних для реалізації проєкту, були розглянуті всі основні початкові витрати (таблиця 3.8). До них відносяться придбання транспортних засобів та напівпричепів, юридична реєстрація та обов'язкове страхування. Все це необхідно для того, щоб

юридично поставити транспортні засоби на баланс компанії і почати використовувати їх у повсякденній діяльності.

Таблиця 3.8

Стартові витрати

Стаття	Сума витрат на од., тис. грн.	Кіл-ть од.	Всього, тис. грн.
Ціна тягачів	1545	5	7725
Закупка напівпричепів	250,8	5	1254
Витрати на виготовлення номерного знаку	0,18	15	2,7
Оформлення техпаспорту	0,22	10	2,2
Послуги сервісного центру	0,59	10	5,9
Витрати на страхування тягачів	2,98	5	14,92
Витрати на страхування транспортних засобів	0,59	5	2,6
Заробітна плата	12,09	2	24,19
Всього витрат			9031, 83

Джерело: розраховано автором

Як і очікувалося, найбільша частка витрат припадає на придбання тягачів та напівпричепів, тоді як інші, менш значні, витрати необхідні для передачі транспортних засобів на баланс компанії.

Супутні витрати включають витрати, пов'язані з державною реєстрацією транспортних засобів, такі як підготовка державних номерних знаків, видача бланків технічних паспортів та обслуговування в сервісних центрах для реєстрації. Згідно з українським законодавством, не існує обов'язкових пенсійних внесків, оскільки пенсійні внески сплачуються лише за легкові транспортні засоби. Витрати також включають витрати на оплату праці персоналу проекту.

Протягом періоду реалізації проекту буде найнято двох працівників для проведення переговорів з дилерами транспортних засобів, проведення тендеру на закупівлю та підготовки відповідної документації. Для того, щоб визначити, чи вигідно купувати власний автомобіль, було розраховано очікувані витрати на його експлуатацію протягом одного календарного року

(табл. 3.9). Зокрема, витрати на технічне обслуговування вважалися такими, що відповідають плановим витратам на технічне обслуговування, заявленим виробником.

Таблиця 3.9

Експлуатаційні витрати власних транспортних засобів у внутрішніх перевезеннях

Витрати	Витрати за рік, тис. грн.	Кіл-ть од.	Всього тис. грн.
Техобслуговування тягача	58,9	5	294
Техобслуговування напівпричепа	31,2	5	156
Заробітна плата	143,2	8	1145,6
Витрати на паливо	1809,35	5	9046,75
У т.ч.			
- холостий пробіг	$21,6\text{л} * 25,8\text{грн/л} * 333\text{д} = 185,57$		
- з вантажем	$18,9\text{л} * 25,8\text{грн/л} * 333\text{д} = 1623,77$		
		Всього витрат	10642,34

Джерело: розраховано автором

Якщо припустити, що п'ять автомобілів і вісім водіїв працюють позмінно (4/2 зміни) і мають 24 дні відпустки на рік, то витрати на утримання одного водія становлять 17,9 тис. грн на місяць, або 1145,6 тис. грн на рік. Найбільшою статтею витрат є витрати на паливо. Це означає, що в середньому за день автомобіль проїжджає 420 км з вантажем і простоює 72 км. При цьому витрата палива становить 21,6 л без вантажа і 189 л з вантажем.

Якщо ціна дизельного палива становить 25,08 грн., а середня кількість робочих днів на рік - 333, то витрати на холостий хід становлять 185,57 тис. грн., а на вантажні операції - 1623,78 тис. грн. Таким чином, середньорічні витрати на паливо на один автомобіль становлять 1 809, 348,84 грн. Для всіх п'яти запланованих транспортних засобів це становитиме 9 046 744,2 грн. Для порівняння, планові витрати (таблиця 3.10) також були розраховані для тієї ж кількості транспортних засобів за тих же умов.

Таблиця 3.10

Експлуатаційні витрати на експедицію у внутрішніх перевезеннях

Стаття	Витрати на рік, тис. грн.	Кіл-ть од.	Всього, тис. грн.
Фрахт перевізника	$20,7 * 492 * 333 = 3391,41$	5	16957,03

Джерело: розраховано автором

Отже, можна побачити, що вартість прискорених перевезень становить 16 957 тис. грн і повністю залежить від ціни, встановленої транспортною компанією.

Якщо компанія використовує власний транспорт, то економічна вигода становить $16\,957\,026 - 10\,642\,344,2 = 6\,314\,681,8$ грн., що є економією порівняно з використанням транспорту підрядників. З огляду на таке збільшення прибутку, позитивним для компанії буде, якщо термін окупності цього проекту буде в межах двох років.

Для здійснення закупівлі транспортних засобів компанія пропонує залучити кредитне фінансування. Для компанії пропонується кредит на чотири роки, оскільки довший термін кредиту, ймовірно, призведе до вищих відсоткових ставок. Відсоткова ставка за кредитом базується на середній ставці корпоративного кредитування українськими банками (16%).

Розрахунок передбачає, що кредит повертається ануїтетним платежем. У цьому випадку щомісячні платежі позичальника за кредитом є однаковими протягом усього строку кредитування, незалежно від суми залишку заборгованості за кредитом. Сума щомісячного платежу включає основну суму боргу та нараховані відсотки. Щорічна сума виплат (R) може бути розрахована по формулі приведення ануїтету:

$$R = \frac{P * i}{1 - (1 + i)^{-n}}$$

$$R = \frac{12286,29 * 0,16}{1 - (1 + 0,16)^{-4}}$$

де Р – сума кредиту; і – відсоток за кредитом; n – термін повернення кредиту.

.Таблиця 3.11

Виплата відсотків за кредитом

Показник	2024	2025	2026	2027
Сума кредиту, тис. грн.	12286,29	9861,29	7048,28	3785,20
Величина відсотків за кредиту, тис. грн.	1965,81	1577,81	1127,73	605,6316
Щорічна сума виплат по кредиту	4390,81	4390,81	4390,81	4390,81
Залишок кредиту на кінець року	9861,29	7048,28	3785,20	0

Джерело: розраховано автором

Розрахунок прибутку, податків і вільних грошових коштів наводять у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Розрахунок прибутку, податків і вільних грошових коштів, тис. грн.

Показники	2024	2025	2026	2027
Виручка від реалізації	18652,73	18652,73	18652,73	18652,73
Експлуатаційні витрати	13713,92	13713,92	13713,92	13713,92
Амортизаційні відрахування	3428,48	3428,48	3428,48	3428,48
Відсотки за кредит	1965,81	1577,81	1127,73	605,6316
Прибуток до оподаткування	4938,81	4938,81	4938,81	4938,81
Податок на прибуток	888,99	888,99	888,99	888,99
Чистий прибуток	4049,82	4049,82	4049,82	4049,82
Прибуток після виплати відсотків за кредит	2084,01	2472,01	2922,09	3444,19
Чисті грошові надходження	5512,49	5900,49	6350,57	6872,67
Коефіцієнт дисконтування	0,86	0,74	0,64	0,55
Чистий приведений дохід	4740,75	4366,37	4064,37	3779,97
Чистий приведений дохід накопичуваним підсумком	4740,75	9107,11	13171,48	16951,45

Джерело: розраховано автором

Загальна виручка від продажу транспортних засобів 18652,73 тис. грн.

Обслуговування автопарку 13713,92 тис. грн.

Загальні інвестиції на реалізацію проекту 9031,83 тис. грн.

Одним з основних показників економічної оцінки інвестиційних проектів є показник чистого приведеного 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;

$$\sum_{i=1}^n \frac{\text{ДП}_i}{(1+d)^i} - \text{сума чистих грошових надходжень, дисконтованих}$$

впродовж n-лет;

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

$$\text{ЧПД} = 16951,45 - 9031,83 = 7919,62 \text{ тис. грн.}$$

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;

Дп_і – чисті грошові надходження в і - року, які будуть отримані завдяки інвестиціям.

$$\text{ІП} = 16951,45/9031,83 = 1,88$$

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

$$\text{ТОІ} = \left(\sum_{i=1}^n \frac{\text{ДП}_i}{(1+d)^i} \right)_{\text{сер}} - \text{ІС}$$

де:
$$\left(\sum_{i=1}^n \frac{ДП_i}{(1+d)^i} \right)_{ср}$$
 – середня сума чистого грошового потоку за період часу

прийнятий в розрахунках (місяць, квартал, рік).

$$ТОІ = 9031,83/4237,86 = 2,13$$

Вважають, що реалізація проекту доцільна, якщо строк окупності інвестицій буде у межах прийнятого терміну фінансової оцінки проекту.

Враховуючи результати розрахунку економічних показників ефективності проекту, можна сказати, що проект є доцільним, оскільки всі показники показують позитивний ефект. Сама реалізація проекту не потребує великих зусиль, в тому числі створення окремої організації, підготовки великої кількості документації, проведення маркетингових досліджень та залучення інших компаній, тому повернення інвестицій є швидким і керівництво компанії має бути зацікавлене в такій інвестиції.

Висновки до розділу 3

Аналіз впливу ризиків на діяльність компанії показав, що більшість втрат припадає на перевізника. Це і несвоєчасні поставки, і пошкодження вантажу, що впливає на прибуток компанії, а також на її імідж серед конкурентів, оскільки перевізник діє від імені ТОВ «АВТО-ДРІМ» при здійсненні перевезень. Саме на цьому і був зосереджений запропонований проект з оптимізації діяльності.

Компанія пропонує приділяти більше уваги вибору постачальників транспортних послуг та визначити основні критерії оцінки для цього, а також методологію відбору. Це дозволить компанії відмовитися від ненадійних перевізників на користь досвідчених, з усією необхідною документацією та позитивними відгуками.

Зокрема, для перевезень між розподільчими центрами компанія пропонує використовувати власний автотранспорт. Такі перевезення здійснюються на регулярній основі, що забезпечує стабільність та мінімізує час простою транспортних засобів. Крім того, такі перевезення часто є груповими, коли кілька окремих вантажів консолідуються в одному транспортному засобі, і експедитор несе відповідальність за всі ці вантажі, якщо водій запізнюється або недбало поводить на маршруті.

Компанії пропонується придбати п'ять автопоїздів для задоволення власних потреб. З найпоширеніших марок і моделей тягачів та напівпричепів були обрані ті, що найкраще відповідають вимогам компанії. Перевагами є те, що вони відносно недорогі, мають прийнятні технічні характеристики та недорогі в обслуговуванні протягом терміну експлуатації.

Враховуючи поточний фінансовий стан підприємства, пропонується залучити кредитні кошти для реалізації даного проекту. Чистий дисконтований дохід у розмірі 7919,62 тис. грн. Термін окупності інвестицій становить 2,13 року. Індекс прибутковості складає 1,88.

ВИСНОВКИ

В даній роботі було досліджено теоретичні підходи до розробки змін в організації діяльності автотранспортного підприємства.

Логістика була і є важливою складовою діяльності будь-якого підприємства в незалежності від його галузі. Нові часи потребують нових методів управління, проте класичні концепції логістики, дозволяють бачити базові речі та вирішувати поточні питання. Сучасний автомобільний бізнес зазнає величезних змін і є суттєво залежним від зовнішнього середовища.

У роботі було проаналізовано основні методології поняття «логістичне управління». Управління логістикою передбачає застосування універсальних принципів менеджменту з урахуванням особливостей логістичної сфери. Встановлено сучасні концепції управління та 7 ключових ознак логістичного управління.

Логістичне управління на автотранспортних підприємствах відрізняється системним складним підходом, який досягається завдяки логістичній орієнтації на управління потоковими процесами (товарними, матеріальними, фінансовими, інформаційними та іншими потоками) у вертикальному та горизонтальному напрямках, а також через інтеграцію відділів компанії зі спеціалізованими управлінськими структурами.

Встановлено складові компоненти логістичного потоку, а також, аспекти системного та процесного підходу на автотранспортних підприємствах.

Розглянута транспортна логістика, яка є на теперішній час основним поєднуючим компонентом між усіма учасниками бізнес-відносин. Вона стає не просто частиною операційної діяльності, а стратегічним інструментом, який дозволяє компаніям отримати конкурентні переваги. При цьому, слід звернути увагу, що трактування поняття «транспортна логістика» серед науковців певні суперечки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Крикавський Є. Логістичне управління. Підручник. Львів: Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2005. - 684 с.
2. Pfohl H.Ch. Systemy logistyczne. Biblioteka Logistyke. Poznan.1998. s.420
3. Чухрай Н. І. Логістичне забезпечення інноваційної діяльності промислового підприємства. Методичні рекомендації. Львів. Інститут регіональних досліджень НАН України. 2003. 44 с.
4. Фролова Л.В. Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія. Автореф. Дон. держ. ун-т. екон. і торг. ім. Туган-Барановського. Донецьк. 2005. 39 с.
5. Поспелов О. М. Організація логістичного управління діяльністю підприємства. Автореф. ХНЕУ. Харків. 2009. с. 20
6. Шандрівська О. Є., Кузяк В. В., Хтей Н. І. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи: навч.-метод. посібник за ред. Є. В. Крикавського. Львів. Видавництво Львівської політехніки. 2014. с. 196
7. Ваховська М.Ю. Логістичні потоки: визначення, особливості, параметри. УДК 338.012: 339.188.4 Національна академія природоохоронного та курортного будівництва. 2008 URL: https://vlp.com.ua/files/04_25.pdf
8. Коцій О.В. Логістика. Конспект лекцій для студентів напрямів підготовки «Менеджмент», «Маркетинг» денної та заочної форм навчання. Луцьк: ЛНТУ, 2011. с. 90
9. Кальченко А.Г. Основи логістики: Навчальний посібник. К. Товариство «Знання». КОО. 1999. с.135
10. Пальчик І. М., Логістичне управління підприємством - теоретико-методичний аспект. Електронний журнал "Ефективна економіка" № 10, 2014 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3442>

11. Голуб Д. В., Аулін В. В., Біліченко В. В., Замуренко А. С. Реалізація системного підходу при визначенні ефективності функціонування складних регіональних транспортних систем. ISSN 2415 - 3486. Вісник машинобудування та транспорту № 1 (15) 2022 URL: <https://vmt.vntu.edu.ua/index.php/vmt/article/view/291/258>
12. Криворучко О. М., Сукач Ю. О. Формування бізнес-процесної моделі автотранспортного підприємства. Економіка транспортного комплексу. Зб. наук. пр. Харків. ХНАДУ. 2014. Вип. 23. с. 91–103. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/dspace/handle/123456789/909>
13. Маловичко А.С. Інтеграція України до транспортно-логістичної системи Європейського Союзу. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 7. с. 55–58.
14. Тридід О.М. Логістика: навч. посіб. К.: Знання, 2008. с. 566
15. Сокур І.М., Сокур Л.М., Герасимчук В.В. Транспортна логістика : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. Центр учбової літератури, 2009. с. 222
16. Чепель Н.В. Моніторинг та логістика виробничих процесів галузі. Курс лекцій для студ. спеціальності 7.05170108 «Технології зберігання, консервування та переробки молока». К. НУХТ. 2014. с. 126
17. Дроздов П.А. Логістика: навч. посібник. Мінськ : Вища школа. 2015. с. 357
18. Білоцерківський О.Б., Брінь П.В., Замула О.О., Ширя'єва Н.В. Логістика: навч. посіб. Харків: НТУ "ХПІ", 2010. 152 с.
19. Шалева О. І. Логістика : конспект лекцій. Львів. Видавництво Львівської комерційної академії. 2015. -112 с.
20. Запара В. М. , Запара Я. В., Богомазова Г. Є., Шапатіна О. О., Кульова Д. О.. Тарифна політика на транспорті: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2020. 39 с.
21. Мокін В.Б., Романюк О.Н., Войтко В.В., Сторчак В.Г., Гавенко О.В. Моделювання параметрів транспортної мережі в середовищі автоматизованої системи пошуку оптимальних рішень. Міжнародний науково-технічний журнал “Інформаційні технології та комп'ютерна

інженерія”. URL: <https://itce.vntu.edu.ua/index.php/itce/article/download/3/2/>

22. Ольхова М. В. Оптимізація логістичних процесів: конспект лекцій. Харків. ХНУМГ. 2021. с. 75 URL: chrome-extension://mhnlakgilnojmhinhkckjpnpcpbhabphi/pages/pdf/web/viewer.html?file=https%3A%2F%2Fprints.kname.edu.ua%2F59003%2F1%2F2018_204%25D0%259B_%25D0%259A%25D0%259B_%25D0%259E%25D0%259B%25D0%259F_2021.pdf

23. Глухова Д.А. Інформаційні технології в сучасній логістичній системі як невід’ємної складової міжнародної торгівлі. Стаття. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/109-1.pdf>

24. Є.В.Нагорний, Н.Ю.Щраменко. Аналіз критеріїв ефективності функціонування логістичних систем при доставці вантажів. Міжвузівський збірник "Наукові нотатки". Луцьк, 2010. Випуск №28, ст 353 – 357.

25. Правдин Н.В., Негрей В.Я., Подкопаєв В.А. Взаємодія різних видів транспорту. К. Транспорт. 1989. с. 208.

26. Волошина Н.А. Обґрунтування критерію ефективності функціонування автомобільного транспорту у логістичній системі. Вісник Харківського національного автомобільно- дорожнього університету. Вип. 28. Харків. ХНАДУ, 2005. с. 60-62.

27. Россолов О.В., Любий Є.В. До питання про критерій вибору раціональної схеми доставки вантажу. Вісник Кременчуцького державного політехнічного університету. М-во освіти і науки України. Кременчук: КДПУ, 2006. – Вип. 2/2006 (37) частина 1. с. 101 – 102.

28. Нефедов Н.А., Черпаха О.С. Визначення критерію оптимальності схем доставки товарів народного споживання. Автомобильный транспорт. Сб.научн.тр. Вып.19. Харькiв. ХГАДУ. 2006. с.62-65.

29. Пономарьова Н.В. Прогнозування вантажопотоків на наземних видах транспорту у міжнародному сполученні: Автореф. Харьк. нац. автомоб.- дорожн. ун-т. Харькiв. 2007. с. 20.

30. Нагорный Е.В., Столяр Т.В. Рационализация технологических параметров транспортного обслуживания грузовладельцев в транспортных узлах. Автомобильный транспорт/ Сб.научн.тр. Вып.18.

Харьков. ХГАДУ. 2006. с. 54-56.

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/Наука/Науковий_журнал/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. Залізна 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.

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 імпорт 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 Руська», «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 простоем 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 ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Крикавський Є. Логістичне управління. Підручник. Львів: Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2005. - 684 с.
2. Pfohl H.Ch. Systemy logistyczne. Biblioteka Logistyke. Poznan.1998. s.420
3. Чухрай Н. І. Логістичне забезпечення інноваційної діяльності промислового підприємства. Методичні рекомендації. Львів. Інститут регіональних досліджень НАН України. 2003. 44 с.

**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»
Титяикова 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, викликаючи 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 пропускну 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

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.

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. Розвиток 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. Ільченко С. В.] ; НАНУ,

МОНУ та ін. – Одеса : ДУ ІРЕЕД НАН України, 2021. – 166с. URL: https://impecc.org.ua/wp-content/uploads/2022/02/Proceedings_SmaLog.pdf

2. На кордоні з Польщею застрягли 2 800 вантажівок [Район. Закардон.]. URL: <https://zakordon.rayon.in.ua/news/652009-na-kordoni-z-polshevyu-zastrvagli-2-800-vantazhyok> (дата звернення 18.11.2023)

3. Логістика та міжнародна торгівля в Україні в умовах війни [European Business Association]. URL: <https://eba.com.ua/logistyka-ta-mizhnarodna-torgivlya-v-ukrayini-v-umovah-vijny/>.