

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо-професійна програма «Підприємництво»

Денна форма навчання

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
ТРОШИНА ОЛЕКСАНДРА ВІТАЛІЙОВИЧА**

на тему: «ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
НА РИНКУ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Трошин О.В.*

Науковий керівник:
доцент
_____ Махова Г.В.

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РИНКУ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ.....	5
1.1. Сутність та види транспортної логістики.....	5
1.2. Логістична система транспортного підприємства.....	11
1.3. Напрямки удосконалення логістичних процесів на підприємстві.....	21
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ.....	26
2.1. Особливості ринку вантажних перевезень в Україні.....	26
2.2. Тенденції у транспортній логістиці.....	32
2.3. Аналіз конкурентного середовища на ринку вантажних перевезень	35
2.4. Проблеми та ризики на ринку автомобільних вантажних перевезень в Україні..	42
РОЗДІЛ 3. СЦЕНАРІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У ГАЛУЗІ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ.....	48
3.1. Характеристика логістичної системи транспортного підприємства.....	48
3.2. Розгляд різних сценаріїв розвитку підприємництва на ринку вантажних перевезень.....	57
РОЗДІЛ 4. СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ.....	62
4.1. Визначення шляхів для досягнення конкурентних переваг на ринку вантажних перевезень	62
4.2. Розгляд стратегій розвитку підприємства на ринку вантажних перевезень.....	70
ВИСНОВКИ.....	81
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	84
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Логістика є важливою темою і галуззю для розгляду з кількох різних поглядів, оскільки вона має значення для різних аспектів бізнесу, суспільства та економіки. Рівень розвитку транспортної системи держави – один із найважливіших ознак її технологічного прогресу та цивілізованості. Система перевезень вантажів відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності та надійності постачання товарів та матеріалів, оскільки у процесі господарювання кожна фірма потребує перевезення матеріалів, сировини, готової продукції.

Процес перевезення вантажу бере участь у господарстві України забезпечуючи доставку ресурсів по всій території України та за її межами. Розвиток галузей України, так чи інакше, пов'язаний з оптимізацією транспортного процесу, але через війну у нашій країні логістичним підприємствам необхідно змінювати свої логістичні підходи для ефективного планування маршрутів, що дозволить знизити витрати, зменшити час доставки та забезпечити ефективне використання ресурсів.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є систематизація та обґрунтування теоретичних основ та розробка шляхів підвищення ефективності роботи логістичного підприємства.

Досягнення зазначеної мети зумовило постановку і вирішення таких завдань:

- розкрити сутність та види транспортної логістики;
- дослідити логістичну систему транспортного підприємства;
- розглянути особливості підприємницької діяльності на ринку вантажних перевезень;
- проаналізувати ринок вантажних перевезень в Україні;
- проаналізувати тенденції розвитку ринку вантажних перевезень як в Україні так і по всьому світу;
- провести аналіз досліджуваного підприємства ТОВ «АРІВЕРТРАНССЕРВІС»

- розглянути можливі сценарії розвитку автомобільних вантажних підприємств
- визначити шляхи для досягнення конкурентних переваг на ринку вантажних перевезень.
- розглянути стратегії розвитку підприємства на ринку вантажних перевезень

Об'єктом дослідження є забезпечення ефективності діяльності на ринку вантажних перевезень.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади забезпечення ефективної діяльності на ринку вантажних перевезень.

Методи дослідження. Методологічний базис роботи утворює сукупність загальнонаукових принципів і методів, а також спеціальних методів наукового пізнання. Конкретні наукові результати отримані з використанням таких методів дослідження: теоретичного узагальнення – для встановлення змістових засад терміну логістична система, системного аналізу – для визначення напрямів удосконалення логістичної системи; графічний – для наочного представлення тенденцій показників операційної діяльності та презентації результатів роботи.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові публікації, тези доповідей науково-практичних конференцій, дані підприємств, дані інформаційно-аналітичних онлайн-систем, офіційних сайтів у мережі Інтернет, монографії, підручники та періодичні публікації учених та експертів в галузі логістики, нормативно правові акти України щодо торгівельної діяльності, а також результати власних досліджень автора.

Практичне значення одержаних результатів. Основні наукові здобутки магістерської роботи доведено до рівня концептуальних узагальнень і прикладного інструментарію. Їх застосування на практиці дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень і, як наслідок, забезпечення ефективності підприємницької діяльності на ринку вантажних перевезень.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РИНКУ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

1.1 Сутність транспортної логістики

Ефективність діяльності підприємств, їх успіх, темпи розвитку та конкурентоспроможність суттєво залежать від ефективної організації та управління логістичною діяльністю.

Поняття "логістика" має багато визначень через різноманітність напрямів, що включає в себе логістичну діяльність. Загалом, логістика - це процес планування та здійснення ефективного перевезення та зберігання товарів від точки походження до точки споживання. Основна мета логістики полягає в своєчасному та ефективному задоволенні потреб клієнтів [1, с. 97].

Транспортна логістика - це функціональна сфера логістики, яка вирішує комплекс завдань, пов'язаних з організацією транспортування матеріального потоку від постачальника до кінцевого споживача. Транспортна логістика охоплює планування, координацію та контроль транспортування, включаючи вибір транспортних засобів, маршрутів, управління перевезеннями, складську логістику, а також розробку оптимальних рішень для забезпечення ефективності та економії витрат у процесі транспортування.

Основна мета транспортної логістики полягає в тому, щоб надавати споживачам необхідні транспортні послуги, з використанням відповідних транспортних засобів, у потрібній кількості для перевезення конкретних партій вантажів до визначеного місця, в обумовлений термін, у належному стані та в

необхідній кількості в потрібному напрямку, дотримуючись вимог безпеки руху та збереження вантажів, і це має бути здійснено за доступною ціною для користувача.

Транспортна логістика як складова логістики повинна забезпечувати розроблення раціональних схем поставок вантажів (продукції) та маршрутизації перевезень, оптимальну завантаженість транспортного засобу, єдність процесу транспортування із процесами виробництва та складування, облік на транспорті. Під час аналізу транспортної діяльності слід виділити такі види транспорту, які використовуються підприємством у процесі транспортування вантажів: залізничний, автомобільний, морський, річковий, повітряний, трубопровідний [2, с.125].

Транспортна логістика це частина більшого поняття логістики, але у зв'язку з невід'ємністю логістичного процесу від діяльності у сфері підприємництва у науковій літературі були створені різні тлумачення поняття «транспортна логістика», приклад різноманітних тлумачень поняття вказано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до розуміння поняття «транспортна логістика»

Зміст поняття	Автор, джерело
Це система по організації доставки, а саме по переміщенню будь-яких матеріальних предметів, речовин тощо, з однієї точки в іншу за оптимальним маршрутом.	Ткачук А.[3, с.48].
Це комплексне і взаємопов'язане вирішення завдань, пов'язаних з організацією перевезення (переміщення) вантажів, пасажирів і багажу, найбільш раціональна схема переміщення вантажів від вантажовідправника до вантажоодержувача з використанням одного або декількох видів транспорту	А.М. Туренко [4, с.264]
Визначається як сфера діяльності, що охоплює три області: процес планування, контроль за всіма транспортними та іншими операціями, що виникають на шляху прямування товарів, надання відповідної інформації вантажовласникам.	Дроздов П.А. [5, с. 233]

Кінець таблиці 1.1

Зміст поняття	Автор, джерело
Це система з організації доставки, а саме з переміщення будь-яких матеріальних предметів, речовин тощо з однієї точки в іншу за оптимальним маршрутом.	Тридід О.М. [6, с. 27]
Це значна частина логістичних операцій на шляху руху матеріального потоку від постачальника до кінцевого споживача, що здійснюються транспортними засобами	Гаджинский А. М. [7, с.153]
Це оптимізація транспортних систем, вибір виду і типу транспортних засобів; визначення різноканальних маршрутів доставки; забезпечення технологічної єдності транспортно-складського процесу	Н.В. Чепель [8]

Джерело: Складено автором на основі використаних джерел [3-8]

З таблиці 1.1. можна побачити різноманітні тлумачення поняття «транспортна логістика», але визначення поняття мають дещо спільне, а саме ефективний процес доставки вантажу з точки А до точки Б.

Основне завдання транспортної логістики – це організація руху товарів від виробника до споживача з використанням оптимального транспортного засобу, для забезпечення своєчасної доставки товару до місця призначення із мінімальними затратами на саме транспортування. Інші завдання, включають у себе координацію та контроль транспортування, включаючи вибір транспортних засобів, маршрутів, управління перевезеннями, складську логістику, а також розробку оптимальних рішень для забезпечення ефективності та економії витрат у процесі транспортування.

Усі завдання описані вище мають на меті забезпечення ефективної транспортної логістики, що дозволить підприємствам підтримувати ефективну діяльність у своїй сфері.

На сучасні тенденції у транспортній логістиці сильно впливають процеси глобалізації та інтернаціоналізації. У свою чергу, розвиток та вдосконалення логістичного процесу сприяють подальшому розширенню глобальних процесів.

За сучасних умов роль транспортної логістики можна визначити, як оптимальним співвідношенням прибутку і вартості, з орієнтацією на мінімізацію загальних логістичних витрат.

Як зазначалося раніше транспортна логістика підприємства складається з декількох елементів, основні з яких зображено на рисунку 1.1.

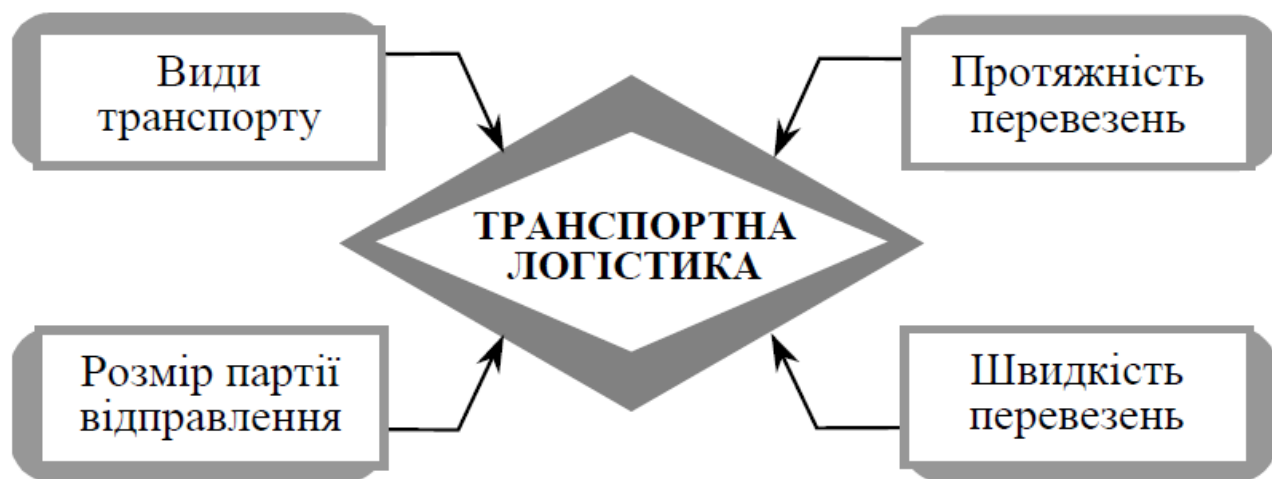


Рисунок 1.1 – Структура транспортної логістики [9, с 210]

На рисунку ми можемо побачити один із найголовніших елементів транспортної логістики, а саме вибір правильного транспортного засобу, загально прийнято виділяти наступні види транспортних засобів: повітряний, трубопровідний, автомобільний, водний, а також залізничний [10, с 43].

Також окремо треба виділити комбінований, або мультимодальний, що полягає у використанні різного виду транспортних засобів, для перекривання недоліків один одного.

Кожен вид транспортного засобу має як свої переваги, так і свої недоліки, через що при виборі транспортного засобу логісти повинні зважати увагу на різноманітні фактори, такі як: вага та об'єм продукції, умови зберігання, відстань, терміни зберігання, а також розрахункову вартість перевезення.

Для оптимального прорахунку вибору транспортного засобу використовуються різні методи аналізу, такі як метод оптимального маршруту

(Optimal Routing Method) чи метод вибору оптимального транспорту (Optimal Transportation Mode Selection Method) [11].

Коротко про види транспортних засобів які використовують у логістиці:

Автомобільний транспорт, що включає у себе вантажні автомобілі, фургони та інші дорожні транспортні засоби, загалом використовуються для перевезення відносно невеликої кількості товару на короткі відстані.

Морські транспортні засоби – найбільш вигідні для перевезення великої кількості товарів на велику відстань, але мають проблему із доступністю та доцільністю використання цього методу.

Залізничні транспортні засоби – так само як і морські використовують на дальні відстані, через їх ефективність у перевезенні великої кількості вантажу.

Трубопровідний транспорт є найменш мобільним серед всіх, але це найефективнішим методом для транспортування великого об'єму рідких та газоподібних вантажів на великі відстані.

Повітряний транспорт у свою чергу виступає дуже швидким та ефективним методом, коли треба швидко переправити велику кількість товару.

П. А. Сверчков в своїх роботах наводить порівняльну оцінку експлуатаційних показників для різних видів транспорту з точки зору користувача, яка відображена в таблиці 1.2. [12, с 103]

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика різних видів транспорту

Показник	Вид транспортного засобу				
	Морський	Ж/Д	Річковий	Повітряний	Трубопровідний
Пропускна здатність	Необмежена	Висока	Висока	Мала	Обмежена
Собівартість перевезень	Низька	Низька	Низька	Висока	Висока
Швидкість перевезень	Низька	Висока	Низька	Дуже висока	Дуже висока

Кінець таблиці 1.2

Показник	Вид транспортного засобу				
	Морський	Ж/Д	Річковий	Повітряний	Трубопровідний
Дальність перевезень	Міжконтинентальна	Внутрішньоконтинентальна	Всередині водного басейну	Необмежена	Внутрішньоконтинентальна
Об'єм перевезень	Великий	Великий	Великий	Невеликий	Великий
Необхідність в спеціальних терміналах	Портове господарство	Термінали на станції	Термінали на пристані	Потрібні аеропорти	Насосні станції

Джерело: [12, с 103]

Хоча у цій таблиці і не зазначено автомобільний транспорт, який наразі один із, якщо не найпопулярніший вид транспорту для перевезень вантажу в Україні. Але ми можемо отримати загальну інформацію про транспортні засоби, які використовуються на сучасному логістичному ринку.

У транспортній логістиці виділяють два комплекси підсистем [13, с.90]:

- функціональний комплекс, який керує ключовими комплексами логістичних операцій, такими як: формування замовлень, транспортування, складське управління, обробку вантажів, управління запасами та пакування, в сферах постачання, виробництва та розподілу;

- забезпечувальний комплекс, який включає в себе різноманітні підсистеми, такі як юридична, інформаційно-комп'ютерна, кадрова, організаційно-економічна, екологічна та інші.

Загалом транспортна логістика ставить перед собою мету ефективну та економічно вигідну доставку товарів від виробника до споживача, з урахуванням усіх вимог та умов транспортування. Правильне управління, планування та контроль за транспортним процесом може надати конкурентну перевагу та допомогти стати лідером на ринку. Через що вона потребує постійного оновлення та концентрації

великої кількості ресурсів, для зменшення ризиків у процесі функціонування підприємства.

1.2 Логістична система транспортного підприємства

Логістична система — це організаційно господарський механізм управління матеріальними та інформаційними потоками. Мета логістичної системи — доставка у задане місце потрібної кількості та асортименту максимально підготовлених для виробничого чи особистого споживання товарів та виробів при мінімальних витратах. Поряд з функціональними логістична система має також забезпечувальні підсистеми (інформаційну, правову, кадрову та ін.) [14, с.284].

В той час як А.М. Гаджицький, у своїй книзі «Логістика», характеризує логістичну систему як систему, що організовує вільний розподіл і обмін продукції таким чином, щоб забезпечувати оптимальне співвідношення попиту та пропозиції та оптимізує діяльність складових підсистем (одні підрозділи визначають необхідний обсяг продукції для безперервної роботи підприємства — постачання, інші — займаються розподілом продукції — збут, треті — здійснюють просування продукції від постачальників до споживачів, четверті — збирають інформацію про постачальників, ринок, споживачів і т.д.) [15, с. 375]

Аналіз сучасної вітчизняної та зарубіжної літератури показав що вчені та науковці, як і для поняття транспортна логістика, не змогли прийти до одного тлумачення.

Логістична система - це складна, організаційно завершена (структурована) економічна система, що складається з елементів (ланок), взаємопов'язаних у єдиному процесі управління матеріальними і супутніми їм потоками. Іншими словами, логістична система — це система, що складається з декількох підсистем, виконує

логістичні функції і має розвинені зв'язки із зовнішнім середовищем, тобто з ринком (споживачами, постачальниками, партнерами, посередниками) [16, с. 77].

На мою думку, логістична система – це комплекс взаємопов'язаних елементів, процесів та ресурсів, спрямованих на оптимізацію управління рухом та обігом матеріальних потоків або послуг від точки виробництва до кінцевого споживача.

Логістична система включає в себе наступні елементи: постачальники, транспортні засоби, склади, виробники, дистриб'ютори, технологічний та людський капітал.

Кожна логістична система індивідуальна, тому вона може як включати кожен із названих елементів так і складатися лише з декількох із них.

Саме за допомогою логістичної систему керують різними етапами виробництва, від замовлення сировини, до відправки готового товару на склади, а потім і на прилавки крамниць, де кінцевий покупець і купує її, він дозволяє планувати та контролювати усі етапи процесу виробництва.

Логістична система дозволяє зменшити час, а також витрати на перевезення, підтримувати необхідний рівень запасів сировини на складах, доставляти товар у найкращій якості і у необхідній кількості в залежності від попиту на нього.

Логістична система варіюється від підприємства до підприємства, вона може бути спрощеною, а може бути складною і включати у себе додаткові елементи такі як: управління попитом, управління складами, вибір оптимального транспорту, маршрутизація, і так далі. Але одне є незмінним, ефективна логістична система це дуже важливий фактор у успіху будь-якого бізнесу, особливо зараз, коли швидкість та якість поставок стають все більш важливими [17, с.156].

Структура логістичної системи в загальному вигляді містить у собі [18, с.9]:

- 1) логістична мережа;
- 2) логістичні потоки:
 - матеріальні потоки;
 - інформаційні потоки;

- фінансові потоки;
- потоки послуг та ін.

3) логістичний менеджмент:

- вищий рівень;
- середній рівень;
- нижчий рівень.

4) підсистеми забезпечення – кадрове забезпечення;

- інформаційно-комп'ютерна підтримка
- організаційно-економічне забезпечення та ін.

Структурно логістична система складається з логістичних ланцюгів, мереж, каналів, у яких виконуються логістичні активності (операції, приймаються рішення).

На ринку вантажних перевезень якісна логістична система є необхідним фактором для успіху, вона включає у себе комплекс заходів, для забезпечення підприємства всіма необхідними ресурсами для доставки вантажів до пункту призначення.

Основне же завдання, яке ставиться для логістичної системи залишається тим же самим що і для будь-якого іншого підприємства, а саме мінімальні витрати, вчасна та якісна доставка вантажу

До основних підсистем логістичної системи у класичному її варіанті відносяться наступні дев'ять: 1 – закупівля, 2 – склади (складське господарство), 3 – запаси, 4 – транспорт, 5 – виробництво, 6 – розподіл, 7 – збут, 8 – інформація, 9 – кадри [31, с 56].

У той час, як логістична система підприємства, яке функціонує на ринку вантажних перевезень, включає такі елементи [19, с. 130]:

1. Управління транспортними засобами – регулярна перевірка стану транспортних засобів, ремонт та обслуговування його, планування маршрутів та ефективність використання кожного транспортного засобу. Більш того, логістична система транспортного підприємства повинна мати запас необхідних деталей та

матеріалів для швидкого ремонту у випадку невідповідності транспорту його необхідного технічного стану для доставки вантажу.

2. Управління складами та складської логістикою – включає у себе приймання вантажу, зберігання, складування, комплектацію, а також відправлення товару на доставку. Логістична система повинна забезпечувати оптимальне використання місця, якості та контроль за зберіганням вантажів, а також приймання товару за оптимальний час.

3. Управління постачанням – пошук та вибір постачальників, взаємодія з ними, укладання договорів, контроль якості вантажів що відвантажуються на склади. Логістична система повинна забезпечувати оптимальні умови для закупівлі сировини або готової продукції та регулярно перевіряти якість вантажу, який надсилають постачальники, постійно тримати зв'язок із ними, та шукати нових більш потужних та вигідних, у випадку якщо старі постачальники не влаштовують умови підприємства.

4. Управління розподілом (доставкою) – доставка вантажів, що включає у себе розробку маршрутів доставки, вибір шляху доставки, а також взаємодію з клієнтами для вчасної доставки вантажу. Логістична система транспортного підприємства повинна забезпечувати постійний контроль за всіма етапами доставки товару, а також відповідає за усі можливі ризики які можуть бути пов'язані з доставкою вантажу.

5. Управління інформацією – відповідають за збір та аналіз даних про всі інші етапи логістичної системи. Вона повинна вчасно забезпечувати доставку перевіреної та обробленої інформації до інших ланок, що дозволяє приймати рішення з повною інформацією, що у свою чергу приводить до зменшення ризиків.

6. Управління перевезеннями – у співпраці з іншими відділами логістичної системи обирає транспорт, керує транспортними потоками та координує перевезення.

7. Управління поверненням – керує потоками вантажів, які підлягають поверненню за будь яких причин, не підійшли покупцям, мають дефекти. Вони

організують повернення вантажів на склади та контролюють заміну вантажу у випадку необхідності.

За допомогою інформаційних технологій ці елементи повинні бути інтегровані в одну логістичну систему, що дозволить максимізувати ефективність роботи та збільшити конкурентно спроможність підприємства на ринку вантажних перевезень.

Важливо розуміти, що для успішної функціонування логістичних систем не достатньо один раз побудувати логістичну систему, підприємство має постійно покращувати її та адаптувати до змін на ринку вантажних перевезень. Для постійної адаптації та розвитку логістичних систем використовують різноманітні методи та технології, такі як: [3, с.29]:

1. Інформаційні системи управління є важливим елементом оптимізації та управління логістичною системою транспортного підприємства. Інформаційні системи дозволяють збирати, обробляти та аналізувати дані, пов'язані з рухом товарів та іншими процесами в логістичній системі. Далі приведу декілька важливих функцій і переваг інформаційних систем:

Моніторинг і контроль – дозволяє в реальному часі відстежувати рух товарів, стан запасів, транспортні витрати та інші важливі параметри логістичної системи. Це допомагає уникнути затримок процесах доставки.

Оптимізація маршрутів – можна розробляти оптимальні маршрути для транспортних засобів, що допомагає скоротити час та витрати на доставку товарів.

Автоматизація процесів – дозволяє автоматизувати багато операцій, таких як обробка замовлень, відстеження запасів, розрахунок витрат і т. д. Це знижує ризик помилок та підвищує якість виконання роботи.

Прогнозування попиту – можна використовувати дані та аналітику для прогнозування попиту на товари, що дозволяє оптимізувати запаси та планувати поставки заздалегідь.

Звітність і аналітика – надає доступ до зручних інструментів для створення звітів та аналізу ефективності логістичної системи. Що допомагає приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Для постійної адаптації до змін у ринкових умовах, інформаційні системи управління логістики можна постійно оновлювати й підлаштовувати під нові потреби та вимоги. Вони є важливим інструментом для підтримки ефективності та конкурентоспроможності транспортного підприємства в сучасному логістичному середовищі.

2. Аналіз ризиків та стратегій управління ризиками є ще однією важливою складовою успішної логістичної системи транспортного підприємства. Управління ризиками дозволяє ідентифікувати потенційні небезпеки та невпевненість у логістичних процесах та розробляти стратегії для їх зменшення або уникнення. Ключові аспекти аналізу ризиків та стратегій управління ризиками в логістиці:

Ідентифікація ризиків – визначення потенційних ризиків, які можуть вплинути на логістичну систему, такі як зміни в попиті, проблеми з транспортом, непередбачувані події (наприклад, природні катастрофи). Важливо оцінити вплив цих ризиків на підприємство.

Оцінка ризиків – після ідентифікації ризиків, їх потрібно оцінити з точки зору ймовірності виникнення та впливу на бізнес. Це допомагає визначити, які ризики потребують найбільшої уваги.

Розробка стратегій управління ризиками: Після оцінки ризиків розробляються стратегії для їх управління. Це може охоплювати прийняття заходів для зменшення ризику, резервування ресурсів для врегулювання негативних наслідків, створення планів бізнес-контингенту та інші заходи.

Моніторинг та оновлення: Управління ризиками - це процес, який повинен бути постійним. Ризики можуть змінюватися з часом, тому важливо постійно контролювати їх і оновлювати стратегії управління ризиками відповідно до нових обставин.

Аналіз ризиків і відповідні стратегії управління ризиками допомагають транспортному підприємству впоратися з негативними впливами невпевненості та змін на ринку, забезпечуючи стійкість та успішну роботу логістичної системи.

3. Використання ефективних методів управління запасами також виступає важливою складовою успішної логістичної системи транспортного підприємства. Управління запасами має на меті забезпечити наявність необхідних товарів в потрібний момент та у необхідних кількостях, знизити витрати на зберігання запасів і оптимізувати їх обіг.

Важливі аспекти в управлінні запасами:

Прогнозування попиту: Важливо мати чітке уявлення про те, які товари будуть потрібні в майбутньому. Це допомагає уникнути надмірних запасів або дефіциту товарів. Сучасні аналітичні інструменти та програмне забезпечення можуть допомогти у прогнозуванні попиту на товари.

Мінімізація затрат на зберігання: Зберігання запасів може коштувати підприємству значні гроші. Важливо ефективно оцінювати оптимальний рівень запасів та оптимальні умови зберігання, щоб знизити витрати.

Методи управління запасами: Існують різні методи управління запасами, такі як модель EOQ (економічна партія замовлення), JIT (постачання за потребою), ABC-аналіз (класифікація товарів за важливістю) та інші. Вибір відповідного методу залежить від конкретних умов та потреб підприємства.

Співпраця з постачальниками: Ефективне управління запасами може охоплювати співпрацю з постачальниками, щоб забезпечити своєчасні поставки та оптимальні умови замовлення. Розробка партнерських відносин з надійними постачальниками може забезпечити стабільність у логістичній системі.

Використання технологій: Сучасні технології, такі як системи автоматизованого управління запасами (WMS), дозволяють ефективно відслідковувати, контролювати та оптимізувати рух товарів у складах та на складських площах.

Синхронізація з логістичною системою: Управління запасами повинно бути синхронізовано з іншими елементами логістичної системи, такими як транспорт та доставка. Це допомагає уникнути зайвих затрат і оптимізувати всю логістичну ланцюжок.

Ефективне управління запасами допомагає забезпечити належну роботу логістичної системи, знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність транспортного підприємства.

4. Використання сучасних транспортних технологій та обладнання є ключовою складовою успішної логістичної системи транспортного підприємства. Сучасні технології та обладнання можуть покращити продуктивність, безпеку та ефективність транспортних операцій. пов'язані з використанням сучасних транспортних технологій і обладнання:

Транспортні системи і технології – сучасні транспортні системи, такі як системи GPS та навігації, дозволяють водіям знаходити оптимальні маршрути, уникати заторів та оптимізувати доставку. Ефективне використання цих технологій може зменшити час доставки та витрати на паливе.

Ефективне транспортне обладнання – використання сучасних транспортних засобів і обладнання, таких як екологічно чисті автомобілі, вантажні автопоїзди та транспортні роботи, може покращити транспортну продуктивність і знизити витрати на експлуатацію.

Вантажоперевезення з використанням комбінованих(мультимодальних) перевезень – це дозволяє оптимізувати використання різних видів транспорту, таких як автомобілі, залізниця, морський і повітряний транспорт, для ефективної доставки товарів.

Електронні системи керування та моніторингу – сучасні транспортні технології включають в себе електронні системи, які дозволяють відстежувати рух товарів, контролювати стан транспортних засобів і спрощувати процеси замовлення та доставки.

Технології автоматизації та роботи – використання автоматизованих систем та роботів (дронів) може покращити ефективність та точність доставки, особливо в секторі логістики електронних товарів та експрес-доставки.

Системи безпеки – транспортні технології також включають в себе системи безпеки, які допомагають запобігти крадіжкам та несанкціонованому доступу до товарів та транспорту.

Використання сучасних транспортних технологій і обладнання дозволяє транспортним підприємствам підвищити ефективність та знизити витрати, що робить їх більш конкурентоспроможними на ринку. Ці технології також допомагають відповідати вимогам сталої розвитку та збереженню навколишнього середовища, зменшуючи викиди CO₂ та інші негативні впливи транспортних вантажних перевезень.

5. Розвиток мережі партнерів та постачальників є ще однією важливою стратегією для успішної логістичної системи транспортного підприємства. Співпраця з надійними партнерами і постачальниками допомагає покращити роботу логістичної системи та забезпечити стабільність та конкурентоспроможність бізнесу. Ось деякі ключові аспекти розвитку мережі партнерів та постачальників:

Вибір надійних постачальників: Важливо вибирати надійних та якісних постачальників, які можуть надавати необхідні товари та послуги вчасно та з високою якістю.

Розвиток стратегічного партнерства – співпраця з ключовими партнерами може призвести до створення стратегічного партнерства, які сприяють обміну ресурсами, знаннями та ринковою інформацією. Це може поліпшити ефективність та конкурентоспроможність.

Спільний розвиток продукції – партнери можуть спільно розробляти та виробляти товари або послуги, що задовольняють потреби споживачів. Це може зменшити витрати та збільшити інноваційні можливості.

Оптимізація логістичних процесів – співпраця з постачальниками і партнерами у взаємодії логістичних процесів може покращити управління ланцюжком постачання та скоротити час доставки товарів.

Інформаційний обмін – спільний обмін інформацією з партнерами і постачальниками дозволяє підприємству бути більш гнучким і реагувати на зміни на ринку та попит споживачів.

Оцінка та підтримка якості – спільна робота з постачальниками і партнерами включає в себе оцінку та підтримку якості товарів і послуг. Це допомагає забезпечити високу якість продукції та задовольнити потреби клієнтів.

Розвиток мережі партнерів та постачальників допомагає транспортному підприємству розширити можливості, покращити логістичну систему та стати більш конкурентоспроможним на ринку. Взаємодія з надійними і якісними партнерами сприяє забезпеченню успішної логістичної діяльності.

6. Удосконалення процесів та процедур важливо для покращення логістичної системи транспортного підприємства – це включає в себе оцінку та оптимізацію усіх логістичних процесів, від прийому замовлень і управління запасами до доставки та обліку. Метою таких зусиль є зменшення витрат, покращення ефективності та забезпечення задоволення потреб клієнтів, а також забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

7. Постійне навчання та розвиток персоналу є ще однією важливою ланкою в успішній логістичній системі - включає в себе постійну підготовку та навчання як працівників так і керівників, щоб вони могли ефективно впоратися з новими викликами та технологіями на ринку логістики.

Узагальнюючи, логістична система транспортного підприємства являє собою складний комплекс складових і процесів, спрямованих на ефективні перевезення вантажів з початкової до кінцевої точки. Для забезпечення успіху такої системи необхідно використовувати сучасні технології та інструменти управління, постійно

пристосовуватися до змін на ринку, розширювати мережу партнерів і постачальників, а також надавати можливість персоналу постійно навчатися та розвиватися.

1.3 Напрямки удосконалення логістичних процесів на підприємстві

Логістичні процеси - це систематично організовані дії та операції, які входять в сферу логістики, тобто управління потоками товарів, послуг та інформації від постачання до кінцевого споживача. Ці процеси охоплюють весь ланцюг постачання, включаючи виробництво, зберігання, транспортування та розподіл товарів.

Постійний розвиток технологій та методів удосконалення перевезень призводить до зменшення витрат на транспортування, підвищення швидкості та ефективності логістичних процесів. Потреби в удосконаленні логістичного процесу на підприємстві автомобільного вантажного перевезення можуть виникати з різноманітних причин, включаючи наступні [20, с 55]:

1. Ефективність маршрутів – оптимізація вибору та планування маршрутів для максимізації ресурсів, зменшення витрат на паливе та часу доставки, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та задоволенню клієнтів.
2. Зниження витрат - пошук способів зменшення витрат на паливе, обслуговування автопарку і інші операційні витрати.
3. Підвищення безпеки - удосконалення процедур та контролю для забезпечення безпеки як водіїв, так і вантажу.
4. Підвищення продуктивності - максимізація використання автопарку та персоналу для збільшення обсягів перевезень.
5. Задоволення клієнтів - поліпшення сервісу та забезпечення своєчасної доставки для задоволення потреб клієнтів.

6. Законодавчі вимоги - виконання законодавчих вимог та нормативів, що регулюють перевезення вантажів.

7. Неправильне управління запасами. Забезпечення належного контролю за запасами є ключовим, щоб уникнути затримок у доставці товарів через нестачу продукції.

8. Відсутність планування технічного обслуговування автотранспорту. Недостатнє технічне обслуговування транспортних засобів може призвести до збільшення ризику аварій і додаткових витрат на ремонт.

Вище зазначено лише вісім потреб для удосконалення логістичного процесу, їх може бути набагато більше, тому підприємство, яке працює на ринку автомобільних вантажних перевезень повинно швидко адаптуватися до будь-яких зовнішніх та внутрішніх факторів, для того щоб підтримувати ефективну діяльність.

Існує декілька шляхів для покращення логістичних процесів на підприємствах ринку автомобільних вантажних перевезень [3, с 29]:

1. Оптимізація маршрутів сприяє зменшенню часу та витрат на перевезення, зменшенню витрат на паливе і знос автомобілів, а також гарантує точніші строки доставки вантажу та покращення обслуговування клієнтів.

2. Використання сучасних технологій дозволяє підприємствам, які функціонують на ринку вантажних перевезень, підвищити ефективність перевезень, забезпечити точний моніторинг вантажів та автомобілів, скоротити час на документальні процедури і збільшити безпеку на дорозі.

3. Розвиток мережі партнерів і постачальників розширює охоплення ринку, збільшує обсяги замовлень та перевезень.

4. Постійне навчання і розвиток персоналу підвищують кваліфікацію працівників і забезпечують вищу якість обслуговування клієнтів.

5. Використання аналітичних даних допомагає зібрати та проаналізувати інформацію про перевезення, виявити проблемні сфери та знайти способи їх вирішення, а також забезпечує точне прогнозування обсягів перевезень.

6. Використання екологічно чистих рішень, таких як електротранспорт або гібридні автомобілі, допомагає зменшити негативний вплив на довкілля та відповідати екологічним нормам.

7. Забезпечення безпеки вантажу допомагає уникнути втрат та пошкоджень під час перевезення.

8. Розробка та впровадження нових сервісів, таких як онлайн-бронювання, відстеження вантажу та експрес-доставка, покращує швидкість і зручність обслуговування клієнтів.

9. Встановлення ефективної системи управління дозволяє точніше планувати та контролювати перевезення, зменшувати час на адміністративні процедури і раціонально використовувати ресурси.

10. Використання технологій Інтернету речей (IoT) дозволяє збирати дані про технічний стан автомобілів та вантажівок, їх місцезнаходження та стан доріг для своєчасного виявлення проблем і їх вирішення.

11. Впровадження системи планування маршрутів сприяє зменшенню часу та витрат на перевезення і забезпечує точну оцінку вартості та строків доставки.

12. Використання автоматизованих систем управління допомагає забезпечувати ефективний контроль над процесом перевезення та зменшує ризики, пов'язані з людським фактором.

13. Забезпечення якості обслуговування дозволяє задовольнити потреби клієнтів, зменшити ризики втрати клієнтів і забезпечити стійкий розвиток бізнесу.

Усі ці спрямування допоможуть покращити логістичні процеси на підприємстві, та забезпечити ефективну підприємницьку діяльність у сфері автомобільних вантажних перевезень.

Також треба окремо виділити використання автоматизації та інформаційних технологій, що може призвести до суттєвого покращення продуктивності та оптимізації логістичних процесів.

Крім того, важливим є встановлення ефективної системи контролю якості. Системи контролю якості гарантують, що перевезення відповідають встановленим стандартам, вимогам та очікуванням клієнтів [21, с.157]. Основні елементи ефективної системи контролю якості включають:

1. Визначення стандартів якості – установлення чітких і вимірюваних стандартів якості для перевезень, які враховують вимоги клієнтів, а також аспекти, такі як безпека, надійність та інші важливі параметри.

2. Моніторинг і вимірювання – впровадження системи моніторингу та вимірювання різних параметрів якості, які можуть включати час доставки, стан вантажу, якість обслуговування і багато іншого. Це може бути досягнуте завдяки використанню різних технологій, таких як GPS, системи відеоспостереження та інші засоби контролю.

3. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу – забезпечення належного навчання та підвищення кваліфікації співробітників, які відповідають за контроль якості. Це охоплює навчання щодо стандартів якості, використання інструментів контролю та здійснення аудитів.

Ефективна система контролю якості є ключовим фактором вдосконалення перевізного процесу на підприємстві автотранспорту. Встановлення стандартів якості, моніторинг та вимірювання параметрів якості, навчання персоналу, а також внутрішній аудит сприяють забезпеченню високої якості перевезень та постійному покращенню процесів.

Впровадження системи контролю якості вимагає залучення спеціалістів, розробку процедур, навчання персоналу та впровадження відповідних інструментів та технологій. Цей комплексний підхід допоможе підприємству досягти високої якості перевезень, підвищити рівень довіри клієнтів до своєї діяльності та зміцнити свою конкурентоспроможність на ринку.

Такі заходи не лише сприятимуть підприємству в досягненні високої якості перевезень, але й позитивно вплинуть на його репутацію.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

2.1 Особливості ринку вантажних перевезень в Україні

Логістична сфера володіє вражаючим потенціалом і відкриває широкі можливості для подальшого розвитку. Говорячи про глобальний логістичний ринок, передбачається, що до 2024 року розмір ринку логістичних послуг сягне неймовірних 236 мільярдів доларів.

Сфера логістики включає в себе різноманітні види діяльності, пов'язані з управлінням ланцюгом постачання, включаючи транспортування, обслуговування клієнтів, контроль запасів, обмін інформацією, обробку замовлень, управління складами, опрацювання матеріалів, пакування і технічне обслуговування. Ця динамічна галузь має потенціал забезпечити значний вклад у глобальну економіку та сприяти її подальшому розвитку.

Експерти прогнозують зростання ринку логістичних послуг, до 2024 він буде зростати на річну середню ставку з урахуванням складного відсотка (CAGR) 7.5% в грошовому виразі та 6% в кількісному виразу [22].

Війна в Україні кардинально змінила сферу вантажних перевезень. А саме: неможливість морських та авіаперевезень. Морські перевезення та порти України до війни були основним способом для експорту продукції агропромислового комплексу, який у 2021 році приніс \$27,9 млрд. Крім того, вони були основними шляхами експорту і для металургії (\$16 млрд), хімічної промисловості (\$2,7 млрд), мінеральних добрив (\$8,42 млрд) та іншої продукції.[23]

Росія, заблокувавши українські порти, завдала потужного удару по економіці України. До повномасштабного вторгнення значну частину імпорту та близько 70%

експорту здійснювали саме морським сполученням, а для сільськогосподарської продукції цей показник становив майже 90% [23].

На сьогоднішній день Україна контролює найбільші порти, через які проходить понад 85% морського вантажного обігу. Ці порти включають Миколаївський, Ольвію, Одеський, Чорноморський та Південний. Однак існують також три невеликі порти на річці Дунай - Ізмаїльський, Ренійський та Усть-Дунайський, які активно розвиваються і збільшують об'єм вантажоперевезень. Хоча у мирний час вони становили менше 5% експорту, але в цьому напрямку існує значний потенціал, особливо з урахуванням обмежень інших портів. До відкриття зернового коридору вони були важливими елементом в експортній логістиці країни.

Залізничний транспорт також стикається з серйозними викликами. У 2022 році обсяги вантажних перевезень залізницею зменшилися на 65,3%, і транзитні перевезення міжнародними коридорами були призупинені. Існують численні проблеми, пов'язані з обмеженою пропускнуою спроможністю, контрольними процедурами на кордонах, технологічними обмеженнями та інфраструктурними обмеженнями.

Повітряний транспорт став недоступним через закриття повітряного простору над Україною для цивільної авіації. Багато аеропортів пошкоджені або зруйновані, що призвело до значних збитків.

Відсутність можливостей для морських та залізничних перевезень привела до збільшення завантаження автомобільного транспорту, але це призвело до проблем на прикордонних переходах та збільшило вартість логістики.

Виклики для логістичної галузі в Україні з'явилися ще перед початком нового етапу російсько-української війни, під час, пандемії, яка призвела до швидкої локалізації ринку та перенесення ланцюгів постачання ближче до місця виробництва та реалізації продукції.

Розглянемо деякі загальні проблеми, з якими логістичний ринок України зіткнувся ще у 2022 році:

Відмова від накопичення товарів, в основному цей пункт стосується саме виробників продукції та ретейлерів, які були вимушені для зменшення витрат у випадку ракетної атаки по складах, швидко переходити до моделі, де товари трималися на складах у мінімальних обсягах.

Зміна складських умов: початок військових дій призвів до зміни місць зберігання товарів. Раніше, у Київській області, розташовувався найбільший складський хаб в Україні, який об'єднував 70-80% усіх професійних складських площ. Тут існувало 1,8-2,2 мільйона квадратних метрів професійних складських приміщень, і компанії працювали з площами від 10 000 до 20 000 квадратних метрів.

З початком конфлікту, бізнеси були змушені перевести свої складські запаси та товари на захід України. Вони шукали складські приміщення переважно у Львівській, Тернопільській, Івано-Франківській та Закарпатській областях, де таких обсягів складських просторів взагалі не було. Зміна з професійних сучасних складів на старі приміщення з іншими організаційними принципами суттєво вплинула на логістичні процеси, ланцюги поставок та вартість операцій.

Складнощі з закупівлею товарів: пандемія та початок військових дій призвели до обмеженого доступу до асортименту товарів та постачальників через блокування портів та завантаженість залізничної інфраструктури.

Ускладнення логістичних операцій: наявність блокпостів, перевірки транспортних засобів та комендантська година ускладнюють перевезення вантажів, а також вимога до планування альтернативних маршрутів через ризик можливих атак.

Ситуація з паливом також стала серйозним викликом для перевізників. Спочатку відбулося різке зростання цін, а потім з'явилися години та навіть доби очікування на заправках, іноді пального не вистачало взагалі. Величезний ріст цін на паливо та його дефіцит значно вплинули на стабільність та вартість перевезень. Хоча на сьогоднішній день ситуація з паливним запасом стабілізувалась, і його можна знайти на будь-якій автозаправній станції без обмежень.

Пріоритетом на початку війни стала доставка гуманітарних вантажів. Вантажі включали в себе одяг, засоби гігієни, медикаменти, продукти харчування, військове обладнання та навіть автомобілі для Збройних Сил України. Зараз існує спрощена процедура для перевезення гуманітарних вантажів з-за кордону до України. Однак цей процес також потребує оптимізації.

Усі ці фактори вимагали від українських підприємств адаптації та зміни власних логістичних стратегій для ефективної діяльності в умовах воєнних дій.

Критичний момент існував початку війни, про що необхідно було згадати для розуміння того, що відбувається на теперішній час, підприємства, за допомогою іноземних партнерів, успішно адаптувалися до нових викликів, переорієнтував свою стратегію та розпочав розвивати нові експортні маршрути через країни Європи.

На сьогоднішній день, якщо застосувати метод розрахунку і порівняти обсяги вантажоперевезень в Україні зі світовими стандартами, можна зробити висновок, що частка нашої країни на світовому логістичному ринку не перевищує одного відсотка. Ринок логістики в Україні включає кілька видів транспорту для перевезень, таких як залізничний, водний, автомобільний та авіаційний.

Але наразі, перевезення вантажу за допомогою авіації не відбувається, морські перевезення обмежені, кількість перевезень залізницею поступово зменшується, тоді як частка автомобільного транспорту в логістичній сфері країни постійно зростає.

У цій роботі приділимо особливу увагу саме ринку автомобільних вантажних перевезень.

Цікавою особливістю ринку автомобільних вантажних перевезень є те, що він складається переважно із малих та середніх транспортних компаній.

Крім того, на українському ринку вантажних автомобілів відсутні обмеження щодо строку експлуатації та віку транспортних засобів. Середній вік вантажівок в Україні становить майже 20 років, що є одним із найвищих показників серед європейських країн.[24]

Хоча ринок автомобільних вантажних перевезень також постраждав під час воєнних дій, але він почав процес відновлення що можна побачити із кількості оголошень про роботу у лютому 2022 року перед початком повномасштабного вторгнення на Work.ua було майже 6 тис. вакансій, у березні 2022 року їхня кількість стрімко впала у 10 разів, а вже на початку осені 2022 року — досягла позначки у понад 3 тис. Попри продовження війни квітень 2023 року показав, що напрямок логістики відновився на 71%. [25].

Станом на жовтень 2023 року, кількість вакансій навіть перевищує показники у лютому 2022 року, і становить 8 тис. вакансій.

Хоча з цього випливає наступна проблема, яка стосується не лише України. Згідно з дослідженням агентства Transport Intelligence, у європейських країнах, в тому числі й в Україні, спостерігається гостра нестача водіїв вантажівок. Дефіцит водіїв комерційного транспорту в Європі досяг позначки 400 тис осіб. Найбільш серйозна ситуація в Польщі, Великій Британії та Німеччині. При цьому дані щодо України вказують на те, що в країні може не вистачати до 120 тис водіїв вантажівок [26].

Результати цього дослідження також підтверджуються аналітичною статтею сайту work.ua, де кількість вакансій вже перевищила рівень лютого 2022 року, це може бути пов'язано не тільки з повернення логістичного підприємництва до нормального стану, а й з тим що, портрет ідеального кандидата на вакансію для багатьох підприємств у сфері логістики – чоловіки віком від 35 до 44, більшість з яких взяли зброю та пішли боронити країну, ті, хто залишився, не завжди поїдуть у «гарячі точки». Саме тому на час війни уряд дозволив сідати за кермо вантажівки (тобто транспорту категорії С, С1) навіть водіям з посвідченням категорії В. Але прогнозується, що проблеми з кадрами і далі будуть виникати у цій сфері, принадні до кінця війни.

Співвідношення вакансій у логістичній сфері представлено на рисунку 2.1.

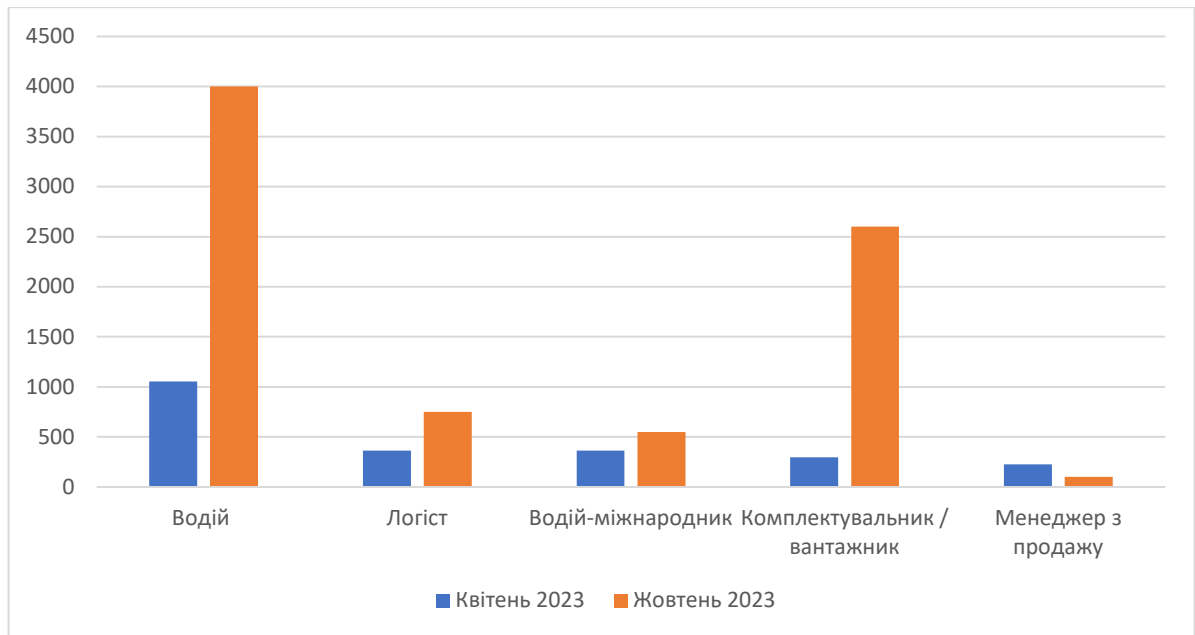


Рисунок 2.1 – Співвідношення вакансій у логістичній сфері

Джерело: розроблено автором на основі [25]

Ще одним показником відновлення ринку автомобільних вантажних перевезень може стати частка автомобільних перевезень у імпорті та експорті, якщо раніше 65% експорту відбувалося через порти, то зараз 65% транспортується саме автошляхами [27].

Хоча обсяги перевезень зменшилися порівняно з 2022 роком, в основному це пов'язано із проблемами у перевезенні вантажів морськими шляхами.

Також треба зазначити що за офіційними даними на ринку автомобільних вантажних перевезень функціонує більш ніж 82 тисячі ФОПів та підприємств [28].

Підсумовуючи, сфера автомобільних вантажних перевезень в Україні, через меншу кількість обмежень, адаптується швидше ніж інші види вантажних перевезень врешті-решт, адаптація є однією з ключових складових логістики, і вона не може припинятися, оскільки зупинка означає припинення торгівлі та обміну товарами.

Незважаючи на великий шок, який українська транспортна логістика пережила на початку конфлікту, вона успішно справилася з цим викликом та забезпечила транспортування необхідних товарів до та з України.

2.2 Тенденції у транспортній логістиці

Як зазначалося раніше логістична сфера постійно змінюється та адаптується, на логістичну галузь впливають не лише конфлікти та проблеми, а й ринкові тенденції.

Успішні компанії — це ті, які слідкують за тенденціями на ринку та успішно використовують ці тенденції на свою користь.

Для того, щоб успішно розвиватися та адаптуватися треба знати, що може тебе чекати у майбутньому, розглянемо деякі тенденції у світовій логістичній сфері[29][30][31]:

1. Перехід до хмарних систем. Папір все ще широко використовується в процесах ланцюгів постачання, але його швидко замінюють цифрові комунікації, і очікується, що цей зсув продовжиться в 2024 році. Цифрування даних дозволяє компаніям отримувати повну інформацію та прискорювати прийняття зважених рішень. Коли вантажовідправник працює з декількома постачальниками, важко дізнатися останні оновлення вантажів, не зателефонувавши різним постачальникам і одночасно не зібравши юридичну документацію для транспортування. Завдяки цифруванню логістичного процесу будь-який вантажовідправник може мати повну інформацію про місцезнаходження свого вантажу. У 2023 році зростання цифрування даних і видимості продовжує стрімко зростати та ставати ще швидшим і точнішим, оскільки старі процеси та папір відходять у минуле. Навіть в Україні, з 2022 року проходить тестування системи електронних товарно-транспортних накладних (e-ТТН).

Е-ТТН - єдиний для всіх учасників транспортного процесу документ, призначений для обліку товарно-матеріальних цінностей на шляху їх переміщення, розрахунків за перевезення вантажу та обліку виконаної роботи, що може використовуватися для списання товарно-матеріальних цінностей, оприбуткування,

складського, оперативного та бухгалтерського обліку, який складається в електронній формі та містить обов'язкові реквізити [32].

Мета проекту е-ТТН схожа із сучасними трендами на ринку логістики, а саме цифровізацією товарно-транспортних накладних, які все ще присутні у логістичних системах та є обов'язковим документом при здійсненні вантажних перевезень. Введення цієї системи приведе до спрощення процесу автомобільних вантажних перевезень, а також призведе до більшої прозорості цього процесу у цілому, що може бути корисним при боротьбі з корупцією [32].

2. Автоматизація логістичних процесів. Як я згадував під час аналізу ринку логістики України, галузь логістики потерпає від нестачі робочої сили. Ця проблема охоплює не лише Україну, а й весь світ. Для боротьби з нестачею працівників з'являються нові шляхи вирішення проблеми, а саме автоматизація що є ще одною тенденцією розвитку логістичної сфери.

Складські процеси стають все більш і більш автоматизованими, починають використовуватися дрони, виловні-навантажувачі які можуть загрузити одразу увесь вантаж до кузова автомобіля, комплектування і пакування вже здійснюється роботами.

Також починають використовувати транспорт без водіїв, Європа лідирує в експериментах у цьому плані. Поки що технологія для безпілотних вантажівок все ще вдосконалюється, і їй потрібно подолати певні перешкоди, наприклад вдосконалити безпілотне програмне забезпечення, щоб воно могло ефективно працювати на міських дорогах із інтенсивним трафіком. Однак це один із трендів майбутнього транспорту. Зараз компанії такі як: PepsiCO, Walmart, Asko, лише тестують технології за допомогою одної чи двох вантажівок, та в умовах нестачі робочої сили, такі процеси будуть розвиватися ще швидше. У довгостроковій перспективі транспортним підприємствам варто підготуватися до майбутніх технологічних змін у транспорті та почати оснащувати свої вантажівки автоматизованими системами керування для збору даних, які «навчаються» у справжніх водіїв.

Під час карантину у зв'язку з COVID-19 безконтактна адресна доставка стала найпопулярнішою та необхідною тенденцією транспортної галузі. Це спонукало ще більше компаній звернути увагу на цей варіант доставки та почати його застосовувати. Різні поштові компанії з Австралії, Швейцарії, Німеччини, Сінгапуру, Великобританії[33] та України провели різні випробування дронів, перевіряючи здійсненність та прибутковість послуг безпілотних дронів-доставників.

3. Зростання ціни на пальне та перехід до екологічних видів пального.

Ціна на дизельне пальне постійно збільшується, станом на 2023 рік вона становить 55 гривень за літр. Це пов'язано не тільки із війною в нашій країні, а й з міжнародним правилом ІМО 2020 [34]. У 2005 році Міжнародна морська організація (ІМО) через Міжнародну конвенцію про запобігання забрудненню з суден 1973 року (відому як MARPOL) розпочала процес обмеження викидів сірки з комерційних суден у рамках глобальних зусиль щодо покращення якості повітря.

Останній регламент, який зазвичай називають ІМО 2020 або Sulphur 2020, набув чинності 1 січня 2020 року, щоб обмежити кількість сірки, дозволеної в паливі комерційних суден, до 0,5% для суден, що працюють у всьому світі. Раніше дозволений рівень викидів оксидів сірки становив 3,5%. Судна, що працюють у визначених зонах контролю викидів (ЕСА), є винятком. Судна в ЕСА повинні продовжувати відповідати більш суворим рівням викидів сірки в 0,1%.

Через ці фактори які впливають на ріст вартості перевезення, підприємства мають адаптуватися до постійного росту цін.

Також у цьому підпункті важливо згадати про альтернативні види пального які використовуються при транспортуванні вантажу. Багато компаній вже тестують використання електромобілів для виконання замовлень, наприклад PepsiCo використовує електромобілі фургони для доставки молочних продуктів.

На теперішній час електромобілі потребують доопрацювання, але підприємства розуміють що за ними майбутнє, а у комбінації з підвищенням цін на дизельне пальне це взагалі вимушений варіант.

4. Гнучкість логістичного процесу відноситься до здатності логістичної системи або ланцюга постачання адаптуватися до змін у вимогах ринку, технологій, кон'юнктури або інших факторів навколишнього середовища.

Гнучкість логістичного процесу важлива для підтримання конкурентоспроможності підприємства в умовах швидко змінного ринкового середовища. Це означає, що логістична система повинна мати можливість ефективно реагувати на зміни в попиті, управління запасами, виробництві та інших елементах ланцюга постачання.

Для досягнення гнучкості логістичного процесу важливо використовувати сучасні технології, оптимізувати процеси, вдосконалювати системи прогнозування та швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Гнучкість дозволяє підприємствам більш ефективно адаптуватися до нових умов і залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Підсумовуючи, хоча українські підприємства автомобільної вантажної сфери відстають у порівнянні з провідними міжнародними компаніями, але це не означає що треба закривати очі, та не слідкувати за тим що відбувається у світі.

Українські підприємці, особливо на ринку автомобільних вантажних перевезень, повинні реагувати на світові тенденції та намагатися використовувати нові технології хоча б ті технології, які вже масово використовують провідні міжнародні компанії.

2.3 Аналіз конкурентного середовища на ринку вантажних перевезень

Хоча і здається що особливої конкуренції на ринку вантажних перевезень і не має, однак важливо врахувати, що в сучасному бізнес-середовищі логістика визнається ключовим елементом успішної діяльності підприємств. Тому, хоча

існують певні особливості цієї галузі, конкуренція в ній присутня, і компанії, які активно використовують технології та інновації, можуть здобути конкурентну перевагу.

Один із аспектів, який може створювати враження відсутності конкуренції в логістиці, - це наявність об'єднаних систем інфраструктури, таких як порти, транспортні мережі, склади, тощо. Однак важливо врахувати, що кожен учасник цього ланцюга має свої унікальні завдання і можливості для оптимізації.

Можна висвітлити наступні аспекти, які роблять логістичні компанії конкурентоспроможними:

Технологічні інновації: використання сучасних технологій, таких як інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), блокчейн і аналітика даних, дозволяє компаніям оптимізувати свої логістичні процеси, зменшувати витрати і підвищувати продуктивність.

Глобалізація: зростання міжнародної торгівлі створює конкуренції переваги для компаній, які можуть надавати комплексні логістичні рішення для міжнародних партнерів.

Ефективність управління ланцюгом постачання: компанії, які здатні ефективно управляти всім ланцюгом постачання, від постачальників до кінцевого споживача, можуть забезпечити швидку доставку і високу якість обслуговування, що стає джерелом конкурентної переваги.

Екологічна стійкість: зростаюча увага до екологічних питань може стати фактором конкурентоспроможності. Компанії, які працюють над зменшенням впливу своєї діяльності на навколишнє середовище, можуть мати перевагу в очах споживачів та партнерів.

Отже, у супереччю враженню відсутності конкуренції, логістика є важливим компонентом успіху підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Компанії, які активно використовують технології та приділяють увагу глобальним логістичним тенденціям, можуть здобути конкурентну перевагу в цій стратегічно важливій галузі.

Через особливості конкурентного середовища, для будь якого підприємця, який почне підприємницьку діяльність на ринку вантажних перевезень та поставить за мету стати лідером на цьому ринку, доведеться перш за все конкурувати та орієнтуватися на лідерів ринку автомобільних вантажних перевезень в Україні, наприклад [35]:

TRANS LOGISTIC, дохід якого у 2022 році склав 3253709 тисяч гривень, а чистий прибуток 366665 тисяч гривень, вони функціонують на ринку автомобільних вантажних перевезень України з 2006 року. Мають власний автопарк з більш ніж 200 новітніх авто, які вони оснащують сучасними технологіями. Співпрацюють з такими компаніями як Eldorado, Nemiroff, Філіп Морріс Україна, Siniat, а також Syngenta та іншими. На 2022 рік на їх підприємстві працювало майже дві тисячі працівників [36]. За 2020 рік вони доставили більш ніж 470 тисяч тон вантажу.[37]

Як зрозуміло підприємство працює на ринку вантажних підприємств, а саме у сфері B2B, але також в TRANS LOGISTIC ще є власне СТО. Це дозволяє їм зменшувати власні витрати на ремонт техніки, що надає їм додаткову конкурентну перевагу.

Серед переваг цього підприємства також можна виділити великий та сучасний автопарк, велику кількість партнерів, географічне охоплення майже усієї країни.

Kuehne + Nagel International AG, ще один з лідерів на ринку вантажних перевезень, підприємство було засноване ще у 1890 році, та з того часу постійно розширяється, зараз воно налічує майже 1400 відділень в 109 країнах, та має приблизно 84 тисячі співробітників. В Україні підприємство починало працювати ще у 1992 році, але повноцінну дочірню компанію «Кюне + Нагель» було засновано лише у 1997 році. [38]

Кюне + Нагель – це B2B підприємство, здійснює підприємницьку діяльність не лише на ринку автомобільних вантажних перевезень, а й на ринку морських та авіаційних вантажних перевезень. Чистий дохід у 2022 році склав 62855 тисяч гривень.

Наразі Кюне + Нагель мають 7 відділень в Україні.

Хоча підприємство і є одним із лідерів на ринку, але 2022 та 2023 рік став дуже складним для них, через неможливість здійснення авіап перевезень та обмеженість здійснення морських перевезень. Також вони мають власну систему складів, які постраждали на початку війни.

24 лютого 2022 року російські війська взяли під контроль аеропорт «Антонов», що неподалік від Гостомеля, головної локації Kuehne+Nagel в Україні. Це призвело до втрати значних складських потужностей. [38]

Але навіть незважаючи увагу на втрати у складських потужностей, та обмеження у підприємницькій діяльності, підприємство все ще залишається одним із лідерів на ринку у 2023 році.

EKOL UKRAINE, ще одна компанія гігант, яка функціонує на ринку України. Розпочали свою діяльність на ринку України у 2001 році. У 2022 році їх чистий прибуток склав 284 977 тис грн [39].

Підприємство, як і більшість лідерів на ринку автомобільних вантажних перевезень, займається не тільки автомобільними, а й морськими, залізничними перевезеннями, також має власні склади, які здає в оренду [40].

Спеціалізується на доставках одягу, та співпрацює з LC Waikiki, Colin's, LTB та іншими.

Використовує унікальну систему обліку товарів Rainbow, що надає можливість клієнтам завжди мати доступ до точної кількості товару, інформує про необхідність поповнення запасів, та забезпечує можливість відстежувати історію товару на всіх етапах логістичного ланцюжка.

Точна кількість транспортної техніки в Україні не зазначається, але відомо що вони мають автопарк більш ніж з 6 тисяч новітніх авто, які обладнанні усіма новітніми технологіями, а також мають 55 тис кв.м. складських приміщень в Україні.

Також компанія використовує аутсорсинг [41], тобто віддає власні перевезення іншим підприємцям, та таким чином має більш ніж 800 автомобілів від різних малих та середніх підприємств ринку автомобільних вантажних перевезень України.

Якщо у підприємства є досить нових транспортних засобів, то вони можуть зв'язатися із представниками компанії EKOL UKRAINE, та розпочати роботу на них, що допоможе їм знайти більше замовлень.

У порівнянні з лідерами ринку, такий малий бізнес як «АРІВЕРТРАНСЕРВІС», де я проходив практику, може мало чого запропонувати, маючи лише 34 застарілих вантажівок, хоча підприємство так само працює на ринку автомобільних вантажних перевезень.

Загалом за даними державної служби митної служби України, на 3 квартал 2023 року, експорт товарів склав 21.93 млрд. доларів США, а імпорт 35.66 млрд. доларів США [42].

У той час як автомобільним вантажним транспортом експорт склав 8.44 млрд. доларів США, а імпорт 25.93 млрд. доларів США.

За допомогою цих даних можна зрозуміти що частка автомобільного транспорту у експорті та імпорті становить майже 60%.

За даними державної служби статистики України, за 9 місяців 2023 року експорт товарів складає 27.14 млрд доларів США, а імпорт 46.54 млрд доларів США [43].

Проведемо на прикладі підприємства ТОВ «АРІВЕРТРАНСЕРВІС» аналіз за допомогою методу п'яти сил Портера:

1. Потужність постачальників.

Постачальники впливають на конкурентоспроможність підприємства, оскільки є власниками ресурсів для надання послуг у галузі. Зростання цін на паливо та іншу необхідну сировину для автотранспортних компаній призводить до зростання собівартості послуг. Автотранспортні підприємства так само як і будь-яке інше підприємство залежить від постачання продукції, до основних товарів, які необхідні

автотранспортному підприємству, можна віднести, пальне, деталі на автомобілі, шини та інші. Підприємство «АРІВЕРТРАНССЕРВІС» співпрацює вже більш ніж два роки із постачальниками, через що вони мають менші тарифи, ніж деякі конкуренти, але навіть у випадку розірвання договорів, через велику кількість постачальників на ринку, вплив цієї сили вважається середнім.

2. Потужність покупця.

Покупцями, або споживачами послуги є як фізичні так і юридичні особи. Хоча підприємство АРІВЕРТРАНССЕРВІС, так само як і більшість на ринку автомобільних вантажних послуг фокусується саме на співпраці із юридичними особами, такими як Fozzy Group, PepsiCo та іншими.

Підприємства споживачі, такі як Fozzy Group, ставлять власні тарифи для перевізників, через що ціна на послуги є фіксована.

Загалом, вплив цієї сили вважається, сильним, через повний контроль за ціною послуги, та великої конкуренції.

3. Загроза нових учасників.

Розглянемо декілька бар'єрів які існують на ринку автомобільних вантажних підприємств, перш за все це початкові витрати, на покупку, лізинг чи оренду транспортних засобів.

Іншим бар'єром можна вважати необхідність у власній або ж орендованій транспортній базі з усім необхідним обладнанням.

Також треба зазначити нестабільну ситуацію в країні, через що рівень ризику появи нових конкурентів можна віднести до середнього.

4. Загроза заміни послуги.

Навіть до війни, автомобільні транспортні засоби завжди займали високу частку у вантажоперевезенні, через можливість доставки «до дверей». В Україні зараз нормально функціонує лише автомобільний та залізничний вид техніки. Через що до кінця війни підприємства автомобільного вантажного перевезення будуть одними із

найнеобхіднішими. Та навіть після війни, потреба у їх послугах залишатиметься. Тому дію цієї сили можна вважати низькою.

5. Конкурентне суперництво.

На даному етапі розвитку існує велика кількість конкурентів, але через нестачу водіїв, конкуренція відбувається не за замовлення, а за тариф. Загалом на ринку функціонує 82 тисячі ФОПів та підприємств. Але через заключенні договори підприємство зайняло свою нішу, через що конкуренти не сильно впливають на підприємство АРІВЕРТРАНССЕРВІС.

На даному етапі розвитку ринку автомобільних вантажних перевезень основною проблемою є водії, через що на ринку автомобільних вантажних послуг досить незначна конкуренція.

Для ефективної діяльності підприємству необхідно мати 10 автомобільних засобів.

Основна особливість цього ринку у тому що у ньому функціонує величезна кількість малих підприємств, які мають 5-15 застарілих вантажівок, хоча наразі ми розглянули лише великі компанії.

Підприємство АРІВЕРТРАНССЕРВІС, як і більшість як і більшість підприємств орієнтується на B2B сегмент.

На даний момент конкуренція на ринку автомобільних вантажних перевезень відбувається не за замовлення, а за тариф, тобто навіть якщо у підприємства старий транспорт, без будь яких технологій, то воно все одно зможе знайти замовлення, час пошуку може бути більшим, та тариф меншими, але навіть таке підприємство знайде свого клієнта.

До певного етапу розвитку підприємства ціну на перевезення ставлять клієнти, після чого, коли підприємство розвивається до рівня лідеру ринку, вона ставить вже свої тарифи, звісно які не будуть занадто високими, але більші ніж у середньому на ринку.

Нові підприємства на ринку автомобільних вантажних підприємств з'являються дуже часто, але більшість зачиняються, навіть до того, як зустрінуться з проблемою нехватки водіїв. В основному це пов'язано з тим що підприємства недооцінюють ризики які існують на ринку автомобільних вантажних перевезень.

Підсумовуючи на разі, ринок автомобільних вантажних перевезень, має місце для нових підприємців, але існує проблема з водіями, що ускладнює процес появи нових гравців на ринку.

2.4 Проблеми та ризики на ринку вантажних перевезень України

Деякі проблеми які існують на ринку вантажних перевезень України, були розглянуті під час короткого аналізу конкурентного середовища та аналізу особливостей ринку вантажних перевезень, але розглянемо деякі проблеми окремо[44][45]:

1. Погіршення інфраструктури, під час воєнних дій сильно постраждала інфраструктура, особливо це стосується сходу країни. Зараз підприємства побудували логістичні маршрути так, щоб оминати найгірші з доріг, але все це призводить до використання довших маршрутних шляхів.

Це призводить до збільшення витрат та затримки у поставці вантажів: використання довших маршрутів може призвести до збільшення витрат на пальне та збільшення часу доставки. Це може негативно вплинути на ефективність логістичних ланцюгів та призвести до затримок у поставках.

Пошкодження вантажу: довші маршрути також можуть збільшити ризик пошкодження вантажу через додаткові перевезення та необхідні маневри. Це може призвести до збільшення витрат на упаковку та зберігання товарів.

Вплив на конкурентоспроможність: Підприємства, які знаходяться в регіонах з погіршеною інфраструктурою, можуть втратити конкурентоспроможність через високі витрати та затримки у поставках порівняно із конкурентами, які мають доступ до кращої інфраструктури.

Основний шляхи для подолання цієї проблеми, а саме інвестиції в інфраструктуру, на теперішній час є не актуальним та трохи безглуздим, через ризики повторної атаки ворога, яка знищить відновлену інфраструктуру.

2. Ситуація на ринку праці, наразі у підприємствах на ринку автомобільних вантажних перевезень, суттєво не вистачає кваліфікованих водіїв. Ця проблема стала актуальною ще з початку війни, та буде актуальною, як мінімум до кінця війни.

Але навіть після завершення війни, ця проблема буде існувати через те що все менше молодих людей обирає перевезення вантажів, як основний спосіб отримання доходів.

Ця проблема ставатиме лише актуальнішою, до моменту повноцінного запуску вантажівок зі штучним інтелектом.

Хоча навіть після запуску безпілотних вантажних транспортних засобів, українські підприємства будуть потребувати водіїв, через неможливість повноцінного переходу до таких вантажівок, з фінансових причин.

3. Економічні умови та постійні ризики ракетного обстрілу.

Хоча ця проблема відноситься не лише до ринку автомобільних перевезень, а й до усього ринку України. Через нестабільні економічні умови підприємствам важко прорахувати свої дії та результати діяльності. Також постійні обстріли складських приміщень, де підприємство може втратити не лише товар, а й найголовніше життя працівників.

4. Також однією з сучасних проблем, яка у свою чергу збільшує витрати на перевезення, є неефективність побудови маршрутів.

Так як автомобільні вантажні перевезення складаються переважно з середнього та малого підприємництва, де існують проблеми з кваліфікованими

логістами. Чи взагалі директор підприємства вважає, що сам зможе побудувати економічно вигідний маршрут, але як показує практика такі маршрути є на 5-10 відсотків менш ефективними, частково це відбувається за рахунок використання застарілого методу Свіра, замість методу Кларка-Райта.

Метод Свіра, як ще його іноді називають метод «Мітли» або метод «двірника-склоочисника» [46]. Суть методу Свіра полягає у тому, що полярна вісь, подібно до щітки двірника-склоочисника, починає обертатися проти годинникової стрілки (або за нею), «стираючи» при цьому з координатного поля зображені на ньому пункти призначення. Як тільки сума замовлень «стертих» споживачів досягне вантажопідйомності (місткості) транспортного засобу, фіксується сектор, який обслуговується одним кільцевим маршрутом [47, с. 145].

Метод Кларка-Райта був розроблений двома британськими вченими Г. Кларком (G. Clarke) і Дж. В. Райтом (J.W. Right). Навіть з урахуванням того, що цей метод, також не новий, та був опублікований ще у 1963 році, він залишається найбільш популярним способом для побудування кільцевих маршрутів [48, с. 172].

Перевагами цього методу є простота, гнучкість та надійність.

Суть цьому методу полягає у тому, щоб відштовхуючись від вихідної схеми розвезення, по кроках, перейти до оптимальної схеми розвезення вантажу на кільцевому маршруті.

Враховуючи постійність логістичних процесів, та їх циклічний характер ці 5-10 %, становлять величезну різницю.

Тобто малі підприємці не тільки використовують застарілу техніку, а ще й неефективно будують маршрути, через що загальна собівартість на кілометр руху вантажу стає більшою, ніж у порівнянні з лідерами навіть нашого українського ринку автомобільних вантажних перевезень.

Через неможливість знаходження миттєвого рішення це і є проблемами сучасного ринку автомобільних вантажних перевезень. Хоча і здається що деякі із

наведених проблем можна швидко вирішити, але це не так, кожна проблема потребує комплексного вирішення.

Основні ризики підприємницької діяльності на ринку автомобільних вантажних перевезень:

1. Першим і основним ризиком, який існує на ринку автомобільних вантажних перевезень є ризик водіїв. Під цим мається на увазі не лише їх нестачу, а й те що прибуток підприємства напряму залежить від якості виконання водіями своїх обов'язків.

Проблема нехватки кваліфікованих водіїв змушує набирати нових, недосвідчених водіїв, які можуть нанести величезні, не тільки репутаційні, але й фінансові збитки компанії.

За допомогою сучасних технологій підприємства можуть контролювати запас пального у баках автомобіля, що було величезною проблемою, так як не тільки нові, а й старі водії постійно зливали дизельне пальне.

Наразі підприємство не може повністю контролювати та оцінювати професійну діяльність кожного нового водія.

Коли підприємство приймає на роботу нового водія, то воно перш за все проводить інструктаж про особливості використання вантажного транспорту на дорогах України, та на перші декілька рейсів відправляє разом із водієм ще й експедитора. Але не можна точно запевнити, що якщо водій оптимально перевозить вантаж у перші рази, то і далі все буде нормально, водій може, наприклад, забути включити рефрижератор під час перевезення морозива у автомобілі, що призведе до величезних втрат підприємства, яке буде змушене придбати зіпсований товар. Або через неухважність та бажання скоріше завершити маршрут та піти до дому не дотримуватиметься швидкісного ліміту, чи ще гірше потрапить у аварію.

Цей ризик існує на ринку автомобільних вантажних перевезень вже давно, але не існує шляхів для повного його подолання, через що підприємства, які працюють на цьому ринку, прийняли його як факт.

Звісно додаткові навчання правилам безпеки та виїзди з експедиторами можуть частково зменшити вплив цього ризику, та ймовірність його появи у підприємницькій діяльності, але це зменшити шанс появи не означає повне подолання проблеми чи ризику.

2. Зростання цін на пальне, може стати нищівним для більшості підприємств на ринку автомобільних вантажних перевезень, як згадувалося у проблемах сучасного ринку автомобільних вантажних перевезень, підприємства вже мають більші витрати за рахунок використання застарілою техніки та неефективної побудови маршрутів. У наш час, коли ціни на дизельне пальне збільшуються ледь не кожного дня, все більше підприємств розуміє, що вони працюють з мінімально можливим прибутком.

Через це підприємства змушені постійно розвивати власну транспортну логістику, навіть за умови використання застарілих авто, існує значна різниця між оптимізованим, та неоптимізованим маршрутом.

3. Технологічні ризики, під цим мається на увазі ризик, який виникає в результаті поломки автомобіля на лінії, частіш за все цей ризики проявляється під час недостатнього технічного огляду автомобілів, великі підприємства, вже адаптувалися та проводять загальний технічний огляд перед кожним виїздом, а також повноцінний технічний огляд раз на тиждень.

Але малі підприємства на ринку автомобільних вантажних перевезень, не мають власних транспортних баз чи механіків, через що вони схильну до зменшення витрат, шляхом знехтування технічним оглядом автомобілів, що в результаті призводить до ще більших витрат, тому що незважаючи ні на що вантаж повинен бути доставлений.

Частіш за все у випадку поломки автомобіля на лінії та неможливість доїхати до точки розвантаження підприємство викликає іншу свою машину для перевантаження вантажу, до розвозки вантажу до точок розвантаження.

В результаті підприємство власноруч збільшує витрати на перевезення у декілька разів, наносить собі репутаційні збитки, тому що підприємство вимушено повідомляти про причину зривання пломби.

Отже, існує багато ризиків з якими підприємство на ринку автомобільних вантажних перевезень зіткнеться, хоча вплив більшості з них можливо зменшити, але, нажаль, неможливо призвести до нуля.

РОЗДІЛ 3

СЦЕНАРІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У ГАЛУЗІ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

3.1 Характеристика логістичної системи транспортного підприємства

Для наглядного прикладу впливу інновацій, тенденцій та можливих розвитків ринку візьмемо підприємство ТОВ «АРІВЕРТРАНССЕРВІС», яке знаходиться у місті Києві.

Я навмисно обрав саме його, а не якусь велику компанію, та за допомогою даної магістерської роботи проведу дослідження того, як навіть таке мале, відносно лідерів ринку, підприємство може отримати конкурентну перевагу, та максимізувати свій прибуток.

За допомогою відкритих джерел таких як, youcontrol.com.ua ми можемо отримати наступні дані.

Основним видом діяльності є: 49.41 Вантажний автомобільний транспорт.

Також у підприємства відкриті додаткові КВЕДи такі як 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів; 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів; 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів [49].

З чого можна зробити наступні висновки: підприємство займається перевезенням вантажним транспортом, здає його в оренду, а також ремонтує техніку та продає деталі.

Підприємство зареєстровано 28.07.2021 року та має статутний капітал у розмірі 1 млн грн. Стан організації на момент останнього оновлення даних 08.11.2023 – не перебуває в процесі припинення.

Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю.

У випадку цього підприємства вони використовують лінійну організаційну структуру.

Керівником підприємства виступає директор, який контролює своїх підлеглих у ремонтних відділах, бухгалтерії, а також відділі перевезень. Ремонтний відділ складається з головного механіку, та звичайних механіків які поділяються від виду роботи. Бухгалтерія так само не має великого розподілу і складається з головного бухгалтера та звичайних бухгалтерів. Відділ перевезень у свої чергу складається з головного логіста, логістів та водіїв.

На підприємстві працює 25 працівників, директор, головний бухгалтер, бухгалтер, 6 механіків, 14 водіїв, головний логіст та логіст.

Для кращого розуміння організаційна структура підприємства наведена на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Організаційна структура ТОВ «АРІВЕРТРАНССЕРВІС»

Джерело: розроблено автором

Підприємство ТОВ «АРІВЕРТРАНССЕРВІС» має на балансі 34 автомобілі, основні з яких: DAF XF 106 2015 років – 10 шт. Mercedes-Benz Actros 2014 років – 10 шт. Mercedes-Benz Atego 2011 років – 8 шт.

Основні транспортно-технічні характеристики вантажних авто вказані у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Транспортно-технічні характеристики автомобілів на балансі підприємства ТОВ «АРІВЕРТРАНССЕРВІС»

Показники	Марка автомобіля		
	Mercedes-Benz Actros	Mercedes-Benz Atego	DAF XF 106
Кількість транспортних засобів	10	8	10
Вантажопідйомність	19000	4950	9250
Тип кузова	євротент	рефрижератор	рефрижератор
Рік випуску	2014	2011	2015

Джерело: складено автором на основі транспортно технічних характеристик автомобілів

Коефіцієнт зносу - це числовий показник, який відображає ступінь зносу або зношування об'єкта протягом певного періоду часу або після пройденої відстані.

Середня ціна вантажівок на момент придбання становила 20 тисяч доларів.

Хоча підприємство наразі використовує старі машини, деяким більш ніж 10 років, але на початку 2021 року, перед початком своєї підприємницької діяльності АРІВЕРТРАНССЕРВІС провела капітальний ремонт та з того часу підприємство підтримує техніку в оптимальному стані.

Підприємство обладнує техніку усіма необхідними технологіями, такими як гідроборт, для охоплення точок розгрузки де не передбачені спеціальні рампи, системи GPS, які допомагають відстежувати вантаж, швидкість руху водія і так далі. Однак треба зазначити, що відремонтована, але стара техніка має свої недоліки, які включають, але не обмежуються неможливістю міжнародних перевезень, частіше

виникнення проблем через неправильну експлуатацію автомобіля, більші витрати пального, складність в пошуку оригінальних деталей.

Також щодо інноваційної діяльності підприємства, хоча АРІВЕРТРАНССЕРВІС і використовує необхідні технології, наприклад ті ж самі гідроборти, у своїх логістичних процесах, але досліджуване підприємство чекає до останнього, коли інші підприємства конкуренти протестують та почнуть масово використовувати їх для оптимізації підприємницької діяльності. Що дозволяє підприємству АРІВЕРТРАНССЕРВІС зменшити ризики, але у той же момент не дозволяє їм отримати конкурентну перевагу від використання цих технологій.

Структура витрат досліджуваного автотранспортного підприємства складається з наступних елементів: витрати на заробітну плату персоналу, витрати на страхування транспортних засобів, витрати на оренду офісного приміщення, комунальні витрати транспортної бази, також експлуатаційні витрати до них включають пальне, ремонт транспортних засобів, закупівля деталей, та мастил, також до витрат підприємства відносять витрати на амортизацію транспортних засобів та амортизацію обладнання для ремонту транспортних засобів, яке встановлене на транспортній базі .

Економічні показники діяльність, а також обсяги перевезень за період 2021-2023 по півріччям роботи підприємства вказані у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Економічні показники та обсяги перевезень підприємства ТОВ «АРІВЕРТРАНССЕРВІС»

Показники	Півріччя			
	2-ге півріччя	1-ше півріччя	2-ге півріччя	1-ше півріччя
	2021	2022	2022	2023
Вартість основних засобів, тис. грн	22800	23400	24660	25180

Кінець таблиці 3.2.

Показники	Півріччя			
	2-ге півріччя 2021	1-ше півріччя 2022	2-ге півріччя 2022	1-ше півріччя 2023
Обсяг перевезення товару, тон	4820	1100	4070	4950
Дохід від перевезень, грн	1923000	371010	1522010	2040500
Витрати, грн	1420940	290893	1321174	1722067
Прибуток, грн	502060	80117	200836	318433

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Проаналізувавши ці дані ми можемо побачити що підприємство зменшило обороти діяльності у першій половини 2022 року, що було пов'язано із початком воєнних дій та пов'язаними із цим проблемами з поставками товарів до торговельних точок.

Воєнні дії нанесли серйозний удар по ланцюжках перевезень, ціни на дизельне паливо та його відсутність взагалі, постійні блокпости, введення комендантської години, а також партнери, які довгий час не оновлювали тарифи на перевезення, привели до тимчасового застою.

На теперішній момент підприємство має лише 14 водіїв, в той час як на балансі підприємства знаходяться 34 автомобілі, через що підприємство змушене здавати транспортні засоби, які не використовують у оренду, що приносить набагато менше прибутку ніж їх використання для перевезення вантажу.

Підприємство «АРІВЕРТРАНССЕРВІС» є автотранспортним підприємництвом, яке спеціалізується на доставці товарів зі складів виробників до торгових точок, підприємство функціонує у м. Києві та Київській області.

ТОВ «АРІВЕРТРАНССЕРВІС» це компанія типу B2B, підприємство співпрацює із такими компаніями як PepsiCo, Fozzy Group та «АТБ-Маркет», у

підприємств партнерів є власні автопарки, але вони не справляються з об'ємами продукції, через що такі підприємства як «АРІВЕРТРАНССЕРВІС» виконують доставку товарів зі складів до магазинів.

Як згадувалось у дослідницькому розділі цієї роботи, ринок автоперевезень України в основному складається з малого та середнього бізнесу, який транспортує продукцію. Цікавою особливістю перевезень для таких компаній як Fozzy Group є те що попит на послуги з перевезення вантажу дуже великий, в рамках малого та середнього бізнесу звісно, якщо у тебе є 10 машин з водіями, то ти можеш спокійно поставити їх на лінію, у випадку додаткових інвестицій і розширення, наприклад коли у підприємства 50 машин, вони також можуть поставити всі 50 машин на ту ж саму лінію тільки за більш вигідними тарифами для перевізника. Це стимулює підприємства до пошуку нових кадрів та інвесторів для купівлі або оренди більшої кількості автомобілів.

Також як згадувалося раніше, в Україні є проблема із складами, особливо зараз під час війни, коли заради безпеки працівників склади обладнуються підвальними приміщеннями, які слугують бункерами під час повітряної тривоги. Але таким автотранспортним підприємствам, як АРІВЕРТРАНССЕРВІС вони і не потрібні, так як вони не зберігають у себе продукцію, а лише доставляють її.

Розглянемо більш детально логістичну систему підприємства, яка складається з наступних елементів:

1. Логістичні мережі: автотранспортне підприємство працює з наступними постачальниками Fozzy Group, PepsiCo, АТБ-Маркет, воно отримує продукцію на їх складах та розвозить по магазинах таких як Фора, АТБ, Сільпо та інші.

2. Логістичні потоки: як вже було сказано підприємство в основному перевозить вантажі від складів постачальників, які знаходяться у Київській області, до магазинів які знаходяться в Києві та Київській області

У власності підприємства знаходиться офісне приміщення, та ремонтна база, яка розташована неподалік від основних складів партнерів за рахунок чого вони досягають мінімального нульового пробігу.

Хоча підприємство і не може конкурувати із лідерами ринку, але підприємство за допомогою договорів із партнерами зайняло свою нішу, через що попит на їх послуги є завжди.

Прорахуємо фінансові показники діяльності підприємства, у випадку, оптимального використання авто на лінії.

На маршруту на правий берег на відстань від 80 до 130 кілометрів, тариф за перевезення вантажу складає 3100 гривень, тоннажність перевезення 10 тон, швидкість руху вантажівок в місті – 40 км/годину, вартість палива 56 гривень за літр, витрати палива складають приблизно 25 л на 100 кілометрів за перевезення вантажу, витрати пального на перевезення складають, у випадку оптимального використання пального витрати складатимуть 14 гривень на кілометр.

Візьмемо середню відстань перевезення 105 кілометрів.

Розрахуємо вартість перевезення 10 тон вантажу з розрахунку гривні на кілометр:

$$\text{Сума/дистанцію} = 3100/105 = 29.5 \text{ грн/км.}$$

Отже підприємство заробляє 15.5 грн/км руху.

За цими умовами підприємство АРІВЕРТРАНССЕРВІС, коли кожен з 14 водіїв встигає зробити максимум 3 рейси за день, на протязі 21 дня отримає 2734200 гривень доходу від перевезень, що здається досить значною сумою.

Але прорахуємо витрати, які понесе підприємство під час перевезень вантажу витрати на пальне складатимуть 1296540 гривень.

Витрати на заробітну плату працівників складатимуть: водії – 479220 гривень, механіки 138000 гривень, логісти 46000 гривень, бухгалтера 36000 гривень, що у сумі виходить 699220 гривень.

$$\text{Отже підприємство отримає } 2734200 - 1296540 - 699220 = 738440 \text{ гривень}$$

Враховуючи амортизацію 14 транспортних засобів, які використовуються на маршруті, та планується зняти з лінії за 5 років, та суму їх придбання придбали за 25 тисяч доларів, то ми можемо прорахувати яка кількість амортизаційних витрат буде на підприємстві, а саме 215833 грн.

Орендна плата за офісне приміщення складає 15 тисяч гривень, а транспортної бази 30 тисяч гривень.

А також податок на прибуток у 18%

Ми отримаємо наступну цифру 391637 гривні за місяць роботи, при 14 водіях та 14 транспортних засобах.

Це данні без урахування можливих витрат на ремонт автомобіля, без витрат на форс-мажори та інше.

Але навіть за допомогою цих даних ми можемо порахувати коефіцієнт ефективного використання, та рівень рентабельності.

Рівень рентабельності підприємницької діяльності = (чистий прибуток / валовий дохід) * 100% = $391637 / 2734200 = 14.3\%$

Рівень рентабельності активів = (валовий дохід / середньорічну вартість активів) * 100% = $2734200 / 25180000 = 10.1\%$

Період окупності інвестицій = початкові інвестиції/чистий прибуток за рік = $25180000 / (391637 * 12) = 5.35$ років

Тобто за умови оптимального використання технічних засобів підприємство за п'ять з половиною роки зможе окупити свої першочергові інвестиції навіть за нижчими тарифами ніж існують на ринку.

Але це була оцінка за умовами оптимального використання транспортних засобів, як я побачив на практиці, водії працюють не 21 день, та не завжди встигають зробити 3 рейси за один день, через проблеми із навантаженням та розвантаженням вантажів на точках доставки вантажу, а також особливостями пов'язаними із введенням комендантської години. Підприємство з урахуванням цих обставин

встановили мінімум 30 рейсів, які повинні зробити водії по Києву та Київській області на місяць, але на підприємстві працюють нові водії, які не виконують навіть цю норму.

Хоча після проведення деяких інновацій в сфері підвищення мотивації, ця проблема почала зменшуватися, і майже не залишилося водіїв, які невідповідно виконують свої обов'язки.

Але підприємство не може звільнити невідповідальних працівників, через невиконання норми, тому що у випадку звільнення людини автомобіль буде просто стояти на місці, або здаватися в оренду та приносити менше прибутку ніж його використання навіть на 10 рейсах.

Машини хоч і не так часто, але виходять із ладу, не тільки під час неправильного використання, а й від звичайного використання, постійна необхідність замовлення деталей, деяких треба очікувати протягом кількох тижнів. Це ще не враховуючи фактор нових водіїв, як зазначалося раніше це один із основних ризиків в автотранспортному підприємстві, так як розповідали під час практики, були ситуації коли водії в результаті власної недбалості псували вантаж, через що підприємство було вимушене викупити вантаж по ринковій ціні.

Усі ці фактори впливають на прибуток компанії, через що прибуток на практиці може відрізнитися від прибутку на розрахунках, де не оцінюються потенційні загрози, але ТОВ «АРІВЕРТРАНССЕРВІС» все одно намагається розвиватися, зменшувати свої витрати, та оптимізувати свою роботу.

Підсумовуючи, підприємство має досить оптимізовані ланцюжки поставок, та вміє швидко вирішувати екстрені проблеми, які виникають на маршрутах, через що не несе витрати, але основні проблеми які існують на підприємстві на даний момент пов'язані із факторами, на які вони не можуть впливати.

3.2 Розгляд різних сценаріїв розвитку підприємництва на ринку вантажних перевезень

Функціонування підприємства вантажної галузі постійно потребує адаптації та реакції на зовнішні фактори. З початку цього розділу вже зрозуміло що постійна адаптація до зовнішніх умов логістичної сфери дуже важлива, на прикладі підприємства APİBERTRANSSERBİS ми побачили як успішне підприємство, у разі непередбачуваності до зовнішнього фактору, може отримати значні збитки, що в результаті може поставити під загрозу ефективність підприємницької діяльності. Тому давайте розглянемо які зовнішні фактори частіш за все впливають на галузь автомобільних вантажних перевезень.

До зовнішніх факторів впливу відносять:

1. Економічна ситуація: стан економіки в країні й у всьому світі має великий вплив на галузь вантажних перевезень. Зростання економіки може призводити до збільшення обсягів вантажоперевезень.
2. Політичні рішення і регулювання: зміни в політиці та правовому середовищі, такі як нові закони про безпеку, тарифи або торговельні угоди, можуть впливати на галузь.
3. Технологічний прогрес: впровадження нових технологій, таких як автономні транспортні засоби, системи моніторингу та інші інновації, може змінювати ефективність і конкурентоспроможність галузі.
4. Ціни на паливо: зміни в цінах на паливо можуть значно впливати на операційні витрати перевізників і, відповідно, на тарифи за вантажні перевезення.
5. Глобалізація та міжнародна торгівля: зростання міжнародної торгівлі може збільшити обсяги глобальних вантажоперевезень і вплинути на логістичні потреби.

6. Зміни в споживчих звичках: зміни в споживчих звичках, такі як збільшення інтернет-торгівлі, можуть впливати на обсяги та характер вантажоперевезень.

7. Екологічні вимоги: зростання уваги до екологічних питань може призводити до введення нових стандартів і вимог, які можуть впливати на транспортні засоби та операційні процеси.

Особливістю ринку автомобільних вантажних перевезень є через звичайна чутливість до зовнішніх факторів, через це вони повинні постійно контролюють зміни, які відбуваються навколо них, врешті решт скорочення витрат на транспортування призводить для збільшення власного прибутку.

Загалом зовнішні фактори впливу на логістичну сферу дуже легко помітити, так як вони відображаються у тенденціях розвитку логістики.

Звісно існують і додаткові зовнішні фактори які впливають в основному на галузь автомобільних вантажних перевезень, які включають в себе погодні умови, митні тарифи, валютні коливання. Врахування цих зовнішніх факторів є важливим для розробки стратегії та забезпечення стійкості у сфері вантажних перевезень.

У сучасному світі також зростає інтерес до екології, через що приділяють особливу увагу до викидів та стимулюють використання «зеленої» енергії.

Треба постійно контролювати інновації, хоча малий та середній бізнес не можуть ризикувати та тестувати новітні способи доставки, але коли технологія буде завершена вони мусять будуть приймати дії.

Так як впровадження технологій у завершеному стані допоможе знизити витрати, прискорити транспортування, підвищити безпеку та зменшити ризики при транспортуванні вантажів. Зокрема впровадження штучного інтелекту може зменшити кількість необхідних працівників, та покращити результати роботи за допомогою постійного аналізу даних, про маршрути, запаси та попит.

Із ситуації в Україні, вже зрозуміло, що логістичний бізнес в цілому вміє адаптуватися, але при деяких сценаріях в ньому буде менше місця для нових гравців, давайте розглянемо декілька з них.

1. Одним із варіантів розвитку автомобільного вантажного перевезення можна вважати електрифікацію.

Під цим мається на увазі використання електромобілів, які не тільки в економічному плані будуть вигідніші, але й в екологічному.

Вже зараз тестують використання електричних вантажівок, з'являються електровантажівки, які здатні проходити по 400 кілометрів, а в наступному році їх стане ще більше, такі компанії, як Mercedes-Benz, вже представили нові електричні транспортні засоби на 500 кілометрів запасу ходу [50].

Тому у найближчому майбутньому використання електричних транспортних засобів на ринку автомобільних вантажних перевезень стане не варіантом розвитку, а реальністю.

Хоча це і відбудеться не настільки різко, потрібно буде підготувати інфраструктуру для оптимального використання електровантажівок, але у момент коли електровантажівки почнуть працювати, навіть нові дизельні авто будуть програвати їм в економічності, не кажучи про застарілі вантажівки, які в основному використовуються в Україні.

Тобто таким підприємствам, як АРІВЕРТРАНССЕРВІС, доведеться обирати продавати старі вантажівки та купувати декілька новітніх електровантажівок, чи використовувати старі, навіть за умови більших витрат.

2. Інший варіант розвитку ринку автомобільних перевезень, може відбутися за рахунок підтримки владою малих та середніх підприємств.

Зараз, на ринку автомобільних вантажних перевезень, функціонує величезна кількість малих та середніх підприємств, якщо влада розробить політику, яка допоможе їм розширитися, то згодом не буде місця для нових підприємців.

За офіційними даними, на ринку автомобільних вантажних підприємств існує 82 тисячі ФОПів та підприємств, 10 тисяч з яких знайшли свою нішу, якщо уряд розробить політику, яка допоможе їм зростати, то вони зможуть закупити новітні вантажівки, та використовувати найновіші технології для ефективного складання маршрутів, що призведе до падіння цін на перевезення.

Це буде вигідно для іншого бізнесу, який потребує логістичних послуг, а також звичайним покупцям, тому що через збільшення конкурентів будуть зменшуватися ціни на перевезення, а це в свою чергу призведе до зменшення ціни на готову продукцію.

Також малий бізнес, який не зможе адаптуватися до нової політики буде викуплений іншою компанією, чи просто піде з ринку через те що не зможе працювати на тому ж самому тарифі, що й компанії з новішими автомобілями.

Але через перенасиченість, яка виникне в результаті розростання малого та середнього підприємництва, не залишиться місце для нового малого бізнесу.

У такому випадку підприємцю, яких захоче почати діяльність на ринку автомобільних вантажних підприємств, доведеться одразу закуповувати декілька нових вантажівок, лише для того щоб працювати на рівні з іншими підприємствами.

Наприклад, якщо підприємству АРІВЕРТРАНССЕРВІС надати необхідні фінансові інвестиції та водіїв, то вони можуть повністю забезпечити потреби Fozzy Group у додаткових перевізниках, за рахунок нової техніки та мінімального нульового пробігу, їх підприємницька діяльність буде ефективнішою ніж інших підприємств, навіть за умови використання однакової техніки.

3. Третім цілком ймовірним варіантом розвитку підприємництва на ринку вантажних перевезень може стати ще більше загострення проблеми із водіями.

У наш час все менше людей обирає стати водієм вантажівки, як професійну кар'єру з чого можна зробити висновок, що ситуація на ринку кадрів суттєво не зміниться та буде ставати гіршою, принаймні до оптимізації штучного інтелекту, для керування вантажівкою.

І настане момент, коли водії будуть йти працювати лише на великі підприємства, не тільки через заробітну плату, а й через новішу техніку.

Як я зазначав раніше при однаковій заробітній платі водій обирає новішу техніку, тому навіть якщо малі підприємства будуть плати оптимальну заробітну плату, в них не буде водіїв.

Звісно вони можуть поставити більшу заробітну плату ніж на великих підприємствах, але в результаті це вплине на їх власних прибуток.

А враховуючи велику плинність кадрів у цій сфері підприємницької діяльності, все стає ще гірше для малого підприємства.

Для знаходження кадрів вони повинні будуть переплачувати, щоб їздити за меншими тарифами та з більшими витратами у порівнянні з великими підприємствами.

РОЗДІЛ 4

СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

4.1 Визначення шляхів для досягнення конкурентних переваг на ринку вантажних перевезень

У цьому розділі ми спробуємо знайти стратегію, яка допоможе ТОВ «АРІВЕРТРАНССЕРВІС» досягти конкурентної переваги, яка також буде актуальна для більшості компаній сфери вантажних перевезень в Україні.

Для визначення стратегічних цілей проведемо SWOT-аналіз (таблиця 4.1).

Таблиця 4.1 – SWOT аналіз підприємства «АРІВЕРТРАНССЕРВІС»

Сильні сторони: Кваліфікований персонал Наявність власної транспортної бази із оптимальним розташуванням Наявність власної техніки	Слабкі сторони Відсутність маркетингової стратегії Обмежене географічне охоплення Недостатня кількість водіїв
Можливості: Розвиток міжнародної співпраці Використання новітніх технологій Можливості до розширення діяльності Розширення клієнтської бази Можливості залучення інвестицій	Загрози: Конкуренція з боку інших логістичних компаній Зміна законодавства та митних правил Різка зміна технологій Підняття цін на паливо

Використання SWOT-аналізу допомагає побачити проблеми, які існують на підприємстві та можливості, які підприємство не використовує.

Більшість з цих проблем ми вже підіймали, тому зрозуміло що у підприємства є багато проблем, але також є можливості які вони можуть використовувати для того

щоб продовжувати ефективну підприємницьку діяльність на ринку вантажних перевезень України.

Обмежене географічне охоплення, підприємство працює лише в Києві та Київській області, що обмежує їх розвиток.

Як згадувалося у 3-тньому розділі, автотранспортне підприємство має лінійну організаційну структуру, через що кваліфікація персоналу, особливо керівників дуже важлива, через що є необхідність до постійного навчання працівників, також необхідно постійно шукати новий персонал, а саме в основному кваліфікованих водіїв. Як згадувалося раніше, пошук нових кваліфікованих водіїв це проблема, яка існує не тільки в Україні, а й в усьому світі.

У підприємства є власний транспорт та транспортна база, що є чудовим початком, далі, якщо підприємство хоче розвиватися та розширятися, то йому потрібно розвиватися не тільки у технологічного плані а і в плані техніки, поки що, та ще як мінімум у найближчі 10 років не планується повний перехід на електровантажівки та вантажівки з автопілотами, через що треба максимізувати прибуток за рахунок власного транспорту, який вже починає застарівати.

У даного підприємства, на відміну від інших, вже розвинуті та оптимізовані логістичні системи через використання методу Кларка-Райта, що вже надає підприємству АРІВЕРТРАНССЕРВІС певну перевагу. Але у сучасних реаліях, де складне становище від початку війни відкинуло підприємство назад та зупинило розвиток підприємства в той час як конкуренти продовжували свій розвиток, цього недостатньо для максимізації прибутку.

Розглянемо шляхи для підвищення ефективності підприємницької діяльності досліджуваного підприємства:

1. Розширення клієнтської бази та маркетингова діяльність.

Для оптимізації ресурсів підприємства я вважаю, що підприємству варто шукати додаткові замовлення із новими клієнтами, для максимізації прибутку у періоди низьких тарифів від постачальників. Так як в них є власні логісти, які мають

реальний досвід в пошуку клієнтів за допомогою спеціальних сайтів з минулих місць роботи, то це допоможе знизити ризики, які існують при такій роботі. А у часи коли логісти не можуть знайти достатню кількість замовлень, або тарифи на ринку гірші ніж тарифи що надають партнери, надсилати усі автомобілі на стандартні маршрути.

Звісно метод пошуку нових замовлень через спеціальні логістичні сайти має ряд недоліків, таких як не бажання водіїв відправлятися у довгі рейси, які можуть бути через всю Україну, ризики пов'язані із неправильним обранням замовлення, наприклад логіст обирає замовлення за дуже гарним тарифом, але з кінцевої точки розвантаження немає інших заказів, а найближчі вигідні умови для перевезень можна знайти лише за 100 кілометрів, в результаті чого підприємство збільшує нульовий пробіг для обраного замовлення та цим зменшує свій потенційний прибуток. Але логісти які працюють на підприємстві АРІВЕРТРАНССЕРВІС, досвідчені та знають про всі особливості пошуку замовлень.

Головним ризиком при використанні цього методу, окрім пошуку та вибору замовлення, є ризики поломки автомобілів під час знаходження на маршруті, коли рейси займають декілька днів, а то й тижнів за сучасних умов, існує ймовірність того що в результаті експлуатації трапиться поломка, яку водій не буде здатен полагодити на місці.

Хоча такий ризик і мінімальний при регулярній перевірці технічного стану авто, а також враховуючи той факт що водії проходять навчання, де механіки показують та роз'яснюють що може трапитися на лінії та шляхи для усунення проблем з метою доїхати до точки розвантаження.

Також все одно деяка частина транспорту повинна бути задіяна для праці по основним договорам, інакше існують ризики їх розірвання.

Основна можливість яку методика активного пошуку клієнтів може надати це співпраця з іноземними партнерами, під час війни дуже багато іноземних підприємців привозять товар до границі нашої країни, де потім його перевантажують до наших вантажівок та доставляють по всій Україні, якщо підприємство знайде таке

замовлення та налагодить зв'язки з іноземними партнерами, то це допоможе досліджуваному підприємству отримати кращі умови для перевезень, що в результаті збільшить їх доходи.

2. Диверсифікація діяльність. Ще одним способом для отримання додаткового доходу може стати власне СТО, як зазначалося раніше, підприємство «АРІВЕРТРАНССЕРВІС» має власну ремонтну базу, яка розрахована на 50 авто, в той час як в них самих не має такої кількості.

Автомобільна база знаходиться у Київському районі, поруч із складами Fozzy Group, PepsiCo та «АТБ-маркет», куди кожного дня приїжджають на завантаження та розвантаження сотні, якщо не тисячі вантажних автомобілів. Якщо врахувати що більшість транспортної техніки яка використовується у логістичній сфері у нашій країні, вже застаріла, та середній вік транспортних засобів складає 18 років, то доцільним буде використання географічного розташування для відкриття власного СТО.

Враховуючи таке вдале географічне розташування, а також те що підприємство має усе необхідне устаткування з того часу коли вони проводили капітальний ремонт власних автомобілів, я вважаю що використання ремонтної бази лише для власних автомобілів це досить погана ідея.

Беручи до уваги те що механіки підприємства досить кваліфікованими, враховуючи що вони провели капітальний ремонт 28 автомобілів підприємства, які зараз використовуються на лінії. Я вважаю що підприємству варто диверсифікувати власну діяльність.

Основні початкові інвестиції під час відкриття авторемонтного сервісу використовуються на закупівлю обладнання та оренду чи придбання приміщення.

Якщо підприємство відкриє автосервіс для вантажних автомобілів, то це не тільки збільшить ефективність використання робочої сили підприємства, а саме механіків, але і допоможе швидше окупили витрати на обладнання.

Підприємство буде змушене витратити певну кількість фінансів для реклами власного автосервісу, але у порівнянні з вартістю обладнання це будуть незначні витрати.

Також треба зазначити що підприємство закуповує деталі у партнерів, через що вартість деталей виходить дешевшою ніж на зальному ринку, що допоможе їм отримати конкурентну перевагу навіть над іншими СТО, за рахунок можливості запропонування нижчих цін на послуги з заміни цих деталей.

Тобто підприємство вже має усі необхідні ресурси для відкриття нової справи, яка співпрацює у синергії з основним видом діяльності.

Ефект синергії цих двох напрямків полягає в постійному оновленні основних засобів, які використовуються як для надання послуг стороннім транспортним засобам так і для власних транспортних засобів які використовуються для перевезення вантажів.

За допомогою існуючого обладнання та рівня кваліфікації механіків, підприємство може виконувати усі необхідні функції які пропонуються на сучасних СТО, від заміни колеса, до переборки двигуна та капітального ремонту автомобіля.

Враховуючи величезний потік машин поруч із місцем розташування транспортної бази та якщо вкласти певні фінансові інвестиції в маркетинг, то підприємство буде отримувати велику кількість додаткового доходу.

Для наглядного розрахунку візьмемо приблизні показники на старті роботи та розрахуємо додатковий прибуток який підприємство зможе отримувати від диверсифікації.

Якщо кожного дня будуть заїжджати 3 автомобілі із невеликими проблемами, середній чек яких складатиме 500 грн, то в місяць це вже 45 тисяч гривень, якщо враховувати те що це лише приблизні цифри, які навіть близько не охоплюють потенціал розвитку цього напрямлення та необхідність витрат для відкриття справи лише на початкову рекламу сума яких буде сягати до 10 тисяч гривень, то

підприємство просто витрачає можливість використання свого географічного положення.

3. Зменшення кількості застарілою техніки. Підприємство придбало та провело капітальний ремонт техніки у 2021 році, та з того часу більшість транспортних засобів стоїть на транспортній базі, звідси підприємство здає їх в оренду, але транспортні засоби приносять набагато більші прибутки коли використовуються в основній сфері діяльності, а саме для перевезення вантажу.

Техніка не використовується на лінії, через проблеми із відсутністю водіїв. Тому я пропоную продати її, та закупити нову.

Ціни на ринку використаних вантажних автомобілів на данні моделі не дуже змінилися з 2021 року, а з врахуванням капітального ремонту транспортних засобів підприємство навіть заробить на їх продажу.

Як зазначалося раніше, за умови однакових заробітних плат, водій надає перевагу тому підприємству, де використовуються сучасніші транспортні засоби.

До кінця війни не очікується змін на ринку праці, через що проблема з водіями буде і далі. Проблема з водіями ставатиме лише гострішою, якщо підприємство і далі буде зволікати, та чекати коли знайде більшу кількість водіїв, то існує шанс, що ціни на автомобілі впадуть ще нижче, особливо за умови здачі транспортних засобів в оренду.

У ситуації яка трапилася на ринку вантажних перевезень варто приділяти увагу не розширенню кількості автомобілів, а підвищенню їх якості.

Звідси підприємство залишиться з половиною техніки, а то й з третиною, але вона зможе зменшити витрати на перевезення, та підвищить рентабельність інвестицій.

Також закупівля нових машин допоможе із пошуком нових клієнтів, які потребують від своїх партнерів певної кількості вантажних автомобілів з віком меншим ніж 5 років.

4. Перехід на газові вантажівки. Враховуючи сучасну тенденцію до зеленого пального, підприємство АРІВЕРТРАНССЕРВІС може використовувати газові установки на власних транспортних засобах.

Якщо до переходу до повноцінних електровантажівок ще декілька багато років, то використання газових установок можливо вже зараз.

Разом з оновленням техніки, підприємство може почати використовувати екологічно чистішу техніку, наприклад Volvo FM LNG, ціна на які становить приблизно 40 тисяч доларів [51].

Прорахуємо доцільність введення такого транспорту на лінію.

Візьмемо перевезення на 100 кілометрів, за тарифом Fozzy Group, 3100 грн за рейс.

У випадку використання DAF XF 106, витрати якого становлять 25 літрів дизельного пального на 100 кілометрів по місту, ціна на дизельне пальне наразі 56 гривень, через що підприємство витратить 1400 гривень на пальне.

У випадку використання Volvo FM LNG, з витратами газу 25 кг на 100 кілометрів руху по місту, ціна на автомобільний газ становить 36 гривень, через що підприємство витратить 900 гривень на пальне.

Враховуючи те що у підприємства 14 водіїв, які роблять по 3 рейси на день, то витрати на пальне в місяць становлять, 1234800 гривень для дизельного автомобіля, та 793800 гривень для газового автомобіля.

Розрахуємо економію пального на місяць $1234800 - 793800 = 441000$

Тобто витрати на пальне зменшаться на 35% та підприємство оновить власний автопарк.

Як ми можемо побачити з розрахунків, підприємство зможе зменшити власні витрати на перевезення, а ще використання екологічно чистішої техніки допоможе підприємству знаходити нових міжнародних партнерів, які співпрацюють з екологічно чистими підприємствами.

Вище наведено приклад для підприємства АРІВЕРТРАНССЕРВІС, але кожне підприємство в залежності від своїх переваг розвивається по власному шляху, якщо казати більш загально, то підприємство у сфері вантажних перевезень повинно спочатку набрати автопарк, як мінімум з 10 працюючих автомобілів, та найняти 10 кваліфікованих водіїв.

Коли підприємство досягає цього рівня йому вже доцільніше ремонтувати техніку на власній станції, а не заїжджати постійно на сторонні СТО.

Оренда чи придбання ділянки залежить від можливостей підприємства, але як правило, якщо підприємство використовує старі вантажівки, то в них недостатньо інвестицій на купівлю землі та будівництво приміщення.

Через що доцільніше використовувати бокси, які розташовані на автомобільних базах, оренда цих боксів не велика у порівнянні з купівлею землі, від 10 до 15 тисяч гривень.

Орендовані бокси підприємство повинно оснастити усім необхідним обладнанням, хоча здається що це великі гроші, але в результаті постійної діяльності підприємство заплатить значно більші фінанси на сторонніх сервісних станціях.

Важливу роль також грає те, чи знайшло підприємство свою нішу на ринку, якщо так, то йому варто розмірковувати більш дорогу орендну плату боксів поруч зі складами партнерів.

Якщо підприємство ще не знайшло свою нішу на ринку автомобільних вантажних підприємств, то кардинальної різниці у місці оренди боксу немає.

Потім, на рівні приблизно 15 автомобілів, підприємство повинно фокусуватися на якості транспортну, а не на кількості.

В результаті, навіть якщо підприємство не знайшло свою нішу на початку підприємницької діяльності, то на момент коли в них є, хоча б три нових автомобіля, вони можуть починати співпрацювати з лідерами на ринку автомобільних вантажних послуг, наприклад EKOL UKRAINE, які готові надавати роботу автомобільним підприємствам.

Коли мале підприємство, почне співпрацювати із лідерами на ринку, воно почне здійснювати максимально ефективну діяльність, та отримає конкурентну перевагу у порівнянні з більш малими підприємствами.

Це відбуватиметься через більші тарифи, які пропонують лідери на ринку за свої послуги. За рахунок цих умов підприємство може починати розвиватися, закуповувати нові транспортні засоби та оснащувати їх по європейським стандартам.

Але успіх будь якого автотранспортного підприємства залежить від водіїв.

Наразі, коли кількість водіїв обмежена, ця проблема стає ще гострішою, але сподіваємося, що з кінцем війни вона зникне, та з'явиться набагато більше кваліфікованих водіїв на ринку праці.

4.2 Розгляд стратегій розвитку підприємства на ринку вантажних перевезень

Стратегії розвитку підприємства в галузі вантажних перевезень можуть включати різноманітні аспекти, спрямовані на покращення ефективності та конкурентоспроможності. І вибір кожної зі стратегій залежить від цілей та можливостей підприємства розглянемо кілька загальних стратегій, а також конкретних заходів для підвищення ефективності підприємницької діяльності в цій галузі:

1. Почнемо із розширення послуг та географічної доступності:

Створення інтегрованих послуг:

У контексті розширення послуг вантажних перевезень, стратегія полягає в створенні інтегрованих логістичних послуг, охоплюючи весь ланцюг постачання. Це охоплює в себе автомобільні, залізничні, морські та повітряні перевезення, а також складські та брокерські послуги. Клієнти отримають можливість замовляти комплексні логістичні рішення під свої потреби, що спрощує їхні логістичні виклики та оптимізує витрати.

Глобалізація:

Розширення географії обслуговування є ключовою складовою стратегії. Підприємство виступає в ролі світового гравця, обслуговуючи клієнтів на всіх континентах. Це не тільки збільшує кількість ринків, але й дозволяє підприємству реагувати на глобальні зміни в економіці та торгівлі, створюючи додаткові можливості для розвитку.

Використання технологій:

Вдосконалення та впровадження сучасних технологій грає ключову роль у розширенні географії та наданні послуг. Системи управління транспортом (TMS) дозволяють вирішити завдання ефективного планування маршрутів та вантажоперевезень. Технології IoT сприяють відстеженню вантажів у реальному часі, що робить процеси логістики більш прозорими та контрольованими.

Гнучкість та реагування на попит:

Стратегія розширення географічної доступності вимагає гнучкості та здатності швидко реагувати на попит клієнтів. Це може охоплювати адаптацію транспортних маршрутів, укладання нових договорів з місцевими постачальниками та аналіз попиту для прогнозування можливих змін.

Зелена логістика:

Розширення географічної доступності повинно супроводжуватися зобов'язанням до сталого розвитку. Використання екологічно чистих транспортних засобів, впровадження енергоефективних технологій та зменшення викидів сприяють

створенню позитивного екологічного впливу та відповідають сучасним екологічним вимогам.

Розширення послуг та географії в галузі вантажних перевезень вимагає комплексного підходу. Ця стратегія дозволяє підприємствам стати конкурентоспроможними на світовому ринку, пристосовуватися до змін у глобальній економіці та забезпечувати комплексні логістичні рішення для клієнтів у різних частинах світу.

2. Технологічні інновації в галузі вантажних перевезень:

Використання систем управління транспортом (TMS):

Технологічні інновації включають в себе впровадження систем управління транспортом, що дозволяють автоматизувати та оптимізувати вантажоперевезення. TMS допомагає підприємствам у плануванні маршрутів, відстеженні вантажів, а також в управлінні запасами та складськими процесами.

Впровадження систем інтернету речей (IoT):

Технологія IoT використовується для підвищення рівня відстеження вантажів у реальному часі. Сенсори, розташовані на транспортних засобах та вантажах, надсилають дані, що дозволяє операторам та клієнтам точно визначати розташування вантажів, відстежувати умови зберігання та забезпечувати безпеку та ефективність.

Оптимізація енергоефективності:

Впровадження новітніх технологій для оптимізації енергоспоживання транспортних засобів є важливим аспектом. Ефективніші двигуни, використання альтернативних видів палива та системи моніторингу споживання пального сприяють економії ресурсів та зниженню викидів.

Використання штучного інтелекту (AI) та машинного навчання:

AI та машинне навчання використовуються для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів та планування підтримки прийняття рішень. Алгоритми можуть аналізувати величезні обсяги даних та робити прогнози, що сприяє оптимізації процесів та зменшенню затрат.

Електронні платформи та цифрові ринки:

Створення цифрових платформ дозволяє оптимізувати комунікації між всіма учасниками логістичного ланцюга. Електронні ринки дозволяють вантажовласникам, перевізникам та іншим учасникам швидше та ефективніше знаходити одне одного та проводити операції.

Технологічні інновації в галузі вантажних перевезень грають ключову роль у підвищенні ефективності, зменшенні витрат та покращенні якості послуг. Впровадження новітніх технологій дозволяє підприємствам легше адаптуватися до змін в галузі та пристосовувати свої процеси до вимог сучасного логістичного середовища.

3. Стратегії сталого розвитку в галузі вантажних перевезень:

Перехід до екологічно чистого транспорту:

Однією з ключових стратегій сталого розвитку є впровадження екологічно чистого транспорту. Використання електричних, гібридних або інших технологій, що зменшують викиди, сприяє зменшенню негативного впливу на довкілля. Компанії можуть отримувати підтримку для заміни традиційного транспорту на більш екологічно безпечний.

Оптимізація енергоефективності:

Стратегія сталого розвитку також включає в себе заходи для оптимізації енергоефективності. Це може включати в себе використання більш енергоефективних технологій в транспорті, складському устаткуванні та управлінні логістичними процесами.

Системи відновлюваної енергії:

Впровадження систем відновлюваної енергії, таких як сонячні панелі на складах чи транспортних засобах, дозволяє зменшити використання традиційних джерел енергії і сприяє впровадженню зелених енергетичних рішень.

Соціальна відповідальність:

Компанії також можуть впроваджувати стратегії соціальної відповідальності, спрямовані на поліпшення умов праці, безпеки та соціального благополуччя свого персоналу. Це може включати в себе участь у програмах навчання, охороні здоров'я та інших соціальних ініціативах.

Співпраця з екологічними ініціативами:

Компанії можуть активно співпрацювати з екологічними організаціями та ініціативами, брати участь у програмах збереження природи та сталих екосистем, щоб компенсувати свій вплив на навколишнє середовище.

Стратегії сталого розвитку в галузі вантажних перевезень включають в себе комплекс заходів, спрямованих на збереження природних ресурсів, зниження викидів та соціальну відповідальність. Застосування цих стратегій сприяє створенню екологічно стійкого та соціально відповідального логістичного сектору.

4. Оптимізація логістичних процесів на ринку вантажних перевезень:

Використання технологій інтернету речей (IOT):

Встановлення сучасних датчиків та GPS-трекерів на транспортні засоби для моніторингу руху вантажів.

Застосування сенсорів для визначення умов вантажу (температура, вологість) та вживання заходів у режимі реального часу.

Оптимізація маршрутів та планування:

Використання спеціалізованих програм для оптимізації маршрутів, що дозволяють зменшити витрати на паливе та скоротити час доставки.

Аналіз та вдосконалення графіків та планування маршрутів для уникнення заторів та зменшення часу простою транспортних засобів.

Ефективне складське управління:

Впровадження автоматизованих систем управління складами для ефективного ведення обліку товарів та оптимізації просторових рішень.

Використання технологій RFID та штучного інтелекту для автоматичного визначення та відстеження місця розташування товарів.

Технології штучного інтелекту (AI) та машинного навчання:

Використання алгоритмів машинного навчання для прогнозування попиту на перевезення та управління запасами.

Автоматизація процесів приймання рішень на основі аналізу великої кількості даних, що полегшує прийняття стратегічних рішень.

Системи управління вантажами:

Використання цифрових платформ та систем для онлайн-відстеження вантажів, обміну документацією та забезпечення комунікації між всіма учасниками логістичного ланцюга.

Впровадження технологій блокчейн для забезпечення надійності та прозорості в справах, пов'язаних з вантажоперевезеннями.

Стратегії еко-логістики:

Використання транспортних засобів з низьким викидом для зменшення впливу на довкілля.

Впровадження програм ефективного використання ресурсів, спрямованих на зменшення кількості пустих перевезень.

Співпраця та інтеграція:

Встановлення ефективної комунікації та інтеграції між різними ланками логістичного ланцюга.

Співпраця з іншими логістичними партнерами для забезпечення повного покриття послуг та оптимізації логістичних процесів.

Оптимізація логістичних процесів на ринку вантажних перевезень базується на інтеграції передових технологій, впровадженні автоматизованих систем та стратегіях, спрямованих на зменшення витрат та покращення продуктивності. Рациональне використання цих підходів дозволяє підприємствам підтримувати

конкурентоспроможність та задовольняти високі стандарти якості вантажних перевезень.

5. Партнерство та кооперація на ринку вантажних перевезень:

Стратегічні партнерства:

Виробничі об'єднання: формування стратегічних партнерів між вантажними перевізниками та виробничими компаніями для оптимізації логістичних ланцюгів та забезпечення надійних перевезень.

Глобальні логістичні мережі: утворення глобальних партнерів для розширення географії обслуговування та покращення доступу до ринків.

Технологічні партнерства:

Розробники іт-рішень: співпраця з розробниками програмного забезпечення та технологічними стартапами для впровадження інноваційних рішень у сфері логістики та перевезень.

Постачальники ІОТ: партнерство з компаніями, які постачають технології інтернету речей для вдосконалення моніторингу та управління вантажами.

Спільна ефективність:

Об'єднання зусиль в логістичних ланцюгах: кооперація з іншими підприємствами для об'єднання логістичних ланцюгів та зменшення загальних витрат.

Спільні проекти та програми: реалізація спільних проектів та програм, спрямованих на підвищення ефективності та розвиток інновацій.

Логістичні служби та інфраструктура:

Партнерство з логістичними послугами: угоди з провайдерами логістичних послуг для покращення ефективності складського управління та перевезень.

Інвестиції в інфраструктуру: спільні інвестиції у розвиток інфраструктури (автодороги, порти, склади), що полегшує перевезення.

Співпраця з громадськістю:

Партнерство з громадськими організаціями: взаємодія з громадськими організаціями для впровадження екологічних та соціально відповідальних ініціатив.

Стратегії корпоративної відповідальності: спільна розробка та впровадження стратегій корпоративної відповідальності у сфері вантажних перевезень.

Глобальні партнерства:

Участь у міжнародних альянсах: вступ до міжнародних логістичних альянсів для забезпечення широкомасштабної репрезентації та глобального обслуговування.

Співпраця з міжнародними організаціями: взаємодія з міжнародними організаціями для вирішення глобальних проблем та вдосконалення стандартів у сфері вантажних перевезень.

Адаптивність та інновації:

Стартапи та інкубатори: підтримка інноваційних стартапів та участь в інкубаторах для пошуку новаторських рішень у галузі вантажних перевезень.

Гнучкі методи управління: впровадження гнучких методів управління для адаптації до змін на ринку та швидкого реагування на виклики.

Партнерство та кооперація на ринку вантажних перевезень є ключовими факторами успіху. Спільна робота дозволяє оптимізувати ресурси, впроваджувати інновації та створювати стабільні логістичні мережі, що відповідають сучасним вимогам та викликам галузі.

6. Кадровий потенціал на ринку вантажних перевезень:

Професійні кадри та кваліфікація:

Оперативний персонал: розвиток професійних навиків у водіїв, диспетчерів та складських робітників.

Логістичні експерти: навчання фахівців із логістики, які володіють сучасними методами управління ланцюгами постачання.

Технічна компетентність:

Оператори транспортних засобів: навчання операторів та водіїв використанню новітніх технологій у транспортних засобах.

Менеджмент та лідерство:

Логістичні менеджери: розвиток лідерських навичок та стратегічного мислення для менеджерів у логістиці.

Навчання по управлінню персоналом: підготовка HR-фахівців, спрямована на вирішення особливостей кадрової роботи у галузі.

Екологічна свідомість:

Навчання за принципами зеленого логістичного управління: впровадження програм та курсів щодо зменшення впливу вантажних перевезень на навколишнє середовище.

Використання екологічної техніки: підготовка спеціалістів для обслуговування та експлуатації транспортних засобів з низьким рівнем викидів.

Міжнародна експертиза:

Лінгвістична підготовка: навчання персоналу мовам, які важливі для міжнародних вантажних перевезень.

знання міжнародних стандартів: ознайомлення персоналу з міжнародними вимогами та стандартами у сфері вантажних перевезень.

Безпека та регуляторні навички:

Навчання безпеці на дорозі: підготовка водіїв до вирішення питань безпеки на дорозі та уникнення дорожньо-транспортних пригод.

Підготовка до змін державної політики: адаптація персоналу до змін у регуляторному середовищі та впровадження нових стандартів.

Інновації та постійне навчання:

Постійне оновлення знань: забезпечення можливостей для постійного навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Стимулювання інновацій: створення стимулюючих програм для сприяння інновацій та внесення новаторських підходів.

Кадровий потенціал на ринку вантажних перевезень є ключовим фактором успіху в галузі логістики та перевезень. Забезпечення високого рівня кваліфікації, технічної компетентності, лідерських навичок та екологічної свідомості сприяє

ефективному функціонуванню підприємств, їх адаптації до змін та реалізації інновацій у сфері вантажних перевезень.

Розглядаючи різні аспекти галузі вантажних перевезень, можна визначити, що ця сфера є динамічною і зростаючою. Сучасні тенденції вказують на те, що розвиток технологій, стратегії сталого розвитку, партнерства та інші впливають на формування ефективного ринку вантажних перевезень.

Розширення послуг та географії: Широкий спектр послуг та глобальне покриття є ключовими для конкурентоспроможності. Розширення географії включає в себе розвиток нових ринків та ефективне використання логістичної інфраструктури.

Технологічні інновації: Впровадження сучасних технологій, таких як Інтернет Речей, штучний інтелект та автономні транспортні засоби, дозволяє оптимізувати логістичні процеси, підвищує точність та швидкість вантажоперевезень.

Стратегії сталого розвитку: Спрямовання на сталість включає в себе не лише зменшення впливу на довкілля, але й етичне управління, яке враховує соціальні та економічні аспекти, що забезпечує довгостроковий успіх.

Оптимізація логістичних процесів: Ефективні логістичні процеси включають в себе управління запасами, маршрутизацію транспорту, використання технологій та інші аспекти, які забезпечують швидке та ефективне виконання перевезень.

Партнерство та кооперація: Співпраця та партнерство з іншими підприємцями на ринку, технологічними компаніями та урядовими організаціями дозволяють створювати ефективні стратегії та інноваційні рішення.

Кадровий потенціал: Налагоджений кадровий потенціал, компетентний персонал та управління талантами визначають успішність вантажних перевезень. Збалансована команда, орієнтована на інновації та сталість, грає ключову роль у розвитку галузі.

Враховуючи різноманітні фактори, які впливають на вибір стратегії неможливо обрати лише якусь одну стратегію і сказати що вона ідеальна, та оптимальна для кожного підприємства, усі вищеописані стратегії взаємодіють між

собою, формуючи комплексну картину розвитку сучасного ринку вантажних перевезень. Успішні компанії враховують це і використовують тенденції та впроваджують стратегії, що дозволяють їм адаптуватися до змін у галузі та забезпечувати високу ефективність своєї діяльності.

ВИСНОВКИ

У першому розділі було проведено аналіз теоретичних понять, через те що науковці так і не розробили одного тлумачення для понять транспортна логістика та логістична система було запропоновано власні тлумачення для цих понять.

Дослідили загальну логістичну систему підприємства, а також логістичну систему підприємства на ринку автомобільних вантажних перевезень.

Розглянуто основні елементи, які включаються у поняття транспортна логістика, наведено основні переваги та недоліки кожного виду транспортного засобу, який використовується на ринку вантажних перевезень.

Визначено основні елементи та методи для оптимізації логістичної системи, а також визначено основні напрями для удосконалення логістичних процесів на підприємстві.

Другий розділ було присвячено дослідженню ринку вантажних перевезень, зазначено рівень його розвитку, прогнозовані експертні оцінки, та розглянуто заходи, які були прийняті українськими підприємцями у 2022 році через початок війни.

Розглянуто його стан на 2023 рік, та основні світові тенденції розвитку ринку вантажних перевезень, та як ці тенденції впливають на ринок вантажних перевезень України.

Визначено особливості введення підприємницької діяльності на ринку автомобільних вантажних перевезень під час воєнних дій, та які додаткові ризики та витрати з'явилися на автотранспортних підприємствах.

Проведено аналіз конкурентного становища на ринку автомобільних вантажних підприємств.

Проаналізовано ризики та проблеми, які існують на ринку вантажних перевезень України, та розглянуто шляхи зменшення їх впливу на діяльність підприємства.

У третьому розділі роботи було проаналізовано логістичну систему підприємства ТОВ «АРІВЕРТРАНССЕРВІС», надані фінансові та технічні показники, проаналізована діяльність підприємства. А також розраховані прибутки та витрати за умови оптимального використання ресурсів, навіть за умови недостатньої кількості водіїв.

Побачили як сучасні проблеми на ринку автомобільних вантажних підприємств, впливають на діяльність підприємства.

На прикладі ТОВ «АРІВЕРТРАНССЕРВІС» розглянули як різноманітні сценарії розвитку логістичної сфери, такі як використання електричних автомобілів, впровадження державної політики для підтримки малого та середнього підприємництва, а також загострення ситуації з водіями можуть вплинути на автотранспортне підприємство.

Розглянули які зовнішні фактори впливають на підприємницьку діяльність на ринку автомобільних вантажних підприємств.

У четвертому розділі на основі ТОВ «АРІВЕРТРАНССЕРВІС» був проведений SWOT-аналіз та запропоновані стратегічні цілі для отримання конкурентної переваги та максимізації прибутку.

Також з оглядом на тенденції на ринку було запропоновано декілька варіантів розвитку для підприємства, а саме розширення клієнтської бази та маркетингова діяльність, диверсифікація діяльності, зменшення кількості застарілою техніки, перехід на газові вантажівки.

Кожен з цих варіантів допоможе підприємству підвищити ефективність підприємницької діяльності. Хоча ефективніше їх використовувати у комплексі.

Також наведено структуру розвитку підприємства, з моменту започаткування до досягнення конкурентоспроможного рівня.

Розглянуто загальні стратегії розвитку підприємства для досягнення конкурентної переваги такі як: розширення послуг та географічної доступності, технологічні інновації в галузі вантажних перевезень, стратегії сталого розвитку в

галузі вантажних перевезень, оптимізація логістичних процесів на ринку вантажних перевезень, партнерство та кооперація на ринку вантажних перевезень, кадровий потенціал на ринку вантажних перевезень.

Але використання лише однієї стратегії не є доцільним, через що підприємство повинно обирати для себе одразу декілька шляхів розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Резнік Н.П., Руденко С.В. Пилипчук К.М. «ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПОНЯТТЯ ЛОГІСТИКИ І СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАНЬ», 2022 – с. 95-102
2. Скриньковський Р. М., Костюк Н. Р., Коваль Н. М., Галелюк М. М. Діагностика транспортної діяльності як складової логістичної системи підприємства. Проблеми економіки. 2016. № 2. С. 123–128.
3. Товарознавчі та маркетингові дослідження товарних ринків. – Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2019. – 310 с.
4. Словник економіста та підприємця / А.М. Туренко, І.А. Дмитрієв, О.С. Іванілов, І.Ю. Шевченко. – Х.: ХНАДУ, 2018. – 340 с.
5. Дроздов П.А. Логістика : навч. посібник / П.А. Дроздов. – Мінськ : Вища школа, 2015. – 357 с.
6. Тридід О.М. Логістика: навч. посіб. К.: Знання, 2008. 566 с
7. Гаджинский А. М. Логістика: Підручник для вищих і середніх спеціальних навчальних закладів — М.: Маркетинг, 1998. — 228 с
8. Моніторинг та логістика виробничих процесів галузі [Електронний ресурс]: курс лекцій для студ. спеціальності 7.05170108 «Технології зберігання, консервування та переробки молока» денної та заочної форм навчання / уклад.: Н.В. Чепель. – К.: НУХТ, 2014. – 126 с.
9. Кальченко А. Г. Логістика : підручник / А. Кальченко. – Київ : КНЕУ, 2003. – 210 с.
10. Ломотько Д. В., Обухова А. Л., Аналіз перспектив розвитку технології перевезення вантажів за участю декількох видів транспорту. Збірник наукових праць ДонІЗТ. 2007 №12. С. 42-49.

11. Ткаченко І. О. Ризики у транспортних процесах навчальний посібник, Харків, 2017 – 115 с.
12. Сверчков П.А. Аналіз застосовності існуючих підходів до проектування мережі розподілу для компаній мережевої роздрібної торгівлі [Текст] / П. А. Сверчков // Управління запасами в логістичній мережі торгових компаній. - 2017.- №1. - С. 100-108.
13. Пономарьова Ю. В. Логістика: навчальний посібник: / Пономарьова Ю. В.– Вид. 2-ге., перероб. та доп. – К. : Центр навчальної літератури, – 2013. – 328 с.
14. Кальченко А.Г. Логістика : підручник. К. : КНЕУ, 2014. 284 с
15. Гаджинський А.М. Логистика: учебник для высших и средних специальных заведений. М., 2015. 375 с.
16. Чорна М. Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі. Схід. Економіка. 2010. № 6 (106). С. 76-82
17. Трушкіна Н. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства. Міжнародний науковий електронний журнал. 2019. Вип. 5. № 4. ст. 156–172.
18. Горяїнов О.М. Логістика: Конспект лекцій (для студентів напряму підготовки “Транспортні технології”). – Харків: ХНАМГ, 2009. – 107 с.
19. Зеркалов Д. В. Транспортна система України. – Київ : Основа, 2006. - 704 с. Довідник.
20. Устенко М.О. Основні проблеми транспортної логістики : 2010, Харків, УкрДАЗТ - 7с.
21. Барзилович, О. М. (2011). Якість як конкурентна перевага на ринку поліграфічних послуг. Технологія і техніка друкарства, (1(31), 156–160.
22. Ринок логістичних послуг України: тренди та можливості [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.tot.com.ua/post/rinok-logistichnih-poslug> (дата звернення: 27.11.2023).

23. Як логістика адаптувалася до війни [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/> (дата звернення: 27.11.2023).

24. Інститут досліджень авторинку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eauto.org.ua/news/376-seredniy-vik-vantazhivok-v-ukrajini-18-rokiv-yak-ce-zminiti> (дата звернення: 27.11.2023).

25. Хороші зарплати та кадрові ризики: ринок праці транспорту і логістики відновився на 71% [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.work.ua/articles/analytics/3112/> (дата звернення: 27.11.2023).

26. Основні тренди логістичного ринку в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/11/18/679908/> (дата звернення: 27.11.2023).

27. Центр транспортних стратегій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://cfts.org.ua/news/2023/09/25/agentstvu_vidnovlennya_peredani_19_punktiv_propusku_cherez_derzhavniy_kordon_76581 (дата звернення: 27.11.2023).

28. Офіційний сайт «YouControl» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://catalog.youcontrol.market/transport-i-lohistyka/49.41> (дата звернення: 27.11.2023).

29. 5 Key Trends Reshaping Transportation and Logistics in 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.linkedin.com/pulse/5-key-trends-reshaping-transportation-logistics-2023-nuvocargo> (дата звернення: 27.11.2023).

30. 11 Logistics Trends That Will Shape Logistics Management in 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.cleo.com/blog/logistics-management-trends> (дата звернення: 27.11.2023).

31. Top 8 Transportation Industry Trends in 2022-2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://stfalcon.com/en/blog/post/transportation-industry-trends> (дата звернення: 27.11.2023).

32. Офіційний портал проекту «Електронна товарно-транспортна накладна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://e-ttn.miu.gov.ua/faq/> (дата звернення: 27.11.2023).

33. ROYAL MAIL PARTNERS WITH CONSORTIUM TO BECOME FIRST UK PARCEL CARRIER TO USE A DRONE TO DELIVER A PARCEL [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://droneexpo.co.uk/royal-mail-partners-with-consortium-to-become-first-uk-parcel-carrier-to-use-a-drone-to-deliver-a-parcel> (дата звернення: 27.11.2023).

34. WHAT IS IMO 2020? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://clearseas.org/en/blog/what-is-imo-2020/> (дата звернення: 27.11.2023).

35. Ukrainian Business Award [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uba.top/rating-logistics/> (дата звернення: 27.11.2023).

36. Офіційний сайт «Опендатабот» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/34307753> (дата звернення: 27.11.2023).

37. Офіційний сайт «Транс логістик» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://translogistic.ua/> (дата звернення: 27.11.2023).

38. Офіційний сайт «Кюне + Нагель» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ua.kuehne-nagel.com/uk/-/market-insights/viyna-v-ukrainy> (дата звернення: 27.11.2023).

39. Фінансова звітність ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕКОЛЬ ЛОГІСТИКС". Офіційний сайт «Clarity Project» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://clarity-project.info/edr/31280577/finances?current_year=2022 (дата звернення: 27.11.2023).

40. Офіційний сайт «Ekol» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ekol.com/en/countries/ukraine/> (дата звернення: 27.11.2023).

41. Гуленець В. Ю., Адажій Д. Р. аутсорсингові компанії як спосіб оптимізації управління логістикою на підприємствах України: сучасний стан та перспективи розвитку. Збірник матеріалів за результатами VII науково-практичної

конференції студентів та молодих вчених «Сталий розвиток України: проблеми і перспективи». Електронне наукове видання / [редкол.: І. В. Ящишина (гол. редкол., наук. ред.)]. – Кам'янець-Подільський : Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2019. – 387 с.

42. Офіційний сайт «Державна митна служба України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/> (дата звернення: 27.11.2023).

43. Офіційний сайт «Державна служба статистики України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 27.11.2023).

44. Стасюк О. М., Чмирьова Л. Ю., Федяй Н. О. Ринки вантажних та пасажирських перевезень в Україні: проблеми та тенденції. Ефективна економіка. 2020. № 9. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8199> (дата звернення: 27.11.2023).

45. Клименко І.С., Кривошєєва С.В., Кривенко О.К. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ ПАСАЖИРСЬКИХ АВТОМОБІЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ В УКРАЇНІ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_6/30_69_6_2/6.pdf (дата звернення: 27.11.2023).

46. КОНФЕРЕНЦІЇ ВНТУ електронні наукові видання [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2020/paper/viewFile/8490/7138> (дата звернення: 27.11.2023).

47. Козар Л. М. Методи транспортної логістики [Текст]: навч. посіб. / Л. М. Козар, Є. В. Романович, Г. М. Афанасов. – Х.: УкрДАЗТ, 2015. – 174 с

48. Аналіз транспортних процесів у ланцюгах постачань Загурський О.М. Матеріали студентської науковотехнічної конференції 2016 р. – Д.: Державний вищий навчальний заклад «Національний гірничий університет», 2016. – 197 с.

49. АРІВЕРТРАНССЕРВІС Youcontrol [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44178334/ (дата звернення: 27.11.2023).

50. Перші фото новітньої електровантажівки Mercedes. Офіційний сайт Фокус [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://focus.ua/uk/auto/517527-kamery-vmesto-zerkal-i-500-km-zapasa-hoda-pervye-foto-noveyshego-elektrogruzovika-mercedes> (дата звернення: 27.11.2023).

51. Офіційний сайт «Volvo Trucks» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.volvotrucks.com.ua/uk-ua/trucks/trucks/volvo-fm/volvo-fm-lng.html> (дата звернення: 27.11.2023).

ДОДАТКИ



Ім'я користувача:
Бізнес-економіки та підприємництва Чебакова Тетян...

ID перевірки:
1015913828

Дата перевірки:
16.11.2023 09:30:58 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
16.11.2023 09:32:25 EET

ID користувача:
100005716

Назва документа: Трошин О.В

Кількість сторінок: 74 Кількість слів: 15015 Кількість символів: 118750 Розмір файлу: 228.92 KB ID файлу: 1015581035

8.74%

Схожість

Найбільша схожість: 1.18% з Інтернет-джерелом (https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/35480/1/Shkabura_bakalavr.pdf)

8.04% Джерела з Інтернету

363

Сторінка 76

6.55% Джерела з Бібліотеки

408

Сторінка 79

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%

Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

1

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана
Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

ПРОТОКОЛ
аналізу науковим керівником звіту про запозичення в тексті
кваліфікаційної магістерської роботи

Студента: ТРОШИНА ОЛЕКСАНДРА ВІТАЛІЙОВИЧА

На тему: «ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РИНКУ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ»

Науковий керівник: Махова Галина Вікторівна

Спеціальність: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма: «Підприємництво»

Коефіцієнт подібності: 8,74 %

За результатами ознайомлення з повним звітом про запозичення, який згенерований системою виявлення і запобігання плагіату Unichesk, констатую наступне:

- ☒ виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається виконаною самостійно студентом і може бути рекомендована до захисту;
- ☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо прийнятності теоретичного рівня роботи і самостійності її виконання автором; текст роботи потребує доопрацювання;
- ☐ виявлені в тексті роботи запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в роботі мають місце навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень, що є підставою для не допуску роботи до захисту.

Обґрунтування:

в роботі є посилання на використаний матеріал.

25.11. 2023

(дата)

(підпис)

Махова Г.В.

(ПІБ наукового керівника)

**ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН
НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
Трошина Олександра Віталійовича**

**ОПП «Підприємництво»
на 2022- 2023 рр.**

№	Вид науково-дослідної роботи	Термін виконання	Результат виконання
1	Участь у V Міжнародній студентській науковій конференції «ЦИФРОВІЗАЦІЯ НАУКИ ТА СУЧАСНІ ТРЕНДИ ЇЇ РОЗВИТКУ»	16-20 листопада 2023 р.	Доповідь: ПРОБЛЕМИ НА РИНКУ АВТОМОБІЛЬНИХ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ УКРАЇНИ Сертифікат учасника.

Дата

Підпис

Проблеми на ринку автомобільних вантажних перевезень України

В Україні функціонувало чотири види транспортних перевезень, а саме: автомобільний, водний, повітряний та залізничний.

Через війну, використання повітряних транспортних засобів для комерційного перевезення вантажів неможливе, використання водного типу перевезень вантажів також обмежене, через що залишається лише автомобільний та залізничний.

Частка автомобільного вантажного перевезення постійно зростає, наразі 65% експорту та імпорту відбувається саме за допомогою вантажних автомобілів.

Одною із найголовніших проблем ринку автомобільних вантажних перевезень, можна вважати нестачу водіїв. Якщо до початку війни на сайтах з пошуку роботи було лише одна тисяча вакансій, то наразі ця цифра складає чотири тисячі [1].

Портрет ідеального кандидата на вакансію для підприємств у сфері автомобільних вантажних перевезень – чоловіки віком від 35 до 44, більшість з яких взяли зброю та пішли боронити країну, ті, хто залишився, не завжди поїдуть у «гарячі точки».

Але прогнозується, що проблеми з кадрами і далі будуть виникати у цій сфері, принадні до кінця війни.

Проблема з водіями існувала і до початку війни згідно з дослідженням агентства Transport Intelligence, у європейських країнах, в тому числі й в Україні, спостерігається гостра нестача водіїв вантажівок. При цьому дані щодо України вказують на те, що в країні може не вистачати до 120 тисяч водіїв вантажівок [2].

У випадку загострення ситуації з водіями на ринку залишаться лише великі підприємства, тому що, водії, у випадку коли їм пропонують однакову заробітну плату, завжди обирають підприємство з новішими транспортними засобами.

Зменшення кількості учасників на ринку, може призвести до збільшення цін, як для підприємств, які потребують логістичні послуги, так і для кінцевих споживачів.

Іншою проблемою на сучасному ринку автомобільних вантажних перевезень можна вважати використання застарілих автомобілів.

В Україні використовуються вантажівки середнім віком 18 років, в той час як у Європейських країнах цей показник у середньому 6 років [3].

За рахунок використання застарілих автотранспортних засобів, обмежуються можливі партнерства для підприємства, а також збільшуються витрати на перевезення, за рахунок більшої витрати пального, та частіших ремонтів.

Список використаних джерел:

1. Work.ua: [Веб-сайт]. 2023. URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/3112/> (дата звернення: 20.11.2023).
2. Економічна правда: [Веб-сайт]. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/11/18/679908/> (дата звернення: 20.11.2023).
3. Інститут досліджень авторинку: [Веб-сайт]. 2023. URL: <https://eauto.org.ua/news/376-seredniy-vik-vantazhivok-v-ukrajini-18-rokiv-yak-ce-zminiti> (дата звернення: 20.11.2023).



IN 48176
від 24.11.2023

СЕРТИФІКАТ

учасника конференції



ТРОШИН ОЛЕКСАНДР ВІТАЛІЙОВИЧА

ВЗЯВ(-ЛА) УЧАСТЬ У V МІЖНАРОДНІЙ СТУДЕНТСЬКІЙ НАУКОВІЙ КОНФЕРЕНЦІЇ

ЦИФРОВІЗАЦІЯ НАУКИ ТА
СУЧАСНІ ТРЕНДИ ЇЇ РОЗВИТКУ

24 Листопада 2023 рік • М. Житомир, Україна

В рамках участі було опубліковано тези доповіді учасника на тему:

**ПРОБЛЕМИ НА РИНКУ АВТОМОБІЛЬНИХ ВАНТАЖНИХ
ПЕРЕВЕЗЕНЬ УКРАЇНИ**

ДИРЕКТОР МОЛОДІЖНОЇ НАУКОВОЇ ЛІГИ
ГОЛОВА ОРГКОМІТЕТУ КОНФЕРЕНЦІЇ
ІГОР КОРЕНЮК

