

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ**

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**КОСТЕЦЬКИЙ ВОЛОДИМИР ЗІНОВІЙОВИЧ**

УДК 65.012.34; 164

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**УПРАВЛІННЯ БРОКЕРСЬКИМ ОБСЛУГОВУВАННЯМ  
В ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ**

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ В.З. Костецький

Науковий керівник: Дудкін Павло Дмитрович, к.е.н., доцент

Тернопіль – 2026

## АНОТАЦІЯ

*Костецький В.З.* Управління брокерським обслуговуванням в транспортно-логістичному бізнесі. - Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». - Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Міністерства освіти і науки України, Тернопіль, 2026.

*У вступі* дисертаційної роботи обґрунтовано актуальність теми дослідження, визначено його мету та завдання, об'єкт, предмет, методи дослідження, сформульовано наукову новизну та практичну значимість отриманих результатів, визначено особистий внесок здобувача, представлено інформацію про публікації, апробацію та реалізацію результатів наукового дослідження.

У даній дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення і вирішено актуальне науково-практичне завдання обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення методичного інструментарію управління брокерським обслуговуванням в транспортно-логістичному бізнесі, що обумовлює забезпечення зростання господарської ефективності українських транспортно-логістичних компаній.

*Мета дослідження.* Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій з питань упровадження брокерського обслуговування в транспортно-логістичному бізнесі та удосконалення управлінських практик на українських транспортно-логістичних підприємствах.

*В першому розділі* дисертаційної роботи досліджено теоретичні засади управління брокерським обслуговуванням в транспортно-логістичному бізнесі, сутність, особливості та завдання брокерського обслуговування в транспортно-логістичному бізнесі; нормативні та методологічні основи управління транспортно-логістичним бізнесом. В роботі систематизовано існуючі підходи до періодизації процесів становлення та розвитку логістики як науки та практики, та запропоновано підхід, що ґрунтується на мірі відокремленості логістичних функцій і дозволяє

акцентувати увагу на носіїві транспортно-логістичних функцій та відзначити якісні переходи між станами фрагментованої логістики, логістики як фаху та логістики як галузі. Вивчено закономірності, передумови та причини появи транспортно-логістичного аутсорсингу, становлення та розвитку транспортно-логістичних підприємств в Україні та світі, формування ринку транспортно-логістичних послуг. Проаналізовано становлення та розвиток транспортно-логістичної галузі в Україні та вплив на неї соціально-економічних потрясінь останніх років. Систематизовано види брокерського обслуговування у транспортно-логістичній галузі та узагальнено зарубіжний досвід у сфері вантажного логістичного брокерингу, як актуального сучасного різновиду брокерських послуг у логістиці. Досліджено нормативно-законодавче забезпечення транспортно-логістичної галузі в Україні та запропоновані шляхи його вдосконалення. Встановлено відсутність законодавчо узгодженої та загальноприйнятої системи принципів державної політики в транспортно-логістичній галузі як її методологічної основи та обґрунтовано перелік основних принципів, на яких вона має ґрунтуватись.

*В другому розділі* дисертаційної роботи проведено системний аналіз брокерського обслуговування на транспортно-логістичних підприємствах, а також моделей їх управління, що включає: аналіз проблематики діяльності транспортно-логістичних підприємств в умовах сучасних викликів; порівняльний аналіз систем управління вітчизняними та закордонними логістичними й брокерськими структурами; оцінку ресурсного потенціалу систем менеджменту в транспортно-логістичних організаціях. Структуровано та проаналізовано сучасні виклики для транспортно-логістичної галузі, зокрема, зумовлені формуванням новітньої соціально-економічної парадигми Індустрії 4.0. Проаналізовано прояви зазначених викликів в Україні та готовність до них з боку вітчизняних транспортно-логістичних підприємств. За даними Державної служби статистики України здійснено аналіз чинників, які стримують діяльність у галузі Н «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» в Україні за період з I кв. 2015 р. до I кв. 2025 р. та визначено динаміку впливу на зазначені чинники з боку соціально-економічних потрясінь останніх років. Визначено чинники, сила та характер впливу яких на

розвиток вітчизняної транспортно-логістичної галузі зазнали суттєвих змін в період пандемії COVID-19 та з початком повномасштабного вторгнення РФ. Проаналізовано відповідність систем управління транспортно-логістичних операторів, представлених на вітчизняному ринку, викликам, зумовленим соціально-економічною трансформацією в бік Індустрії 4.0.; об'єктами дослідження обрано транспортно-логістичні підприємства українського походження (ТОВ МВ «Стеллар», ТОВ «Транс-Сервіс-1», ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс», ТОВ «Компанія «Укравтологістика», ТОВ «Транс-Логістик») та дочірні українські компанії зарубіжних операторів (DHL Group, Kuehne+Nagel, DSV, FM Logistic, Raben). Запропоновано рамкові заходи для вітчизняних транспортно-логістичних підприємств щодо адаптації управлінських систем та бізнес-процесів до актуальних проблем сьогодення та найближчої перспективи.

Здійснено порівняльний аналіз особливостей структури управлінських систем закордонних транспортно-логістичних компаній на прикладі DHL Group, Kuehne+Nagel, DSV, FM Logistic, Raben та операторів українського походження (ТОВ МВ «Стеллар», ТОВ «Транс-Сервіс-1», ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс», ТОВ «Компанія «Укравтологістика», ТОВ «Транс-Логістик»). Проаналізовано результати господарської діяльності зазначених транспортно-логістичних підприємств за період 2020 – 2024 рр. та виявлено вплив їх систем управління на результативність господарської діяльності та на адаптивність до соціально-економічних викликів. Досліджено зарубіжний досвід у формуванні організаційних структур у транспортно-логістичному бізнесі на основі підходу управління за центрами відповідальності та у формуванні управлінських структур вантажного брокерингу як суббізнесу транспортно-логістичних компаній на основі спліт-підходу. Проаналізовано та систематизовано підходи до визначення складових ресурсного потенціалу транспортно-логістичних підприємств. Здійснено аналіз динаміки наступних складових ресурсного потенціалу транспортно-логістичних підприємств: кадрової, капітальної, фінансової; визначено характер та тісноту кореляційного зв'язку зазначених складових ресурсного потенціалу та показника наявності попиту на транспортно-логістичні послуги (що, з одного боку, характеризує ринковий потенціал

транспортно-логістичних підприємств, а з іншого – свідчить про якість їх управлінських систем), а також визначено вплив на зазначений кореляційний зв'язок з боку соціально-економічних викликів останніх років.

*У третьому розділі* дисертаційної роботи запропоновано заходи з удосконалення організаційно-економічного механізму управління брокерським обслуговуванням в транспортно-логістичному бізнесі, що включають: заходи з удосконалення організаційно-функціонального забезпечення брокерських суббізнесів транспортно-логістичних підприємств; заходи з розробки інноваційних моделей управління у транспортно-логістичному бізнесі; заходи з упровадження сучасних цифрових технологій управління брокерським обслуговуванням на транспортно-логістичних підприємствах. Розроблено комплекс заходів з удосконалення організаційно-функціонального забезпечення транспортно-логістичних підприємств та їх брокерських суббізнесів на основі адаптації зарубіжної управлінської практики підходу управління за центрами відповідальності та спліт-структури брокерського суббізнесу. В рамках цього розроблено підходи до реорганізації структури системи управління транспортно-логістичної компанії на принципах концепції управління за центрами відповідальності; спліт-структуру системи управління брокерським напрямком транспортно-логістичної компанії, кадрове забезпечення підрозділу вантажного брокерингу для транспортно-логістичних компаній. Адаптовано КРІ-модель показників економічної ефективності для транспортно-логістичних підприємств, а також альтернативні моделі декомпозиції показника загального доходу для збірних вантажів. Розроблено систему критеріїв оцінювання ефективності діяльності транспортно-логістичних підприємств в залежності від масштабів бізнесу та стану економіки, що має забезпечити прийняття більш виважених та обґрунтованих рішень відповідно до викликів зовнішнього середовища.

Розроблено елементи інноваційних моделей управління у транспортно-логістичному бізнесі, що ґрунтуються на адаптації Agile-методології для потреб транспортно-логістичних компаній та на впровадженні таких інноваційних підходів як аутсорсинг, аутстафінг, декомпозиція бізнесу та управління за центрами

відповідальності. В рамках цього визначено основні актуальні тренди організаційної перебудови, спрямованої на підвищення загальної ефективності бізнесу: експансивний тренд та тренд концентрації. Визначено спектр задач, що рекомендовано передавати на аутсорс в транспортно-логістичній галузі, а також умови, які визначають доцільність такої передачі. Розроблено методичний підхід для вибору традиційних та інноваційних організаційно-управлінських моделей функціонування брокерських суббізнесів транспортно-логістичних компаній на основі системи переваг, обмежень та рекомендованих сфер застосування. Адаптовано до потреб транспортно-логістичного бізнесу принципи Agile-методології для забезпечення успішного впровадження напрямку вантажного брокерингу в практику господарської діяльності вітчизняних транспортно-логістичних компаній та підвищення організаційної якості команд, відповідальних за зазначений напрям. Розроблено підходи щодо впровадження в управління українськими транспортно-логістичними компаніями та їх брокерськими підрозділами сучасних цифрових технологій, зокрема спеціалізованих інтелектуальних CRM-систем, EDI-систем, інструментів штучного інтелекту, технологій Big Data, хмарних технологій, комплексу технологій IoT, а також систем забезпечення кібербезпеки.

Практична значимість результатів дисертаційного дослідження та запропонованих заходів з удосконалення організаційно-економічного механізму управління брокерським обслуговуванням в транспортно-логістичному бізнесі полягає у можливостях впровадження пропонованих розробок в господарську та управлінську практику українських транспортно-логістичних підприємств. Станом на сьогодні, основні результати даного дисертаційного дослідження знайшли застосування у практиці організаційного вдосконалення українських транспортно-логістичних підприємств, що підтверджено отриманими довідками про впровадження основних результатів дисертаційного дослідження.

**Ключові слова:** брокерське обслуговування, логістика, транспортно-логістичний бізнес, управління, транспорт, ефективність, інновації, бізнес-процеси, контроль, стратегія, система управління, мотивація, цифровізація, штучний інтелект, ризики.

## ABSTRACT

*Kostetskyi V.Z.* Management of brokerage services in the transport and logistics business. - Qualifying scientific work, manuscript.

The dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 "Management". - Ternopil Ivan Pului National Technical University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Ternopil, 2026.

In *the Introduction* of the dissertation, the relevance of the research topic is substantiated, the aim, objectives, object, subject, and research methods are defined, the scientific novelty and practical significance of the results obtained are formulated, the personal contribution of the applicant is specified, and information on publications, approbation, and implementation of the research findings is represented.

The dissertation provides a theoretical generalization and solution to a relevant scientific and practical task of substantiating theoretical and methodological foundations and the development of methodological tools for managing brokerage services in the transport and logistics business, which contributes to ensuring the growth of economic efficiency of Ukrainian transport and logistics companies.

*The aim of the study.* The aim of the dissertation is to develop theoretical provisions and practical recommendations for the implementation of brokerage services in the transport and logistics business, as well as for the improvement of management practices at Ukrainian transport and logistics enterprises.

The study also examines the patterns, prerequisites and factors underlying the emergence of transport and logistics outsourcing, the formation and development of transport and logistics enterprises in Ukraine and worldwide, and the evolution of the transport and logistics services market.

*The first chapter* of the dissertation proposes the analyses of the theoretical foundations of managing brokerage services in the transport and logistics business. The chapter explores the formation and development of the transport and logistics sector in Ukraine, the essence, features, and tasks of brokerage services in this field, regulatory and methodological framework for managing transport and logistics enterprises. A

systematisation of existing approaches to the periodisation of the formation and development of logistics as a science and practice has been performed, and a new approach based on the degree of separation of logistics functions, which allows focusing on the carriers of transport and logistics functions and identifying qualitative transitions between the states of fragmented logistics, logistics as a profession, and logistics as an industry, has been proposed. The chapter investigates the patterns, prerequisites, and causes of transport and logistics outsourcing, the evolution of transport and logistics enterprises in Ukraine and worldwide, and the development of the transport and logistics services market. The formation and development of the transport and logistics industry in Ukraine and the impact of socio-economic upheavals of recent years on it have been also analyzed. The types of brokerage services in the transport and logistics industry have been systematized, and foreign experience in the field of freight logistics brokering as a relevant modern type of brokerage services in logistics has been studied. The dissertation examines the regulatory and legal framework for the transport and logistics sector in Ukraine and proposes ways to improve it. It has been established that there is no legally enshrined and generally accepted system of principles of state policy in the transport and logistics sector as its methodological basis, and a list of the main principles on which it should be based has been drawn up. The regulatory and legislative framework governing the transport and logistics sector in Ukraine has been studied and proposals for its improvement have been given. The study revealed the absence of a legally agreed and universally recognised set of principles defining state policy in the field of transport and logistics as its methodological basis, and a well-founded set of principles as its methodological foundation has been proposed.

*The second chapter* of the dissertation presents a systematic analysis of brokerage services at transport and logistics enterprises, as well as models of their management, which includes an analysis of the challenges facing transport and logistics enterprises in the context of contemporary issues, a comparative analysis of management systems in domestic and foreign logistics and brokerage structures, an assessment of the resource potential of management systems in transport and logistics organizations. Modern challenges for the transport and logistics industry have been structured and analyzed, particularly those driven by the new socio-economic paradigm of Industry 4.0. The manifestations of these challenges

in Ukraine and readiness of domestic transport and logistics enterprises to overcome them have been studied. Based on data from the State Statistics Service of Ukraine, the dissertation provides an analysis of factors constraining activities in the field "Transport, warehouse, postal and courier activity" in Ukraine for the period from the first quarter of 2015 to the first quarter of 2025. The study also examines how these factors have been affected by recent socio-economic challenges. Factors, whose impact on the development of the domestic transport and logistics industry has undergone significant changes during the COVID-19 pandemic and with the start of the full-scale invasion by the Russian Federation, have been identified. The study examines how the management systems of transport and logistics operators in the domestic market respond to challenges arising from the socio-economic transformation toward Industry 4.0. The research focuses on Ukrainian transport and logistics enterprises (MV Stellar LLC, LLC "Trans-Service-1", PJSC FIC "Zahidukrtrans", LLC Company "UKRAVTOLOGISTIKA", LLC "TRANS-LOGISTIC") and Ukrainian subsidiaries of international operators (DHL Group, Kuehne+Nagel, DSV, FM Logistic, Raben). Framework measures have been proposed to help domestic transport and logistics enterprises adapt their management systems and business processes to current challenges and the near future.

A comparative analysis of the structural characteristics of management systems has been conducted on the examples of foreign transport and logistics companies, such as DHL Group, Kuehne+Nagel, DSV, FM Logistic, Raben, and Ukrainian operators (MV Stellar LLC, LLC "Trans-Service-1", LLC Company "UKRAVTOLOGISTIKA", LLC "TRANS-LOGISTICS"). The results of the economic activity of these transport and logistics enterprises over the period 2020-2024 have been analyzed and the impact of their management systems on operational effectiveness and adaptability to socio-economic challenges has been identified. The study examines international experience in building organizational structures in the transport and logistics sector based on the approach of responsibility centers management, as well as in the development of managerial structures for freight brokerage as a sub-business of transport and logistics companies on the basis of a split approach. Approaches to identifying the components of the resource potential of transport and logistics enterprises have been also analysed and systematised. An analysis of

the dynamics of key components of the resource potential, namely personnel, capital, and financial resources, has been conducted. The study determines the nature and coefficient of the correlation between these resource potential components and the indicator of demand for transport and logistics services (which, on the one hand, characterizes the market potential of transport and logistics enterprises, and on the other, reflects the quality of their management systems). The impact of recent socio-economic challenges on this correlation has been assessed.

*The third chapter* of the dissertation proposes a set of measures to improve the organizational and economic mechanism of managing brokerage services in the transport and logistics business, which includes measures for enhancing organizational and functional support of brokerage sub-businesses of transport and logistics enterprises, for developing innovative management models in the transport and logistics industry and for implementing modern digital technologies to manage brokerage services at transport and logistics enterprises. Based on the adaptation of international management practices, namely the approach of responsibility centres managing and the split-structure model for brokerage sub-businesses, a set of measures has been developed to improve the organisational and functional support of transport and logistics companies and their brokerage sub-businesses. Within this framework, approaches for reorganizing the structure of the management system in a transport and logistics company on the principles of responsibility centers management have been developed; the structure of the managerial system of a transport and logistics company, updated in accordance with the approach of responsibility centers management, has been built; and personnel decisions have been outlined for the freight brokerage division at transport and logistics enterprises. The KPI model of economic efficiency indicators has been adapted for transport and logistics enterprises, as well as alternative models of decomposing the total revenue indicator for consolidated cargo. The research work presents a comprehensive system of performance evaluation criteria for transport and logistics enterprises in accordance with business scale and prevailing economic conditions. The system is designed to facilitate more balanced and reasonable decision-making in response to external environmental challenges.

Elements of innovative management models in the transport and logistics sector have

been developed, adapting Agile methodology for the needs of transport and logistics companies and implementing such innovative approaches as outsourcing, outstaffing, business decomposition, and responsibility centers management. Within this framework, the key current trends in organizational restructuring aimed at improving overall business efficiency - expansion and concentration – have been identified. The chapter determines a range of tasks recommended for outsourcing in the transport and logistics sector, as well as the conditions under which such delegation is considered appropriate. A methodological approach to the choice of traditional and innovative organizational and management models of brokerage sub-business functioning within transport and logistics companies based on a system of advantages, restrictions and recommended areas of application has been developed. The principles of Agile-methodology are adapted to the needs of the transport and logistics business to ensure the successful implementation of freight brokerage into the business practices of domestic transport and logistics companies and to enhance the organizational quality of teams responsible for the specified area. The research work identifies the main approaches to the integration of modern digital technologies into the management of Ukrainian transport and logistics companies and their brokerage subdivisions, including specialized intellectual CRM systems, EDI-systems, artificial intelligence tools, Big Data technologies, cloud technologies, IoT technologies, as well as cybersecurity systems.

*The practical significance* of the results of the dissertation research and the proposed measures to improve the organisational and economic mechanism for managing brokerage services in the transport and logistics business lies in the possibility of implementing the proposed findings in the economic and management practice of Ukrainian transport and logistics enterprises. As of today, the main results of this dissertation research have been applied in the practice of organizational improvement at Ukrainian transport and logistics enterprises, which is confirmed by the obtained certificates on the implementation of the key research results.

**Keywords:** brokerage services, logistics, transport and logistics business, management, transport, efficiency, innovation, business processes, control, strategy, management system, motivation, digitalisation, artificial intelligence, risks.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗДОБУВАЧА

### Статті у наукових виданнях, включених до Переліку наукових фахових видань України:

1. Костецький В., Дудкін П. Брокерське обслуговування як елемент сучасного логістичного бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2025. № 1(92). С.114–122. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2025.01.114](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.114) (фахове видання категорії «Б») (Загалом 0,8 д.а. Особистий внесок автора – 0,7 д.а. – аналіз бізнес процесів транспортно-логістичних і брокерських структур); (стаття у співавторстві з науковим керівником).

2. Костецький В. З., Дудкін П. Д. Використання ключових показників ефективності в транспортній логістиці. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-140> (фахове видання категорії «Б») (Загалом 0,4 д.а. Особистий внесок автора – 0,3 д.а. – обґрунтування застосування окремих показників КРІ для різних рівнів управління в транспортно-логістичних підприємствах); (стаття у співавторстві з науковим керівником).

3. Костецький В., Дудкін П. Нові підходи в мотивації персоналу логістичної сфери. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. № 1. Т. 338. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-51> (фахове видання категорії «Б») (Загалом 0,6 д.а. Особистий внесок автора – 0,5 д.а. – систематизація методів мотивації персоналу логістичної сфери); (стаття у співавторстві з науковим керівником).

4. Костецький В. З. Управління за центрами відповідальності: особливості застосування в транспортно-логістичному бізнесі. *Бізнес Інформ*. 2025. №8. С. 273–282. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-273-282> (фахове видання категорії «Б») (Дослідження інноваційних підходів управління в транспортно-логістичному бізнесі); (одноосібна стаття).

**Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:**

1. Костецький В. Аналіз 3PL напрямку для оптимізації бізнес-процесів у логістичному бізнесі. *Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання : Матеріали VI Міжнародної студентської науково-технічної конференції (м. Тернопіль, 27-28 квітня 2023 р.)*. Тернопіль, 2023. С. 322–324. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41354/2/323-324.pdf>. (0,1 д.а. - обґрунтування важливості розвитку 3PL напрямку в логістичному бізнесі).

2. Костецький В. З., Дудкін П. Д. Використання штучного інтелекту в логістичному бізнесі. *Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку : Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка (м. Тернопіль, 26 травня 2023 р.)*. Тернопіль, 2023. С. 61–62. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41722/2/KhI\\_VNPK\\_2023\\_Kostetskyi\\_V-The\\_use\\_of\\_artificial\\_61-62.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41722/2/KhI_VNPK_2023_Kostetskyi_V-The_use_of_artificial_61-62.pdf). (Загалом 0,1 д.а. Особистий внесок автора – 0,05 – обґрунтування важливості впровадження штучного інтелекту в логістичному бізнесі).

3. Костецький В. З., Дудкін П. Д. Інноваційні підходи в мотивації персоналу в логістичній сфері. *Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі : Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної Інтернет конференції (м. Тернопіль, 30 листопада 2023 р.)*. Тернопіль: ТНТУ, 2023. С. 27–28. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/44533>. (Загалом 0,1 д.а. Особистий внесок автора – 0,05 - обґрунтування важливості змін у мотивації персоналу в логістичному бізнесі).

4. Костецький В. З., Дудкін П. Д. Управління брокерським обслуговуванням в логістичному бізнесі. *Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу : Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка (м. Тернопіль, 18 листопада 2022 р.)*. Тернопіль, 2022. С. 52–53. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39979/2/SRBD\\_2022\\_Kostetskyi\\_V-](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39979/2/SRBD_2022_Kostetskyi_V-)

Management\_of\_brokerage\_52-53.pdf. (Загалом 0,1 д.а. Особистий внесок автора – 0,05 - обґрунтування важливості брокерського напрямку в логістичному бізнесі).

5. Костецький В. З., Таванець Н. С. Трансформація підходів до управління бізнес-процесами підприємств в умовах Індустрії 4.0 в логістичній сфері. *Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0 : Матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка (м. Тернопіль, 11 жовтня 2024 р.)*. Тернопіль, 2024. С. 58–59. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46577>. (Загалом 0,1 д.а. Особистий внесок автора - 0,05 – огляд ключових технологій Індустрії 4.0 в логістичному бізнесі).

6. Костецький В. З., Дудкін П. Д. Вплив аналітичних дашбордів на результативність працівників у транспортно-логістичній сфері. *Збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції „Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації“*. (Тернопіль, 4-5 грудня 2025 року.) Тернопіль 2025. С. 101–102. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/50749> (Загалом 0,1 д.а. Особистий внесок автора - 0,05 – обґрунтування важливості використання дашбордів в логістичному бізнесі).

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	16
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БРОКЕРСЬКИМ ОБСЛУГОВУВАННЯМ В ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ.....	26
1.1 Становлення і розвиток транспортно-логістичного бізнесу.....	26
1.2 Сутність, особливості та завдання брокерського обслуговування в транспортно- логістичному бізнесі .....	44
1.3 Нормативні та методологічні основи управління транспортно-логістичним бізнесом .....	62
Висновки до розділу 1.....	77
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ БРОКЕРСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА МОДЕЛЕЙ ЇХ УПРАВЛІННЯ .....	81
2.1 Аналіз проблематики діяльності транспортно-логістичних підприємств в умовах сучасних викликів .....	81
2.2 Порівняльний аналіз систем управління вітчизняними та закордонними логістичними й брокерськими структурами.....	112
2.3 Оцінка ресурсного потенціалу систем менеджменту в транспортно-логістичних організаціях .....	140
Висновки до розділу 2.....	160
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ БРОКЕРСЬКИМ ОБСЛУГОВУВАННЯМ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОГО БІЗНЕСУ.....	163
3.1 Удосконалення організаційно-функціонального забезпечення брокерського обслуговування транспортно-логістичних підприємств.....	163
3.2 Розробка інноваційних моделей управління у транспортно-логістичному бізнесі.....	185
3.3 Впровадження сучасних цифрових технологій управління брокерським обслуговуванням транспортно-логістичних підприємств .....	198
Висновки до розділу 3.....	215
ВИСНОВКИ.....	219
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	223
ДОДАТКИ.....	241

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Становлення новітньої парадигми, відомої як Індустрія 4.0, пандемія COVID-19, повномасштабне вторгнення РФ та інші актуальні виклики сьогодення зумовлюють необхідність підвищення гнучкості, адаптивності та стійкості організаційно-управлінських систем вітчизняних підприємств всіх сфер господарювання, і транспортно-логістична галузь не є виключенням. Господарювання в слабкопрогнозованих умовах національної та глобальної соціально-економічних надсистем, що змінюються пришвидшеними темпами, ускладнюється внаслідок застосування застарілих підходів до побудови організаційно-управлінських систем, що не відповідають достатньою мірою сучасним умовам господарювання, але досі є поширеними на підприємствах транспортно-логістичної галузі України. В той же час, в зарубіжній теорії та практиці менеджменту транспортно-логістичних компаній за останні десятиліття було розроблено та успішно застосовано широкий спектр інструментів вдосконалення організаційно-управлінських систем суб'єктів господарювання, зокрема – в сфері вантажного логістичного брокерингу, що робить вивчення та адаптацію відповідного зарубіжного досвіду з метою вдосконалення систем менеджменту українських транспортно-логістичних підприємств актуальним та своєчасним завданням.

Формування на вітчизняних транспортно-логістичних підприємствах підрозділів вантажного брокерингу, зокрема – в якості центрів відповідальності з високою мірою автономності у прийнятті управлінських рішень, є шляхом до збалансованої ринкової експансії без необхідності суттєвого розширення матеріальної бази та штатного розкладу, що є особливо актуальним в умовах дефіциту кадрів, який спостерігається у вітчизняній транспортно-логістичній галузі внаслідок негативного впливу повномасштабного вторгнення РФ. На нашу думку, формування брокерського суббізнесу на засадах підходу управління за центрами відповідальності, адаптованого до вітчизняних реалій, та з використанням спліт-підходу до формування організаційної системи брокерського суббізнесу, яка оптимально відповідає його економічній сутності, позитивно вплине на підвищення гнучкості та адаптивності

транспортно-логістичного бізнесу до змін в соціально-економічному середовищі, на підвищення рівня його стійкості до негативних впливів соціально-економічних шоків, на скорочення часу відновлення після негативних екзогенних впливів, на зростання показників господарської ефективності та на покращення конкурентних позицій українських транспортно-логістичних підприємств порівняно з суб'єктами господарювання зарубіжного походження. Вищезазначене дозволяє говорити про те, що дослідження теоретичних засад, методичних підходів та сучасних зарубіжних практик в сфері організаційно-управлінського забезпечення транспортно-логістичних підприємств та їх брокерських підрозділів з метою удосконалення організаційно-економічного механізму управління брокерським обслуговуванням в транспортно-логістичному бізнесі представляє в сучасних умовах господарювання значимий науковий і практичний інтерес. Зазначені вище аспекти роблять проблематику даного дослідження актуальною та своєчасною.

Незважаючи на глибоке теоретичне опрацювання проблем становлення та організаційно-економічного забезпечення транспортно-логістичних підприємств, питання методичного забезпечення управління брокерським обслуговуванням в транспортно-логістичному бізнесі залишаються майже не опрацьованими. Також, на наш погляд, недостатнім представляється і наявний методичний супровід розбудови адаптивних управлінських систем в транспортно-логістичному бізнесі, що відповідають сучасним умовам господарювання в мінливому та слабопрогнозованому соціально-економічному середовищі.

Теоретичні аспекти становлення логістики як науки та практики, а також формування та розвитку транспортно-логістичних підприємств в Україні та світі (зокрема, в сучасних умовах парадигмальних соціально-економічних трансформацій), досліджуються в працях наступних вітчизняних та зарубіжних науковців: Бабій І.В., Балоу Р., Бедалан Е., Бондаренко О.С., Воловик Д.В., Гімлер К.-Х., Глущенко Т.М., Дорошкевич Д.В., Ібрагімхалілова Т.В., Кирлик Н.Ю., Колодійчук В.А., Комчатних О.В., Костіна К.В., Кривцун Д.Ю., Крихтіна Ю.О., Кутурела С., Лук'янова О.М., Маноле А., Мінку К., Попівняк Р.Б., Павлова Г.Є., Пархомець А.В.,

Ребекевша Г.А., Смерічевська С.В., Удреску М., Цьонь О.П., Чучка І.М., Шимко О.В., Шипуліна В.О., Шверак К. та ін.

Методологічні аспекти формування та вдосконалення організаційно-управлінських систем суб'єктів господарювання в транспортно-логістичному бізнесі в тому числі представлено в працях наступних українських та зарубіжних фахівців: Барабанова Ю.Є., Валяєвська Н.О., Волощук С.С., Горбоконь В.Ю., Дудкін П.Д., Іртищева І.О., Іщенко О.А., Керничний Б.Я., Коваль О.В., Корінь М.В., Корнійко Я.Р., Красностанова Н.Е., Кузьменко С.В., Лановий О.А., Левіщенко О.С., Міхеєв О.П., Павлова Н.Л., Сіренко І.В., Тарашевський М.М., Труонг Т., Тубальцева Н.П., Хаєцька О.П., Харсун Л., Шерстюк Р.П., Якимишин Л.Я., Яроміч С.А. та ін.

Доцільним представляється також згадати праці вітчизняних та зарубіжних вчених, що досліджували окремі методологічні аспекти організації брокерського обслуговування в транспортно-логістичному бізнесі, зокрема: Керрол Б., Коробкова О.М., Мілімко Л., Ольховик Л.А., Райчева Д.В. та ін.

Необхідно зауважити, що окремі теоретичні та методичні питання, розкриті у працях зазначених вище українських та зарубіжних науковців, не дають можливості повною мірою розкрити питання управління брокерським обслуговуванням в транспортно-логістичному бізнесі, оскільки торкаються лише деяких його аспектів, без чого також уявляється неповним розкриття питань становлення логістики як науки та практики, а також формування та розвитку транспортно-логістичних підприємств в Україні та світі. В працях наведених вище вчених вантажний брокеринг або не розглядається взагалі, або не розглядається з точки зору його впливу на організаційно-управлінську ефективність транспортно-логістичних підприємств.

Таким чином, вибір теми дисертаційного дослідження, його мету та основні завдання зумовили актуальність досліджуваної проблематики, а також недостатність наявної теоретичної та методичної бази, необхідної для формування цілісного підходу щодо впровадження вантажного брокерингу в практику господарської діяльності вітчизняних транспортно-логістичних підприємств з метою підвищення їх адаптивності, гнучкості, стійкості, ефективності та конкурентоспроможності в умовах слабопрогнозованого та динамічного соціально-економічного середовища.

**Метою дисертаційної роботи** є розвиток теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій з питань упровадження брокерського обслуговування в транспортно-логістичному бізнесі та удосконалення управлінських практик на українських транспортно-логістичних підприємствах.

Для досягнення зазначеної мети дослідження в даній дисертаційній роботі було вирішено наступні **основні завдання**:

1. Дослідити процеси становлення та розвитку транспортно-логістичного бізнесу в Україні та світі.
2. Вивчити сутність, особливості та завдання брокерського обслуговування в транспортно-логістичному бізнесі.
3. Систематизувати нормативні та методологічні основи управління транспортно-логістичним бізнесом.
4. Проаналізувати проблематику діяльності транспортно-логістичних підприємств в умовах сучасних викликів.
5. Здійснити порівняльний аналіз систем управління вітчизняними та зарубіжними логістичними й брокерськими структурами.
6. Оцінити ресурсний потенціал систем менеджменту в транспортно-логістичних організаціях.
7. Сформувати підходи щодо удосконалення організаційно-функціонального забезпечення брокерського обслуговування в транспортно-логістичному бізнесі на основі принципів управління за центрами відповідальності та спліт-структури організації вантажного брокерингу.
8. Розробити підходи щодо впровадження інноваційних моделей управління в транспортно-логістичному бізнесі.
9. Запропонувати напрями впровадження сучасних цифрових технологій управління брокерським обслуговуванням транспортно-логістичних підприємств.

*Об'єктом дослідження* в представленій дисертаційній роботі виступають управлінські та господарські процеси, що відбуваються в транспортно-логістичних компаніях та їх брокерських підрозділах, а також комплекс методологічних рішень та методичних процедур, спрямованих на удосконалення організаційно-економічного

механізму управління брокерським обслуговуванням в транспортно-логістичному бізнесі.

*Предметом дослідження* виступає комплекс організаційно-економічних відносин, що супроводжують реалізацію управління брокерським обслуговуванням в транспортно-логістичному бізнесі.

В якості **теоретичної бази дослідження** виступають загальнотеоретичні положення макроекономічної, галузевої та мікроекономічної теорії, а також фундаментальні положення концепцій управління за центрами відповідальності, стратегічного менеджменту, управління складними динамічними системами, KPI-підхід та спліт-підхід, що комплексно розкривають теоретико-методологічні основи удосконалення організаційно-економічного механізму управління брокерським обслуговуванням в транспортно-логістичному бізнесі.

**Методологічною основою дослідження** виступають загальнонаукові та спеціальні наукові методи, зокрема: синтез, аналіз, дедукція, індукція, системний підхід, кореляційний аналіз, факторний аналіз, економіко-математичне моделювання, графічне моделювання, узагальнення та підсумок результатів дослідження, методи фінансово-економічного аналізу, методи організаційно-управлінського аналізу, методи функціонального аналізу та експертний підхід.

**Інформаційна база дослідження** представлена статистичними даними та аналітичними матеріалами Державної служби статистики України; даними фінансової звітності українських транспортно-логістичних підприємств та дочірніх підприємств міжнародних логістичних операторів, відкритих в Україні; річними звітами про управління вітчизняних транспортно-логістичних підприємств; річними звітами зі сталого розвитку міжнародних логістичних операторів; даними офіційних сайтів українських транспортно-логістичних підприємств та міжнародних логістичних операторів; звіти зі сценарного планування міжнародних логістичних операторів; дані експертних досліджень в сфері перспектив розвитку вітчизняної транспортно-логістичної галузі в умовах соціально-економічних викликів сьогодення.

**Наукова новизна результатів** дисертаційного дослідження полягає в удосконаленні організаційно-економічного механізму управління транспортно-логістичним бізнесом та його брокерським суббізнесом на основі підходу управління за центрами відповідальності та із застосуванням спліт-структури вантажного брокерингу з метою забезпечення гнучкості, адаптивності, стійкості, ефективності та конкурентоспроможності вітчизняних транспортно-логістичних підприємств в умовах сучасних викликів. Зокрема, в дисертаційному дослідженні узагальнено наступні результати:

*вперше:*

- розроблено систему критеріїв оцінювання ефективності діяльності транспортно-логістичних підприємств в залежності від масштабів бізнесу та стану економіки, що ґрунтується на використанні наступних основних груп метрик КРІ: фінансово-економічних, клієнтської задоволеності (сервісних) та організаційних. При розробці системи критеріїв були враховані принципи гнучкості, релевантності, раціонального використання управлінського ресурсу, забезпечення прозорості інформаційного поля підприємства, відповідності масштабам бізнесу та відповідності умовам економічного середовища, що дозволяє швидко адаптувати використовувану на транспортно-логістичному підприємстві систему метрик КРІ при нарощуванні масштабів бізнесу або в умовах дестабілізації соціально-економічних макросистем, що є необхідною умовою забезпечення ефективності бізнесу в сучасних умовах господарювання;

*удосконалено:*

- організаційно-економічний механізм управління брокерським обслуговуванням транспортно-логістичного бізнесу на основі підходу управління за центрами відповідальності та з використанням спліт-структури підрозділу вантажного брокерингу, що були адаптовані до вітчизняних умов господарювання. Даний підхід ґрунтується, з одного боку, на врахуванні економічної сутності логістичних брокерських послуг як специфічної форми посередництва, а з іншого – на виділенні в організаційно-управлінській структурі транспортно-логістичного бізнесу центрів відповідальності, що забезпечує зростання рівня мотивації,

деконцентрацію повноважень та відповідальності за результат, скорочення часу реакції на зміни в соціально-економічному середовищі, зростання рівня управлінської гнучкості та бізнесової адаптивності;

- методичне забезпечення впровадження інноваційних моделей управління в транспортно-логістичному бізнесі, що слугує для вибору традиційних та інноваційних організаційно-управлінських моделей функціонування брокерських суббізнесів транспортно-логістичних компаній на основі системи переваг, обмежень та рекомендованих сфер застосування та дозволяє зробити обґрунтований вибір між рекомендованими традиційними та інноваційними організаційно-управлінськими моделями функціонування брокерського суббізнесу;

- методичні підходи до впровадження в управління українськими транспортно-логістичними компаніями та їх брокерськими підрозділами сучасних цифрових технологій, зокрема спеціалізованих інтелектуальних CRM-систем, EDI-систем, інструментів штучного інтелекту, технологій Big Data, хмарних технологій, комплексу технологій IoT, а також систем забезпечення кібербезпеки. Процесна модель вдосконалення використання Big Data в управлінні транспортно-логістичною компанією спрямована на покращення процесів розробки систем глибокого машинного навчання у сфері транспортно-логістичного бізнесу та суббізнесу вантажного брокерингу;

*набули подальшого розвитку:*

- теоретико-систематизаційні підходи до періодизації становлення логістики, які пропонується доповнити підходом, що ґрунтується на мірі відокремленості логістичних функцій і передбачає виділення трьох періодів: періоду інтеріоризованої логістики, періоду суб'єктизації логістичних функцій, періоду галузевого відокремлення. На відміну від існуючих, зазначений підхід до періодизації еволюції логістики як господарської практики дозволяє акцентувати увагу на носіїві транспортно-логістичних функцій як на основному суб'єкті впливу на потенціал логістичного розвитку, а також відзначити якісні переходи між станами фрагментованої логістики, логістики як фаху та логістики як галузі;

- теоретичне уточнення поняття «вантажне брокерське обслуговування».

На відміну від запропонованих раніше теоретичних підходів, в даному визначенні одночасно враховуються економічна сутність брокерських послуг та специфіка вантажного логістичного брокерингу;

- питання впливу соціально-економічних викликів на кореляційний зв'язок між окремими компонентами ресурсного потенціалу українських транспортно-логістичних компаній та оцінкою достатності попиту (як характеристики ринкового потенціалу): встановлено, що соціально-економічний стрес не лише негативно впливає на кадровий, фінансовий та капітальний компоненти ресурсного потенціалу в транспортно-логістичному бізнесі, але й деформує нормальний кореляційний зв'язок між зазначеними компонентами та оцінкою недостатності попиту, що характеризує ринковий потенціал та, певною мірою, управлінську складову ресурсного потенціалу вітчизняних транспортно-логістичних компаній.

**Теоретична і практична значущість** результатів, одержаних в дисертаційному дослідженні, полягає в тому, що основні теоретичні та методичні положення, а також сформульовані висновки можуть бути використані в:

- розвитку теоретико-методологічних підходів, моделей та інструментарію удосконалення організаційно-економічного механізму управління брокерським обслуговуванням в транспортно-логістичному бізнесі на основі спліт-підходу та підходу управління за центрами відповідальності;

- в розробці аналітичного інструментарію, спрямованого на дослідження показників ефективності транспортно-логістичного бізнесу на основі КРІ-підходу;

- в удосконаленні методичних та методологічних засад впровадження інноваційних моделей управління в транспортно-логістичному бізнесі.

У дисертаційній роботі розроблено теоретичні та практичні рекомендації, що можуть знайти застосування в транспортно-логістичній галузі України та на окремих транспортно-логістичних підприємствах під час підготовки програмних, стратегічних та проєктних документів, а також у процесі підготовки управлінських кадрів у сфері логістики.

**Практичне значення одержаних результатів дослідження.** Основні результати представлено дослідження апробовано і впроваджено в господарську

практику підприємств транспортно-логістичної галузі України. Окремі висновки та рекомендації з питань удосконалення організаційно-економічного механізму управління брокерським обслуговуванням в транспортно-логістичному бізнесі на основі спліт-підходу та підходу управління за центрами відповідальності, подані в дисертаційній роботі, впроваджені в діяльність транспортно-логістичних підприємств, що підтверджено довідками про впровадження: у ТОВ «Меркада», ТОВ «Лімбер», а також довідкою про впровадження в Департаменті розвитку інфраструктури Тернопільської ОВА та довідкою про впровадження результатів дисертаційної роботи в освітній процес Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя при викладанні дисципліни «Логістика».

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертаційну роботу виконано у Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя згідно з напрямком наукових досліджень кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг в рамках науково технічної роботи на тему: «Трансформація системи управління бізнес-процесами підприємств у післявоєнний період та переходу до Індустрії 5.0» (Державний реєстраційний номер 0123U102031), термін виконання 2023-2025 роки.

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійно виконаною, завершеною науковою працею, в якій викладено авторський підхід щодо обґрунтування теоретичних положень, методичних підходів та практичних рекомендацій з проблем удосконалення організаційно-економічного механізму управління брокерським обслуговуванням в транспортно-логістичному бізнесі. З наукових публікацій, які були видані у співавторстві, в дисертаційній роботі використано лише ті ідеї та положення, що є результатом особистої роботи автора і становлять його індивідуальний внесок.

**Апробація результатів дисертаційного дослідження.** Основні положення та наукові результати дисертаційної роботи доповідались та обговорювались на наступних науково-практичних та науково-технічних конференціях: на X Всеукраїнській науково-практичній конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя,

академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка «Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу» (м. Тернопіль, 18 листопада 2022 року); на VI Міжнародній студентській науково-технічній конференції «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання» (Тернопіль, 27-28 квітня 2023 року); на XI Всеукраїнській науково-практичній конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка «Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку» (м. Тернопіль, 26 травня 2023 року); на II Всеукраїнській науково-практичній Інтернет конференції «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі» (м. Тернопіль, 30 листопада 2023 року); на XII Всеукраїнській науково-практичній конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка «Управління бізнес-процесами підприємств у контексті Індустрії 4.0» (м. Тернопіль, 11 жовтня 2024 року); на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації» (м. Тернопіль, 4-5 грудня 2025 року).

**Публікації результатів досліджень.** Основні результати дисертаційного дослідження опубліковано у 10 наукових працях, серед яких: 4 статті у наукових фахових виданнях України (з яких 1 – одноосібно), а також 6 публікацій у матеріалах науково-практичних та науково-технічних конференцій (з яких 1 – одноосібно).

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації становить 258 сторінок, з них – 222 сторінки основного тексту, і включає 16 таблиць, 28 рисунків. Загальна кількість використаних джерел – 159 найменувань на 18 сторінках; 7 додатків займають 17 сторінок.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БРОКЕРСЬКИМ ОБСЛУГОВУВАННЯМ В ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ

## 1.1 Становлення і розвиток транспортно-логістичного бізнесу

В сучасних умовах глобалізації соціально-економічних систем логістика відіграє стратегічну інтегративну роль, що полягає в забезпеченні сталих зв'язків між системами та їх компонентами на принципах ефективності, відповідального використання ресурсів та оперативності [33].

Втім, слід зазначити, що логістика посідала визначальну роль на всіх етапах становлення людського суспільства, оскільки просторовий розрив між продуктом та місцем його споживання був характерний для Homo Sapiens навіть на етапі первісно общинного ладу. Виділення логістичних процесів в окрему діяльність відбулось на етапі другого суспільного поділу праці, разом з виокремленням ремісництва, що стимулювало розвиток обміну та стало причиною розвитку торгівлі. Наступною великою віхою в розвитку логістики як окремої діяльності стала урбанізація та поява держав, що вимагало сталих торгівельних потоків для обміну локальними ресурсами. Втім, логістика в сучасному розумінні почала формуватись як складова військової практики, а саме, як діяльність в сфері матеріального забезпечення війська, його транспортного обслуговування та просторових переміщень військових ресурсів (людських та матеріальних). З розвитком продуктивних сил практичні підходи військової логістики знаходили все більш широке застосування в економічній діяльності, що в кінцевому підсумку стало наслідком формування логістики спершу як окремого комплексу бізнес-процесів, а згодом – як окремої сфери господарської діяльності [69, с. 141].

Швидка глобалізація економіки призвела в 90-х рр. XX ст. до прискореної передачі технологій і знань майже в усіх галузях промисловості, що зробило реакцію ринків швидшою та переорієнтованою від акценту на виробника до акценту на споживача. Розвиток продовжився разом з еволюцією суспільства споживання та логістичного менеджменту, що зумовило появу двох нових концепцій, більш

відповідних вимогам нових соціально-економічних реалій. Ці концепції логістики були зосереджені головним чином на дистрибуції, що лежить в основі обох ключових технологій: технологій швидкої реакції виробника на стимули ринку (QR або quick response) і технологій, пов'язаних з ефективним відгуком споживача (ECR або ефективна відповідь споживача). Ці дві концепції мали великий вплив на логістику, що зробило їх застосовуваними в багатьох компаніях, які змогли контролювати глобальні ринки, аналізуючи, що краще продавати в роздріб, а що – оптом, де і коли продавати, а також, що не менш важливо – стежити за своїми запасами та можливістю їх оновлення [126, с. 196 – 197].

Виробничі і розподільні центри перейшли до більш ефективної організації руху продуктів і товарів замість того, щоб займатися їх зберіганням. Новий підхід і переорієнтація логістики в діяльності компаній дозволили їм реагувати на ринкові стимули, які іноді можуть бути залучені до розвитку цих ринків, і особливо для встановлення більш ефективного постачання товарів. Сучасний розвиток логістики свідчить про необхідність з максимальною увагою дивитися на весь логістичний ланцюг від виробника до продавця та до кінцевого покупця в сучасному глобалізованому світі, взаємопов'язаному та взаємозалежному. Управління ланцюжками постачання – це складна концепція, яка об'єднує всі необхідні економічні ланки, і яка, починаючи з 80-х років і до сьогодні розвивалась в напрямку визначальної складової логістики [126, с. 197].

Подібні погляди на еволюцію логістики простежуються також у роботах наступних авторів: К. М. Шверак [145], К.-Х. Гімлер [133], Е. Бедалан, М. Удреску, К. Мінку [120].

Як свідчить проведене дослідження існуючих підходів до періодизації становлення та розвитку логістики, переважна більшість вчених здійснює її на основі історико-методологічного підходу (з акцентом або на історичну компоненту, або на методологічну), який ґрунтується на комплексі ознак, що поєднують умови та виклики конкретного етапу суспільного розвитку з динамікою методичних та методологічних рішень в сфері логістики. Такий підхід є достатньо обґрунтованим,

втім – не достатньо повним, оскільки він не враховує такий важливий, на нашу думку, аспект, як приналежність професійних логістичних функцій.

Якщо на ранньому етапі розвитку логістики, який окремі автори називають філософським [4] або інтуїтивно філософським [27], не спостерігалось виділення окремого професійного суб'єкта-логіста, а фрагментовані логістичні функції виконувались в межах практичної діяльності суб'єктів іншої професійної спрямованості, то у військовому та цивільному періоді [4] становлення логістики як економічної сфери діяльності «комплекс логістики» переходить до спеціалістів з логістичного забезпечення, а потім – до спеціалізованих логістичних підсистем (відділів, департаментів, управлінь). Цей перехід є якісним, а його значення настільки велике, що численні науковці взагалі не розглядають «дологістичний» період розвитку логістики як один з етапів її становлення. Іншим, на наш погляд, не менш значущим, проте таким, що досі не отримав належної уваги дослідників, є інший якісний перехід в розвитку логістики, а саме: аутсорсинг логістичних функцій, що зумовив появу транспортно-логістичних компаній. Виділення «комплексу логістики» не просто в окрему професійну діяльність, а в окрему економічну галузь, значною мірою зумовило подальший розвиток логістики як науки та практики. Таким чином, становлення та розвиток транспортно-логістичних підприємств сформувало передумови для сучасного розвитку логістики як галузі, що забезпечує глобалізацію та інтеграцію сучасної світової економіки.

Виходячи з вищесказаного, пропонується доповнити існуючі підходи до періодизації логістики (з акцентом на історичну та з акцентом на методологічну компоненту) підходом, що ґрунтується на ступені відокремленості логістичних функцій: початок 80-х рр. ХХ ст. – наші дні: період галузевого відокремлення логістики; внаслідок глобалізаційно-інтеграційних процесів в світовій економіці та завдяки технічному та технологічному розвитку логістичні функції починають передаватись на аутсорс спеціалізованим транспортно-логістичним підприємствам, що зумовлює якісно новий етап в розвитку логістики як окремої галузі економічної діяльності.

Початок становлення і розвитку транспортно-логістичних підприємств більшість дослідників відносить до ранніх 80-х рр. ХХ ст., коли окремі логістичні операції почали передаватись спеціалізованим компаніям, що створило ринок логістичних послуг [47, с. 167; 69, с. 141]. Втім, існує й інший погляд на це питання: так, Шимко О.В. вважає, що активний розвиток транспортно-логістичного аутсорсингу та становлення ринку транспортно-логістичних послуг відбувся наприкінці 80-х – на початку 90-х рр. ХХ ст. шляхом трансформації функціональних операторів у комплексні [108, с. 425], а Костіна К.В. відзначає, що поява спеціалізованих транспортно-логістичних підприємств відбулась на глобалізаційному етапі періоду неологістики на початку 90-х рр. ХХ ст. [41, с. 381].

Передумови та причини появи транспортно-логістичного аутсорсингу та формування ринку транспортно-логістичних послуг в першу чергу пов'язані з ефективністю [33]. Передача «комплексу логістики» шляхом аутсорсингу спеціалізованій компанії забезпечує суб'єкту господарювання низку переваг:

- увага управлінського персоналу повністю спрямовується на основний вид діяльності;
- оптимізується штатний розклад;
- знижуються витрати на утримання транспортно-складського господарства;
- оптимізуються витрати на ведення господарської діяльності, внаслідок чого зростає ефективність діяльності;
- транспортно-логістичні функції передаються на аутсорсинг на конкурентний ринок, логістичні оператори на якому намагаються забезпечити максимальну якість послуг, швидко впроваджують технічні та технологічні інновації, розробляють гнучкі цінові рішення за рахунок ефекту масштабу, тому залучення спеціалізованої компанії стає більш вигідним рішенням, ніж утримання власного транспортно-логістичного підрозділу.

Втім, слід відзначити, що транспортно-логістичний аутсорсинг не обов'язково має бути повним (імовірно, саме з цим і пов'язані відмінності в періодизації цього явища): він починався з передачі окремих функцій – транспортування, складування – а з часом розвиток транспортно-логістичних підприємств призвів до появи

логістичних операторів, яким можна передати на аутсорс весь спектр транспортно-логістичних функцій. Тому, на наш погляд, початком періоду транспортно-логістичного аутсорсингу слід все ж вважати появу спеціалізованих транспортно-логістичних підприємств на початку 80-х рр. ХХ ст.

Як зазначають Лук'янова О.М. та Кривцун Д.Ю., розвиток підприємств транспортної логістики на початку 80-х рр. ХХ ст. був зумовлений глобалізацією світових товарних ринків, що призвела до інтенсифікації вантажних та пасажирських перевезень, а також до загострення конкуренції між товаровиробниками, які почали виходити на міжнародний рівень і стикнулись з необхідністю мінімізувати транспортний складник в ціні продукції [47, с. 167 – 168].

Інтеграційні (зокрема, євроінтеграційні) та глобалізаційні процеси в світовій економіці дійсно є основним чинником, що призвів до необхідності логістичного аутсорсингу та зумовив розвиток транспортно-логістичних підприємств. Втім, комплекс факторів, що вплинули на розвиток логістики, є значно ширшим:

- інформатизація суспільства;
- інноваційний розвиток;
- зростання вимог до екологічності;
- домінування ринку споживачів та індивідуалізація пропозиції;
- масштабування бізнесів;
- господарська спеціалізація;
- віртуалізація економіки [94].

Етапи розвитку транспортно-логістичних підприємств добре ілюструє сучасна класифікація логістичних операторів, прийнята в ЄС:

- 1 PL оператори – компанії, що не передали логістичні функції на аутсорс (компанії з автономною логістикою, оператор є власником вантажів);

- 2 PL оператори – спеціалізовані компанії, що надають традиційні послуги управління складським господарством та транспортування (з часом спектр таких компаній розширився: з'явилися спеціалізовані страхові компанії, компанії з надання експедиційних послуг, митні брокери, вантажні термінали, консалтингові компанії в

сфері логістики та ін.; основна характерна риса 2 PL операторів – спеціалізація та вузький спектр логістичних функцій);

- 3 PL оператори – спеціалізовані компанії, що на додачу до традиційних послуг надають також послуги перевантаження, обробки вантажів, складування та ін.; можуть використовувати субпідрядників; специфічна риса – комплексність логістичного сервісу шляхом забезпечення роботи основних компонентів ланцюжка постачань [32];

- 4 PL оператори – великі логістичні інтегратори повного циклу, що використовують системний підхід до управління всіма бізнес-процесами в сфері логістики, координуючи та інтегруючи дії всіх підприємств, залучених в ланцюжок постачань (тобто компанії-замовника та її контрагентів); специфічна риса таких операторів – їх інтегративна функція;

- 5 PL оператори – сучасні інноваційні логістичні корпорації, в яких управління всіма складовими єдиного ланцюжка постачань здійснюється на основі новітніх ІТ-рішень; фактично – це логістичні оператори електронної комерції, які здійснюють стратегічне планування та забезпечують розвиток усіх логістичних процесів та систем, що забезпечують електронні угоди, а також операційну та адміністративну підтримку їх фізичної реалізації; основна характерна риса таких операторів – глобальні масштаби діяльності та низький рівень суто логістичних активів [105, с. 20; 108, с. 426].

Таким чином, в розвитку логістичних операторів можна відстежити дві тенденції: перша – тенденція концентрації та укрупнення, внаслідок чого сформувались великі транснаціональні логістичні корпорації; друга – тенденція нішової спеціалізації. В результаті на даний момент сформувався конкурентний ринок транспортно-логістичних послуг та розвинена логістична екосистема як на глобальному, так і на національному рівні.

При цьому слід відзначити (і це підкреслює вищенаведена класифікація), що етап появи та розвитку спеціалізованих транспортно-логістичних підприємств (транспортно-логістичного аутсорсингу) не означає, що всі суб'єкти господарювання передають логістичні функції спеціалізованим операторам. Компанії з автономною

логістикою існують і досі, що свідчить про те, що за певних умов та в певних сферах господарської діяльності такий підхід може залишатись досить конкурентоспроможним. В розвинених країнах приблизно лише 30% логістичних функцій передається спеціалізованим логістичним компаніям [47, с. 168; 69, с. 142], отже потенціал для подальшої експансії транспортно-логістичних компаній є, і він доволі значний.

Зокрема, це характерно для вітчизняних підприємств, значна частка яких віддають перевагу автономній логістиці, забезпечуючи виконання транспортно-логістичних функцій власними силами. Крім того, вітчизняні компанії, які передають логістику на аутсорс, роблять це в обмеженому колі функцій, що зумовлює структуру вітчизняного ринку логістичних послуг, на якому переважають послуги транспортування (89%), меншою мірою присутні складські послуги (8%) і зовсім незначно розвинені послуги управління ланцюжками постачань (1%) та експедирування (2%) [13, с. 170; 108, с. 427]. Також це підкреслює той факт, що на вітчизняному ринку дуже обмежено представлені 3 PL оператори [32], тобто вітчизняний ринок транспортно-логістичних послуг відстає в розвитку від європейського, а негативний вплив соціально-економічних потрясінь останніх років (протипандемійні обмеження, повномасштабне вторгнення РФ) зумовив гальмування в його розвитку, що може стати причиною ще більшого відставання.

Особливо актуальним для розвитку вітчизняного ринку транспортно-логістичних послуг та подальшого становлення української логістичної екосистеми, з огляду на євроінтеграційний вектор вітчизняної політики, є вивчення досвіду Західної Європи.

Становлення та розвиток транспортно-логістичних підприємств в Європі від початку 80-х рр. і до сьогодні відбувалося відповідно до загальносвітових тенденцій, зумовлених зростанням обсягів транспортних перевезень в умовах глобалізації. Слід зазначити, що в розвитку транспортно-логістичних центрів Європи визначальна роль належить державній підтримці, а найвищого рівня ефективності досягли ті з них, де залученість держави до процесів інвестування, планування та контролю була найбільшою [47, с. 168].

На відміну від структури українського ринку транспортно-логістичних послуг, на європейському ринку частка вантажних перевезень становить лише трохи більше половини вартості всіх логістичних послуг (55%), дещо вищою є частка складських послуг (13%), а послуги з інтеграції та управління ланцюжками постачань становлять більше третини (32%) [69, с. 142].

Найвищий рівень розвитку транспортно-логістичних підприємств спостерігається в Німеччині, де логістичні центри поділяються на два типи в залежності від форми власності: приватні та комунальні. Основою для формування таких центрів стала наявна розгалужена залізнична та автомобільна інфраструктура (близько 80% німецьких логістичних центрів розташовані поблизу залізничних магістралей). Втім, активно залучається також водний та повітряний транспорт, тому 60% транспортно-логістичних центрів використовують мультимодальні перевезення. Німецька модель розвитку транспортно-логістичних центрів відзначається сильною багаторівневою державною підтримкою, зокрема, фінансовою (участь у якій бере як федеральний бюджет та федеральні фонди, так і бюджети та цільові фонди федеральних земель, а також кошти місцевого самоврядування). В наглядових органах транспортно-логістичних центрів на рівні з інвесторами та інвестиційними консорціумами обов'язково присутні представники відповідних муніципалітетів, а також галузевих асоціацій та спілок [47, с. 168].

Завдяки таким підходам до розвитку Європейських транспортно-логістичних центрів індекс продуктивності логістики в Єврозоні поступається лише північноамериканському показнику, а сумарний щорічний обсяг ринку транспортно-логістичних послуг в європейських країнах становить від 120 до 140 млрд. євро [69, с. 142 – 143].

Становлення і розвиток вітчизняної транспортно-логістичної галузі значною мірою були зумовлені, з одного боку – потребами молодого національної економіки, що переживала складні трансформаційні процеси, а з іншого – можливостями, зумовленими вигідним географічним розташуванням та наявними розгалуженими транспортними системами. Україна має розвинену автотранспортну мережу (загальна протяжність автошляхів загального користування становить приблизно 170 000 км),

одну з найбільших у Європі залізничну мережу (21 000 км залізничних шляхів, 48% з яких є електрифікованими), сучасні аеропорти та морські порти з розвинутою мережею морських контейнерних маршрутів та поромного сполучення, річковий транспорт (2750 км внутрішніх судноплавних шляхів) [33].

Завдяки розвиненій транспортній системі та географічному розташуванню до повномасштабного вторгнення РФ Україна забезпечувала повноцінне сполучення між Європою та Азією як частина економічного поясу ЄС-Китай, а в проєктах Стратегії ЄС щодо координації транспортно-логістичної діяльності (відомої також як Єврологістика) Україні відводилось важливе місце як складовій трансконтинентальних та панєвропейських транспортних коридорів та зон [110, с. 120 – 121].

Таким чином, після отримання Україною незалежності в 1991 р. склались сприятливі умови для розвитку транспортно-логістичного бізнесу. Проте, його формування було значною мірою стихійним, оскільки законодавча база для здійснення транспортно-логістичної діяльності почала формуватись лише в 1997 р., а до цього моменту існувала певна нормативно-законодавча невизначеність [26, с. 8 – 12]. Незважаючи на це, першими операторами на вітчизняному ринку транспортно-логістичних послуг на початку 90-х рр. XX ст. стали міжнародні великі компанії, такі як TNT (Thomas Nationwide Transport, Нідерланди), UPS (United Parcel Service, США), Schenker-BTL (Schenker-Billspeidition Transport Logistics, Німеччина та Швеція) [23].

Перший український 3 PL оператор – транспортно-логістична компанія UVK – вийшов на ринок лише в 2001 р. [89], а до цього протягом десятиліття в сегменті транспортно-логістичних послуг були представлені виключно міжнародні комплексні логістичні оператори та вітчизняні 2 PL оператори з обмеженим колом функцій.

Для кращого розуміння процесів становлення та розвитку транспортно-логістичної галузі в Україні доцільно дослідити динаміку кількості задіяних в ній суб'єктів господарювання в розрізі організаційно-правової форми (підприємство або ФОП), масштабів діяльності та субгалузей.

Дослідження змін кількості суб'єктів господарювання а також їх розподілу на

підприємства та ФОП характеризує загальні тенденції в транспортно-логістичному бізнесу (табл. 1.1). Аналітичний період обмежений доступними даними Державної служби статистики і становить 2010 – 2023 рр. [15].

Таблиця 1.1

Динаміка кількості суб'єктів господарювання в галузі транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності в розрізі організаційно-правової форми (побудовано за даними [15])

Рік	Загальна кількість	Підприємства		ФОП	
		Кількість	%	Кількість	%
2010	145934	13603	9,3	132331	90,7
2011	99951	14792	14,8	85159	85,2
2012	87252	15472	17,7	71780	82,3
2013	92366	16810	18,2	75556	81,8
2014	111807	14909	13,3	96898	86,7
2015	119037	15148	12,7	103889	87,3
2016	109334	13716	12,5	95618	87,5
2017	95815	15252	15,9	80563	84,1
2018	90591	16085	17,8	74506	82,2
2019	96235	17487	18,2	78748	81,8
2020	98307	17584	17,9	80723	82,1
2021	94633	17619	18,6	77014	81,4
2022	88184	13151	14,9	75033	85,1
2023	101749	16473	16,2	85276	83,8
Δ абс.	- 44185	+2870	+6,9	- 47055	- 6,9
Δ, %	- 30,3	+21,1	+74,2	- 35,6	- 7,6

Загальна кількість суб'єктів господарювання, задіяних в транспортно-логістичному бізнесі, протягом досліджуваного періоду скоротилась майже на третину, втім, необхідно зазначити, що найбільш суттєве скорочення (на 31,5%) мало місце в період 2010 – 2011 рр., після якого кардинальних змін не спостерігалось, а

чисельність суб'єктів господарювання коливалась в діапазоні 87252 (2012 р.) – 119037 (2015 р.) суб'єктів господарювання. Як свідчить структурний аналіз, падіння кількості бізнесів протягом 2010 – 2011 рр. відбулось за рахунок скорочення чисельності фізичних осіб-підприємців, яка в 2011 р. впала на 35,7% по відношенню до 2010 р. Це відповідає загальній ситуації по національній економіці в цей період, коли загальна кількість суб'єктів господарювання скоротилась на 22,1%, а чисельність ФОП впала на 26,5% [15], втім слід зазначені, що негативні процеси, які мали місце в цей період, позначились на транспортно-логістичній галузі сильніше, ніж на економіці в цілому.

Проаналізуємо, що саме могло негативно вплинути на чисельність ФОП як в транспортно-логістичній галузі, так і по економіці в цілому в період 2010 – 2011 рр. З огляду на те, що чисельність транспортно-логістичних підприємств в цей період не скоротилась, а, навпаки, зросла на 8,7%, чинники, що зумовили скорочення чисельності ФОП, були, імовірно, не економічними, а законодавчими. Зокрема, спричинити таке різке скорочення чисельності фізичних осіб-підприємців міг Закон України №2464-VI «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 8 жовтня 2010 р., який набрав чинності саме з 1 січня 2011 р. [81].

Єдиний соціальний внесок (ЄСВ) замінив чотири державних соціальних збори, які суб'єкти господарювання на спрощеній системі оподаткування могли не сплачувати. Але ЄСВ став для таких суб'єктів обов'язковим платежем, тобто фізичні особи-підприємці, починаючи з 2011 р., повинні були сплачувати і єдиний податок, і ЄСВ (як мінімум, 34,7% від мінімальної зарплати), що зумовило додатковий податковий тиск, і спричинило масове закриття ФОП (причому в транспортно-логістичній галузі фізичні особи-підприємці виявились більш чутливими до такого додаткового податкового тиску, ніж в середньому по економіці).

Слід зазначити, що в подальших періодах чисельність ФОП в галузі транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності коливалась в діапазоні 71780 (2012 р.) – 103889 (2015 р.) фізичних осіб-підприємців, не досягаючи рівня 2010 р., а структурний вплив ФОП в загальній кількості суб'єктів господарювання

коливався в діапазоні 81,4% (2021 р.) – 87,5% (2016 р.), також не досягаючи рівня 2010 р. (90,7%). Станом на 2023 р. структурний вплив ФОП скоротився на 6,9 пунктів структури (або на 7,6% у відносному вираженні).

Кількість транспортно-логістичних підприємств протягом досліджуваного періоду зросла на 21,1%, а їх структурний вплив в загальній кількості суб'єктів господарювання в галузі транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності зріс з 9,3% до 16,2%. Динаміка їх кількості краще відбиває суто економічні тенденції в галузі, ніж динаміка кількості ФОП, втім, ці дві групи необхідно аналізувати разом, оскільки існує певний перетік між цими організаційними формами.

В період 2010 – 2013 рр. чисельність транспортно-логістичних підприємств постійно зростала з приблизно однаковими темпами (в середньому відкривалось більше 1000 підприємств на рік), що свідчило про стійке зростання галузі. В 2014 р. кількість підприємств скоротилась майже на 2000 (на 11,3%), проте в цей період посилювався структурний вплив ФОП (на 4,9 пункти структури), приріст кількості яких склав майже 20000 (тобто на порядок більше) або 28,3%. Такий перелив між організаційними формами бізнесу може свідчити або про реальне закриття підприємств, що вивільнило спеціалістів, які оформили ФОП для ведення індивідуальної професійної діяльності, або (що імовірніше) про фіктивну декомпозицію частини бізнесів з метою так званої податкової оптимізації (оформлення фактичних найманих працівників в якості ФОП, характерне, зокрема для субгалузей таксі та кур'єрської доставки). Можливо, мала місце комбінація цих явищ, а тригером могло стати гібридне на той час військове вторгнення РФ.

По економіці в цілому скорочення кількості підприємств в 2013 – 2014 рр. склало 12,7% (проти 11,3% в галузі транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності), але одночасне зростання чисельності ФОП відбулося меншою мірою (на 19,5%, а не на 28,3% – як в транспортно-логістичній галузі) [15]. Тобто, зазначена тенденція переливу підприємств в ФОП в цей період була загальноекономічною, але в транспортно-логістичній галузі вона проявилась вищою мірою, ніж в середньому по економіці.

В 2016 р. також відбулось відчутне скорочення кількості транспортно-логістичних підприємств (на 9,5% або майже на 1500), але воно не супроводжувалось відчутними структурними змінами (кількість ФОП також скоротилась), а вже в 2017 р. кількість підприємств відновилася і навіть трохи перевищила рівень 2015 р. По економіці в цілому спостерігалась схожа картина: кількість підприємств скоротилась на 10,7%, а потім частково відновилася, але не досягла рівня 2015 р. [15]. Таким чином, в даному випадку транспортно-логістичні підприємства виявились менш чутливими до негативного макроекономічного впливу, а галузь краще відновилася, ніж економіка в цілому.

В період з 2017 р. до 2021 р. кількість транспортно-логістичних підприємств зростала (причому до 2019 року зростав і їх структурний вплив), але в 2019 р. темпи цього зростання суттєво сповільнились: спершу до близько 100 підприємств на рік, а потім, взагалі, до 35. Таким чином, протипандемійні обмеження пригальмували розвиток транспортно-логістичної галузі в цілому (хоча по окремих субгалузям, зокрема по кур'єрській та поштової діяльності, в цей період спостерігалось трикратне зростання). На групу ФОП пандемійний період мав нестійкий вплив: спершу в 2019 – 2020 рр. спостерігалось зростання як по чисельності, так і по структурному впливу, а потім в 2020 – 2021 рр. – скорочення по цим двом показникам до рівня нижче 2019 р.

Таким чином, на початок воєнних дій транспортно-логістична галузь вже була в стані певної стагнації внаслідок скорочення економічної активності через пандемію (не враховуючи кур'єрської доставки). А початок повномасштабного військового вторгнення РФ призвів до катастрофічного скорочення кількості транспортно-логістичних підприємств (на 25,4% – закрилось кожне четверте підприємство) та незначного скорочення ФОП (на 2,6%). Таким чином фізичні особи-підприємці на початок повномасштабних військових дій відреагували більш стійко, ніж транспортно-логістичні підприємства. А підприємства виявились більш стійкими, ніж ФОП, на другому році пандемії (взагалі на другому році пандемії ФОП закрилося більше, ніж на першому році повномасштабної війни з РФ).

Доповнити картину становлення та розвитку транспортно-логістичної галузі в Україні дозволить структурування суб'єктів господарювання, задіяних в ній, за

масштабами економічної діяльності (на основі показника чисельності працевлаштованих осіб) (таблиця 1.2). Оскільки на сайті Державної служби статистики відсутні данні за попередні періоди, аналіз проводиться за період 2016 – 2023 рр.

Таблиця 1.2

Динаміка кількості суб'єктів господарювання в транспортно-логістичній галузі, структурованих за чисельністю працівників (побудовано за даними [15])

Рік	Групи суб'єктів господарювання за чисельністю працівників							
	1 – 9 осіб		10 – 49 осіб		50 – 249 осіб		250 і більше осіб	
	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
2016	104258	95,3	3912	3,6	934	0,9	230	0,2
2017	90615	94,6	4036	4,2	933	1,0	231	0,2
2018	84916	93,7	4472	4,9	965	1,1	238	0,3
2019	90353	93,9	4662	4,8	982	1,0	238	0,3
2020	92431	94,0	4700	4,8	944	1,0	232	0,2
2021	88746	93,8	4755	5,0	914	1,0	218	0,2
2022	83081	94,2	4132	4,7	787	0,9	184	0,2
2023	96481	94,8	4326	4,3	780	0,8	162	0,1
Δ абс.	- 7777	- 0,5	+414	+0,7	-154	- 0,1	- 68	- 0,1
Δ, %	- 7,5	- 0,5	+10,6	+19,4	- 16,5	- 11,1	- 29,6	- 50,0

Як свідчить аналіз, в галузі транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності переважають суб'єкти мікро- та малого підприємства. Фізичні особи-підприємці та мікропідприємства з чисельністю персоналу до 9 працівників становлять переважну більшість суб'єктів господарювання (93,7 – 95,3%). Відсоток малих підприємств та ФОП з чисельністю персоналу 10 – 49 осіб становить від 3,6% (в 2016 р.) до 5% (в 2021 р.). Середні підприємства з чисельністю персоналу 50 – 249 осіб становлять приблизно 1% від загальної кількості суб'єктів господарювання в галузі, а великі транспортно-логістичні оператори з кадровим складом вище 250 осіб – від 0,1% (в 2023 р.) до 0,3% (2018 – 2019 рр.).

При цьому мікро-сегмент бізнесу має тенденцію до скорочення як за кількістю суб'єктів господарювання (на 7,5%) так і за структурним впливом (на 0,5%), при цьому малий бізнес, навпаки, демонструє приріст як за кількістю (на 10,6%), так і за структурою (на 0,7 структурних пункти в абсолютному вираженні або на 19,4% – у відносному). Ця тенденція є позитивною та свідчить про розвиток галузі, суб'єкти господарювання в якій зміцнюються та нарощують свій кадровий потенціал (стійка позитивна тенденція спостерігалась в період 2016 – 2021 рр., а з початком повномасштабного вторгнення РФ відбувся спад як за структурою, так і за кількістю суб'єктів).

В 2022 р. всі групи підприємств продемонстрували скорочення кількості: мікро – на 6,4%; малі – на 13,1%; середні – на 13,9%; великі – на 15,6%. Таким чином, спостерігається чітка непряма залежність між масштабами транспортно-логістичного бізнесу та його резистентністю до негативних впливів: чим більше масштаб бізнесу, тим більше відсоток підприємств, які з початком повномасштабного вторгнення закрились чи скоротили чисельність персоналу.

В 2023 р. в групах мікро- та малого підприємництва спостерігається зростання кількості суб'єктів господарювання (на 16,1% та 4,7% відповідно); а в групах середнього та великого бізнесу – навпаки, відбувається подальше скорочення (на 1% та на 12% відповідно). Це свідчить про існування непрямої залежності між масштабами бізнесу та адаптивністю: здатність адаптуватися у нових умовах тим вище, чим менше підприємство. Ще одним чинником, який вплинув на це явище, є скорочення персоналу, в наслідок якого відбувся перетік суб'єктів господарювання між групами.

В довгостроковому періоді (2016 – 2023 рр.) стійке зростання продемонструвала лише група малих транспортно-логістичних підприємств з чисельністю персоналу 10 – 49 осіб. Можна зробити припущення, що у вітчизняній транспортно-логістичній галузі для таких невеликих операторів створилися найбільш сприятливі умови, ніж для великого, середнього та мікро-бізнесу.

Втім, чисельність суб'єктів господарювання не може повною мірою охарактеризувати розвиток галузі, тому доцільним є дослідження динаміки рівня

прибуткових та збиткових вітчизняних транспортно-логістичних підприємств.

Як свідчить аналіз, сальдо чистого фінансового результату в галузі транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності протягом 2010 – 2023 рр. набувало як позитивного (2010 – 2012, 2016, 2019 – 2021, 2023 рр.), так і від'ємного значення (2013 – 2015, 2017 – 2018, 2022 рр.).

Втім, простежується загальна тенденція до зростання відсотка прибуткових підприємств, що є, безумовно, позитивною тенденцією: якщо в 2010 р. майже половина (47,2%) всіх підприємств в галузі несла збитки, то в 2023 р. цей відсоток становив менше третини (28,5%).

Найвищий відсоток прибуткових підприємств спостерігався в 2018 р., втім, в цьому році негативний фінансовий результат збиткових транспортно-логістичних компаній повністю перекрив позитивний результат прибуткових суб'єктів господарювання (26,4% збиткових підприємств понесли збитків майже вдвічі більше, ніж отримали прибутку 76,3% прибуткових компаній).

Відсоток прибуткових підприємств в транспортно-логістичній галузі зростає достатньо стійко (спад спостерігається лише в період 2020 – 2022 р.): це відбувається за рахунок зростання відсотка прибуткових малих та мікро-підприємств. Втім, саме в цій групі сальдо загального фінансового результату найчастіше набуває від'ємного значення (всі роки, крім 2018, 2019, 2021, 2023 рр.). По групі великих підприємств, навпаки, відсутня стійка тенденція до зростання відсотка прибуткових суб'єктів господарювання, але від'ємним сальдо сукупного фінансового результату по групі було значно рідше (лише в чотири роки: 2017 – 2019 рр. та 2022 р.) [15].

Таблиця 1.3

Динаміка показників фінансового результату в транспортно-логістичній галузі,  
тис. грн. (побудовано за даними [15])

Рік	Чистий фінансовий результат галузі	Прибуткові підприємства		Збиткові підприємства	
		%	Сукупний прибуток в галузі	%	Сукупний збиток в галузі
2010	1348692,4	52,8	6730672,8	47,2	5381980,4
2011	2839835,3	61,4	9890902,9	38,6	7051067,6
2012	3127680,8	60,1	9728595,7	39,9	6600914,9
2013	-1423456,6	62,1	7406792,1	37,9	8830248,7
2014	-22591574,7	61,6	9991373,1	38,4	32582947,8
2015	-17847817,6	70,5	18969841,3	29,5	36817658,9
2016	7408710,9	71,1	23614168,1	28,9	16205457,2
2017	-16796739,9	71,1	23398983,4	28,9	40195723,3
2018	-24265433,3	73,6	25870599,3	26,4	50136032,6
2019	8421787,8	73,5	37412786,8	26,5	28990999,0
2020	9054760,3	71,3	58386796,0	28,7	49332035,7
2021	22817569,8	71,9	51107363,4	28,1	28289793,6
2022	-26352482,9	68,0	36400839,8	32,0	62753322,7
2023	38309641,1	71,5	65570964,2	28,5	27261323,1

За даними Державної служби статистики України, в 2022 р. відсоток збиткових підприємств був найвищим у великому транспортно-логістичному бізнесі (40%), дещо меншим – у середньому (37,5%) і найменшим – малому та мікро-бізнесі (31,5%) [15]. Це може свідчити про дещо вищу здатність залишатися в зоні прибутку у кризових умовах у малих підприємств, особливо з огляду на те, що сукупні збитки збиткових малих підприємств лише на 40% перевищили сукупні прибутки прибуткових (а не майже вдвічі, як це спостерігалось за групами великих та середніх підприємств).

В цілому динаміка показників фінансових результатів свідчить про дефіцит спроможності стабільно генерувати прибуток у підприємств транспортно-логістичної галузі: як в періоди погіршення економічної ситуації в країні, так і в більш сприятливі періоди, що може негативно характеризувати загальний рівень менеджменту в галузі.

Таким чином, в результаті дослідження становлення та розвитку логістики та транспортно-логістичних підприємств було встановлено, що існують різні підходи до періодизації цих процесів: історичний розглядає як ранні етапи становлення логістики, так і сучасний її розвиток у прив'язці до періодизації суспільно-економічних формацій; методологічний робить акцент на сучасному етапі становлення логістики, ґрунтуючись на змінах в її методологічному та методичному інструментарії. Ці підходи мають свої переваги та недоліки з точки зору розуміння змін, що відбувались в процесі розвитку логістики спершу як окремого виду економічної роботи, а потім – як окремої сфери господарської діяльності. Тому, виходячи з того, яке значення для розвитку логістики мало становлення транспортно-логістичних підприємств як спеціалізованих суб'єктів господарської діяльності, пропонується доповнити існуючі підходи до періодизації розвитку логістики підходом, що ґрунтується на ступені відокремленості логістичних функцій, відповідно до якого пропонується виділити наступні періоди в становленні та розвитку логістики: період інтеріоризованої логістики – фрагменти логістики не були виділені в окремий рід діяльності; період суб'єктизації логістичних функцій – виділення логістики в окреме професійне спрямування з подальшою спеціалізацією; період галузевого відокремлення – передача транспортно-логістичних функцій на аутсорс зумовлює появу та розвиток спеціалізованих транспортно-логістичних підприємств. Такий підхід до періодизації становлення логістики дозволяє зробити акцент на суб'єкті транспортно-логістичних функцій як на основному носіїві потенціалу її розвитку, що зумовлює якісний перехід між станами фрагментованої логістики, логістики як фаху та логістики як галузі.

Як показало дослідження становлення і розвитку транспортно-логістичного бізнесу в Україні, галузь розвивається, не зважаючи на певні ендогенні та екзогенні проблеми. Навіть такі соціально-економічні потрясіння, як пандемія COVID-2019 та повномасштабне військове вторгнення РФ не мали катастрофічного впливу на транспортно-логістичну галузь, хоча й уповільнили її розвиток. В результаті дослідження було встановлено, що найбільш адаптивно на ці виклики реагував малий логістичний бізнес, за своєю природою більш здатний до гнучких реакцій на

негативні зовнішні впливи: малі та мікро-підприємства продемонстрували вищий рівень стійкості на початку повномасштабного військового вторгнення та більшою мірою відновили діяльність в 2023 р. В період протипандемійних обмежень малий бізнес також швидше реагував на нові виклики та можливості. Втім, в періоди економічної стабільності кращі результати демонстрував середній та великий бізнес в транспортно-логістичній галузі завдяки вищому рівню забезпеченості матеріальними та фінансовими ресурсами, вищому кадровому потенціалу та більш оперативному впровадженню новітніх технологій. Це дозволяє зробити висновок, що підходи до підвищення якості менеджменту транспортно-логістичних підприємств мають відрізнятися в залежності від масштабів бізнесу: рішення, здатні якісно підвищити рівень управління у великих компаніях, можуть бути менш ефективними у середніх і важко впроваджуваними на малих підприємствах. І, навпаки, рішення для малого транспортно-логістичного бізнесу можуть не мати значущого економічного ефекту при впровадженні у великих компаніях. З огляду на поточну ситуацію в транспортно-логістичній галузі та на перспективи її розвитку вбачається за доцільне зосередити увагу на підвищенні якості менеджменту саме для малих та середніх транспортно-логістичних підприємств.

## **1.2 Сутність, особливості та завдання брокерського обслуговування в транспортно-логістичному бізнесі**

Брокерська діяльність – це професійне посередництво: брокер «зводить» разом дві зацікавлені сторони, одна з яких представляє попит, а інша – пропозицію, з метою укладання угоди. Економічний сенс брокерської діяльності полягає в отриманні комісії від укладених угод. Специфіка брокерського обслуговування залежить від того, в якій сфері економічної діяльності воно здійснюється: в кредитній, страховій, митній, біржовій, венчурній, транспортно-логістичній та ін. [54, с. 97].

Слід зазначити, що у вітчизняній науковій літературі питанням економічної сутності брокерського обслуговування в транспортно-логістичному бізнесі, його особливостям та завданням не приділено достатньої уваги, хоча цей напрямок

діяльності вітчизняних 3 PL операторів є затребуваним та активно розвивається [33; 101; 111]. В контексті транспортно-логістичного бізнесу вітчизняні науковці серед всього спектру брокерських послуг розглядають лише митну брокерську діяльність [31; 54; 59 та ін.], можливо, це зумовлено тим, що митна брокерська діяльність відноситься до тих небагатьох видів брокерської діяльності, які отримали юридичне визначення у вітчизняному законодавстві [54, с. 100]. Дане дослідження має на меті заповнити дану прогалину та надати теоретико-методологічне обґрунтування брокерської діяльності в українському транспортно-логістичному бізнесі.

Брокерська діяльність в логістичному бізнесі має три складові: митна брокерська діяльність, суднова (фрахтова) брокерська діяльність та вантажна брокерська діяльність. Митна брокерська діяльність представляє собою комплекс послуг з митного декларування товарів та комерційних транспортних засобів, акредитацію на митниці, складання товаросупровідних документів (інвойсів, контрактів, CMR та ін.), визначення кодів товарів відповідно до УКТЗЕД (Українського класифікатора товарів зовнішньо-економічної діяльності), оформлення експорту та імпорту, розрахунку розмитнення тощо [51, с. 86, 91]. Суднова (фрахтова) брокерська діяльність охоплює такі види брокерських послуг, як посередництво між фрахтувальником та судновласником в процесі укладання угод про морські вантажні перевезення; послуги брокера-активізора (залучення вантажів для забезпечення повної завантаженості суден, допомога в складанні вантажних маніфестів та коносаментів та ін.); брокерське обслуговування угод купівлі-продажу суден [54, с. 99].

Вантажне брокерське обслуговування (брокерська діяльність з вантажних перевезень) – це комплекс послуг з посередництва між постачальниками транспортних послуг та компаніями-вантажовідправниками [111].

Основним предметом даного дослідження є саме вантажне брокерське обслуговування як, з одного боку, недостатньо висвітлений у вітчизняній науковій літературі різновид брокерських послуг, а з іншого – як перспективний напрям транспортно-логістичних послуг, що може забезпечити вітчизняним транспортно-логістичним компаніям сталий розвиток в умовах нестабільного економічного

середовища [33].

Розглянемо сутність вантажного брокерського обслуговування на основі зарубіжного досвіду та господарської практики вітчизняних транспортно-логістичних компаній.

Вантажний брокер (також відомий у зарубіжній літературі як логістичний брокер або транспортний брокер), є професійним посередником між вантажовідправниками та перевізниками, який сприяє транспортуванню товарів різними видами транспорту та різними регіонами. Вантажні (логістичні) брокери часто використовують свої галузеві знання та мережі, щоб узгодити конкретні транспортні потреби вантажовідправників із можливостями та доступністю перевізників. Вантажний брокер допомагає вантажовідправникам знайти найкращі тарифи, маршрути та розклади для їхніх вантажів, а також зв'язує їх із надійними та сумісними перевізниками. Додатково вантажний брокер також займається документацією, митним оформленням, страхуванням і відстеженням вантажів, гарантуючи, що вони будуть доставлені вчасно та в хорошому стані [135; 158].

Оскільки крім вантажного брокерського обслуговування в транспортно-логістичній діяльності виділяють також митну та судову брокерську діяльність, використання поняття «логістичний брокер» як синоніма «вантажного брокера», поширене в зарубіжній літературі, може викликати термінологічну плутанину, тому вбачається за доцільне використовувати дефініцію «логістичний брокер» в широкому розумінні, а при застосуванні її у вузькому значенні (як синоніма «вантажного брокера») – робити додаткове уточнення у дужках: «логістичний (вантажний) брокер». Використання ще одного поширеного синоніма – «транспортний брокер» – не представляється доцільним у вітчизняній практиці, де усталеною нормою є використання поняття «транспортно-логістична діяльність», тому застосування таких термінів, як «логістична брокерська діяльність» та «транспортна брокерська діяльність» представляється не стільки синонімічним, скільки дихотомічним, що теж може стати основою для термінологічної плутанини.

Розвиток вантажного брокерського обслуговування був зумовлений глобалізаційними явищами та зростанням рівня конкуренції в сучасному бізнес-

середовищі, що вивело на перший план питання ефективності управління ланцюжком постачань. Місія логістичного (вантажного) брокера – забезпечення безперебійного товаропотоку на основі оптимізації процесів доставки та їх координації, що робить логістичний ланцюжок більш ефективним [135].

Брокерське обслуговування в транспортно-логістичному бізнесі можна розглядати як «аутсорсинг аутсорсингу»: спершу компанії передавали на аутсорс транспортно-логістичні функції, а згодом – почали передавати на аутсорс сам процес пошуку та підбору аутсорсерів – транспортно-логістичних операторів з оптимальними умовами та характеристиками.

Оскільки логістичний (вантажний) брокер – це, в першу чергу, експерт з координації та оптимізації транспортно-логістичних процесів [135; 159], цілком логічним є те, що вантажна брокерська діяльність в сфері логістики як субгалузь (спеціалізація) виділилась з транспортно-логістичної діяльності як надгалузі, в якій міг сформуватись необхідний рівень експертизи. Основні шляхи формування суб'єктів логістичної (вантажної) брокерської діяльності:

- перехід найманих працівників-логістів до індивідуальної професійної діяльності (вантажні брокери-фізособи);
- формування спеціалізованих бізнесів (вантажні брокери-юридичні особи) шляхом залучення вивільнених фахівців-логістів;
- формування суббізнесу (вантажного брокерського напрямку) комплексними 3 PL операторами з метою розширення масштабів діяльності та мінімізації ризиків.

Розглянемо основні завдання логістичного (вантажного) брокерського обслуговування на основі аналізу функціональних обов'язків вантажних брокерів у зарубіжній практиці на прикладі компанії ATS Logistics – досвідченого американського 3 PL-оператора, що працює на ринку транспортно-логістичних послуг з 1980 р. і має власний вантажний брокерський напрямок. Основні обов'язки логістичного (вантажного) брокера:

- обговорення витрат і контрактів із перевізниками: логістичні (вантажні) брокери домовляються про конкурентоспроможні ставки та завершують угоди між вантажовідправниками та перевізниками;

- координація способів транспортування та маршрутів: брокери враховують тип вантажу, пункт призначення та інші фактори, мінімізуючи час і витрати на транспортування;

- забезпечення відповідності нормативним вимогам: логістичні (вантажні) брокери гарантують, що вантажі відповідають митним стандартам, стандартам безпеки та екологічним стандартам, що сприяє безпроблемному транскордонному транспортуванню;

- обробка транспортної документації та процесів: брокери керують основними документами, такими як коносаменти та митна документація, зменшуючи адміністративний тягар для своїх клієнтів і забезпечуючи безпроблемну роботу ланцюжків постачання [135].

Зазначений перелік завдань з логістичного (вантажного) брокерського обслуговування забезпечує вищий рівень інтеграції та підвищення ефективності ланцюжків постачання за рахунок:

- зниження витрат: компанії-замовники отримують суттєву економію коштів завдяки оптимізації маршрутів і забезпеченню оптимальних конкурентоспроможних тарифів. Логістичні (вантажні) брокери допомагають мінімізувати витрати на транспортування, зберігаючи при цьому належну якість обслуговування;

- підвищення ефективності: координація та впорядкування процесів доставки сприяють оптимізації ланцюжків постачання. Компанії-замовники отримують такі переваги, як скорочення часу доставки та менша кількість збоїв у поставках, а безперебійна робота, в свою чергу, є основою для зростання господарської ефективності;

- гарантія відповідності: логістичні (вантажні) брокери гарантують, що компанії-виконавці відповідають нормативним вимогам і стандартам. Вирішуючи складні питання відповідності, компанії-замовники уникають потенційних штрафів і затримок;

- оптимізована документація: ефективна обробка товаросупровідної документації зменшує адміністративний тягар, сприяючи швидшому митному оформленню та меншому стресу, пов'язаному з документообігом, для клієнтів [135];

159].

Крім того, слід зазначити, що залучення логістичних (вантажних) брокерів сприяє подоланню труднощів у ланцюжках постачань. Кожен ланцюжок постачання стикається з унікальним набором проблем. Поширені проблеми включають: управління витратами, забезпечення своєчасних поставок і навігацію в складній системі нормативних вимог. Завдяки своїм знанням і досвіду логістичні (вантажні) брокери пропонують індивідуальні рішення для вирішення цих проблем, що проявляється, зокрема, у розробці індивідуальних рішень, які задовольняють конкретні потреби клієнтів. Ще один аспект вирішення зазначеної проблеми – технологічний. Інтеграція технологій має ключове значення для подолання проблем у ланцюжках постачань. Автоматизовані рішення та аналітика даних відіграють важливу роль у прийнятті обґрунтованих рішень, а провідні 3 PL та 4 PL-оператори знаходяться, як правило, в авангарді інновацій. Такі транспортно-логістичні компанії використовують технології для підвищення прозорості та видимості ланцюжків постачання, забезпечуючи кращий контроль і більш обґрунтоване прийняття рішень [135].

Саме цим зумовлені конкурентні переваги таких логістичних (вантажних) брокерів, як транспортно-логістичні компанії з брокерським суббізнесом (у порівнянні зі спеціалізованими вантажними брокерами: компаніями та фізособами).

Економічна сутність логістичного (вантажного) брокерського обслуговування полягає у тих перевагах, які цей комплекс послуг забезпечує компанії-клієнту. Узагальнимо переваги для компаній-вантажовідправників, які забезпечує залучення вантажних брокерів (у порівнянні з безпосереднім співробітництвом з компаніями-перевізниками):

- краще управління процесом доставки: високий рівень експертизи дозволяє вантажним брокерам краще розуміти специфіку процесів доставки різних типів обладнання та товарів; маршрутів у різних регіонах країни та за кордоном; тарифних сіток та умов транспортування; значний досвід у процедурах вантажних перевезень зумовлює відчутні переваги для компанії-клієнта вже на етапі консультування;

- доступ до розгалуженої мережі перевізників і вантажівок: спеціалізовані

автотранспортні компанії мають доступ лише до власного парку транспортних засобів, тому навіть для постійного клієнта буває важко знайти додаткову вантажівку в разі потреби, що може призвести до зриву графіку постачань компанії-клієнта. Натомість, логістичні (вантажні) брокери постійно підтримують зв'язок з багатьма перевізниками; вони в будь-який момент часу мають інформацію, яка автотранспортна компанія з необхідними характеристиками є доступною для виконання замовлення;

- додаткове страхування вантажу: вантажні перевезення пов'язані з певними ризиками, тому страхування вантажів є необхідністю. Компанії, які замовляють послуги доставки, як правило, мають страхування вантажу, але логістичні (вантажні) брокери пропонують додаткове покриття для захисту товарів під час транспортування [116];

- підвищена гнучкість і масштабованість: однією з ключових переваг співпраці з логістичним (вантажним) брокером є підвищена адаптивність та здатність до масштабування. Ця перевага є похідною від переваги доступу до різноманітної мережі перевізників, оскільки це є основою для можливості вибору оптимальних варіантів транспортування, виходячи з конкретних потреб та задач. Логістичні брокери пропонують індивідуальні рішення, які адаптуються до мінливих обставин, забезпечуючи безперебійну роботу навіть у складні часи, незалежно від того, чи йдеться про доставку швидкопсувних товарів, які потребують вантажівок-рефрижераторів, чи про забезпечення потреб у пік сезону;

- оптимізація витрат: логістичні (вантажні) брокери володіють глибокими знаннями про тарифи перевізників, ринкові тенденції, очікувані зміни у співвідношенні попиту та пропозиції на ринку транспортно-логістичних послуг та можливостей економії в галузі вантажних перевезень. Використовуючи свій досвід, брокери можуть домовитися про вигідні тарифи та забезпечити конкурентні ціни для вантажовідправників. Завдяки ефективному управлінню тарифами та оптимізації маршрутів логістичні (вантажні) брокери допомагають вантажовідправникам мінімізувати витрати на транспортування, що безпосередньо впливає на кінцевий результат;

- доступ до передових технологій і аналітики: в епоху цифрової трансформації логістичні (вантажні) брокери знаходяться в авангарді використання новітніх технологій і аналітичних інструментів. При взаємодії з брокером компанії-вантажовідправники отримують доступ до передових платформ і систем, які забезпечують відстежуваність їхнього ланцюжка постачань у реальному часі. Ці інструменти дозволяють вантажовідправникам відстежувати вантажі, контролювати рівень запасів і отримувати цінну інформацію для проактивного прийняття рішень. Маючи доступ до комплексної аналітики даних, компанії-вантажовідправники отримують можливість виявити вузькі місця, оптимізувати маршрути та підвищити загальну ефективність роботи;

- економія часу та зменшення адміністративного тягаря: орієнтування в складних процесах управління ланцюжками постачань може зайняти багато часу та ресурсів для компаній-вантажовідправників. Логістичні (вантажні) брокери полегшують цей тягар, виконуючи різноманітні адміністративні завдання, такі як підготовка документації на вантаж, митне оформлення, вибір перевізника. Передаючи ці обов'язки на аутсорс, компанії-вантажовідправників можуть зосередитися на основній діяльності, що забезпечує підвищення продуктивності та покращення обслуговування клієнтів;

- зменшення ризиків і управління відповідністю: дотримання нормативних вимог і пом'якшення ризиків у ланцюжку постачань мають вирішальне значення для компаній-вантажовідправників [113]. Логістичні (вантажні) брокери мають глибоке розуміння галузевих норм і залишаються в курсі нових стандартів відповідності. У партнерстві з вантажним брокером компанії вантажовідправники можуть зменшити ризики невідповідності, забезпечити дотримання протоколів безпеки та орієнтуватися в складнощах міжнародних перевезень, зменшуючи ризики штрафів та збоїв в поставках [153].

Зупинимось на питанні, чим брокерський суббізнес є корисним для транспортно-логістичної компанії, яка його відкриває, і для чого виконувати функції посередника, якщо можна зосередитись на якісному виконанні функцій транспортно-логістичного аутсорсера. Логіка відкриття брокерського напрямку зумовлена

нестабільним та майже непередбачуваним економічним середовищем, яке представляє собою сучасна економічна система: як глобальна так і її національні субсистеми [33].

Нарощувати масштаби діяльності (тобто не просто розширювати коло клієнтів, але й кадровий та матеріально-технічний потенціал для задоволення їх потреб) – це, по-перше, достатньо «дорогий» шлях ринкової експансії, а по друге – доволі ризикований, враховуючи непрогнозовані або погано прогнозовані явища в економічному середовищі. Якщо обирати між двома стратегіями: реагувати на активізацію (або спад) на ринку шляхом розширення (скорочення) штату працівників та автопарку чи відкрити брокерський суббізнес для передачі частини замовлень (в умовах активного ринку) з отриманням комісії, можна дійти висновку, що у другій бізнес-моделі є ціла низка переваг:

- організаційних – розширення та скорочення масштабів основної діяльності вимагає додаткових організаційних зусиль, що не є основною діяльністю (питання продажу вантажного транспорту, що став зайвим, питання утримання зайвих гаражних приміщень чи побудови недостатніх – в умовах розширення ринку, та ін.);

- репутаційних – транспортно-логістична компанія не відмовляє надмірним клієнтам (в умовах розширення масштабів бізнесу завжди є відставання в часі, тому частина попиту залишиться незадоволеною, що призведе до втрати потенційного прибутку (в тому числі – перспективного), а також до репутаційних втрат), а, натомість, підтверджує свою експертну репутацію; крім того, компанія не несе репутаційних втрат від кадрових скорочень;

- кадрових – в умовах погіршення ситуації на ринку не відбувається відтік досвідчених кадрів: просто тимчасово зменшуються масштаби брокерського напрямку, що може відбиватись у скороченні нефіксованої частини зарплати (тому вантажну брокерську діяльність доцільно кадрово інтегрувати в основну транспортно-логістичну діяльність);

- фінансово-економічних – вивільняються кошти для інвестицій в інновації (замість капіталовкладень в розширення масштабів): інтенсивний розвиток замість екстенсивного); також мінімізуються втрати недоотриманої вигоди; оптимізується

собівартість (клієнт, сплачуючи комісію брокеру, купує вже набуту в основній діяльності експертизу, яка не вимагає додаткових вкладень, крім оплати праці) – в порівнянні з основним бізнесом від здійснення транспортно-логістичної діяльності з багатокомпонентною собівартістю вантажний брокерський суббізнес може бути не менш прибутковим.

Для деяких (переважно, невеликих) транспортно-логістичних компаній сукупні вигоди від відкриття вантажного брокерського суббізнесу можуть навіть перевищувати ефективність основної діяльності, що в окремих випадках призводить до повного переходу на вантажний брокеринг.

Дано визначення дефініції «логістичний (вантажний) брокер» – це спеціалізований постачальник послуг, який з'єднує вантажовідправників із перевізниками, сприяючи переміщенню товарів у ланцюжку постачання, на основі використання глибокої експертизи, знання транспортно-логістичної галузі, а також доступу до розгалуженої мережі компаній-перевізників, що дозволяє оптимізувати транспортно-логістичні процеси та забезпечити безперебійне функціонування ланцюжка постачань від початку до кінця.

Відкриття вантажного брокерського напрямку як суббізнесу транспортно-логістичної компанії є актуальним для вітчизняних операторів різних масштабів діяльності, особливо в кризових і погано передбачуваних умовах. Брокерський напрямок водночас дозволяє розширити масштаби діяльності з мінімальними ризиками та підвищити ефективність основної діяльності за рахунок розширення клієнтської бази та можливості відбору найбільш перспективних та вигідних замовлень (з передачею на аутсорс іншим компаніям-перевізникам понаднормових замовлень, що є менш вигідними та перспективними).

Брокерський напрямок забезпечує гнучкість та адаптивність транспортно-логістичній компанії, оскільки дозволяє реагувати на динаміку ринку найбільш оперативно та ефективно, не витрачаючи зайвих ресурсів і не несучи репутаційних втрат внаслідок відмов клієнтам. Також брокерський суббізнес дозволяє знизити ризики відмови клієнтам внаслідок форсмажорів, що є особливо важливим для малих та середніх транспортно-логістичних компаній, для яких вихід з ладу навіть одиниці

вантажного транспорту може мати низку негативних наслідків: недоотримання економічної вигоди, незадоволення клієнтської потреби (з можливою втратою клієнта), погіршення ділової репутації. Наявність брокерського суббізнесу (відділу, напрямку) нівелює ці ризики, оскільки дозволяє передавати всі замовлення, які неможливо або недоцільно виконати, на аутсорс.

Також брокерський напрямок може забезпечити залучення тих клієнтів, яких транспортно-логістична компанія (особливо – невелика) досі не обслуговувала з огляду на обмеженість забезпечення основними фондами: наприклад, мала транспортно-логістична компанія з брокерським суббізнесом може залучати замовників, яким потрібні рефрижераторні перевозки, навіть якщо не має і не планує придбати відповідний вантажний транспорт. Для невеликих компаній з обмеженими можливостями капіталовкладень та з браком управлінського забезпечення потенційного розширення бізнесу відкриття брокерського напрямку представляється як оптимальний інструмент розвитку, що вимагає мінімального кадрового та фінансового забезпечення. Єдиною важливою умовою для успішного відкриття брокерського напрямку є наявність відповідної експертизи та ділових зв'язків з іншими операторами галузі, для того, щоб брокерське обслуговування здійснювалось на належно високому рівні.

Для великих транспортно-логістичних компаній відкриття брокерського напрямку також є доцільним, особливо в умовах соціально-економічних потрясінь останніх років. Варто зазначити, що брокерські підрозділи мають всі лідери TOP-10 транспортно-логістичної галузі (за параметром обсягу операційної виручки за 2023 р.): SC Kuehne+Nagel, ДСВ Логістика, ФМ-Логістик, Рабен Україна, Еколь Логістикс, Заммлер Україна, Pakline Logistic (ТОВ «Корса»), Логістична компанія «УВК», Логістик-Плюс, ДП «Шенкер» [33].

Українські дочірні компанії великих міжнародних транспортно-логістичних корпорацій першими почали відкривати брокерські суббізнеси, наслідуючи успішну практику материнських зарубіжних компаній в цьому напрямку. Їх приклад надихнув до відповідних кроків українських логістичних операторів 3PL. Ефективність такої комбінованої бізнес-моделі (комплекс транспортно-логістичних послуг плюс

брокерське обслуговування) вже доведена фінансовими результатами суб'єктів господарювання, які продовжували успішно функціонувати навіть в найтяжчі для транспортно-логістичної галузі часи: в період протипандемійних обмежень COVID-19 та на початку повномасштабного вторгнення РФ. Брокерський напрямок підтримує основну операційну діяльність транспортно-логістичної компанії і вимагає мінімальних інвестицій, а ті капіталовкладення (зокрема, в сфері новітніх технологій), які можуть підвищити його ефективність – підуть на користь також і основному бізнесу, тому їх не доцільно розглядати лише в контексті інвестиційних витрат на відкриття брокерського суббізнесу.

Логістичний (вантажний) брокеринг можна вважати обов'язковим компонентом сучасного транспортно-логістичного бізнесу із малими та середніми масштабами діяльності, оскільки всі складові успіху (галузева експертиза, мережа ділових відносин, застосування інноваційних технологій) у таких компаній вже не тільки є в наявності, але й відповідають достатньо високому рівню вимог, тому не скористатися цим комплексом переваг в даному напрямку означає подарувати конкурентам великий сегмент ринку транспортно-логістичних послуг.

За умови наявності брокерського суббізнесу транспортно-логістична компанія може використовувати більш агресивні маркетингові стратегії, активно залучаючи нових клієнтів та розширюючи співпрацю з уже наявними, оскільки вантажний брокеринг дозволяє нівелювати «вузькі місця» операційної діяльності: весь пул залучених замовлень буде гарантовано реалізованим якщо не власними силами компанії (за оплату виконаних послуг), то шляхом підбору інших транспортних компаній (за брокерську комісію)[33].

Кошти, вивільнені від екстенсивних капіталовкладень (розширення автопарку по кількості та номенклатурі), транспортно-логістична компанія з брокерським суббізнесом може спрямовувати в інвестиції в інновації та технологічний розвиток, що є особливо актуальним в сучасних умовах становлення нової соціально-економічної парадигми Індустрія 4.0 [39].

Ми обґрунтовано можемо очікувати подальшого розвитку технологій, які зроблять революцію в посередництві з вантажних перевезень. Інструменти

автоматизації, такі як цифрові платформи та штучний інтелект, підвищують ефективність вантажного брокерингу шляхом більш швидкого й точного зіставлення вантажовідправників із перевізниками. Загалом, оскільки ланцюжки постачань продовжують розширюватися в усьому світі та стають все більш складними, роль логістичних (вантажних) брокерів ставатиме все більш важливою для забезпечення безперебійної роботи в транспортній галузі.

За останні роки брокерська галузь вантажних перевезень зазнала значних змін завдяки розвитку технологій. Традиційні методи ручних процесів і документообігу замінюються цифровими рішеннями, які пропонують автоматизацію та ефективність. Інтеграція новітніх технологій у вантажне брокерське обслуговування революціонізувала спосіб проведення логістичних операцій. Автоматизація відіграє вирішальну роль у оптимізації процесів, у зменшенні негативного впливу людського чинника і у підвищенні загальної продуктивності. Від узгодження навантаження і до оптимізації маршруту – новітні технології дозволяють вантажним брокерам ефективніше обробляти великі обсяги відправлень за всім спектром функцій.

Цифрові платформи та програмні додатки стали цінними інструментами для транспортних брокерів. Ці платформи дозволяють їм безперешкодно зв'язуватися з вантажовідправниками та перевізниками, сприяючи швидшому спілкуванню та відстеженню відправлень у режимі реального часу. Крім того, розширені аналітичні можливості дозволяють вантажним брокерам приймати рішення на основі даних, визначати тенденції, оптимізувати маршрути та підвищувати операційну ефективність.

Використання інновацій у брокерських послугах з вантажних перевезень не тільки покращило внутрішні операції, але й поліпшило взаємодію з клієнтами. Відображення статусу відправлення в реальному часі забезпечує прозорість і зміцнює довіру між вантажними брокерами та їхніми клієнтами. Автоматизовані процеси документування зменшують кількість помилок у документообігу та забезпечують дотримання нормативних вимог. Загалом цифрова трансформація брокерських послуг із вантажних перевезень змінює галузь, забезпечуючи швидші транзакції, знижуючи витрати, покращуючи операційну ефективність і підвищуючи рівень

задоволеності клієнтів. Оскільки технології продовжують розвиватися, ми можемо очікувати подальших досягнень, які стимулюватимуть інновації в цьому секторі [154].

Використання сучасних аналітичних інструментів, ШІ, IoT та ін. [39] покращить як основну операційну діяльність транспортно-логістичної компанії, так і логістичне (вантажне) брокерське обслуговування. І чим вищим буде рівень застосування новітніх технологій, тим вищими будуть ефективність, експертиза та репутація компанії, що за відсутності операційних «вузьких місць» дозволить і надалі розширювати клієнтську базу, а отже – отримувати ще більше фінансових ресурсів для інтенсивного інноваційного розвитку транспортно-логістичної компанії.

Позитивний вплив брокерського суббізнесу на адаптивність транспортно-логістичної компанії проявляється в наявності трьох узагальнених стратегій для трьох станів ринку:

- ринок зростає: брокерський суббізнес дозволяє заробляти на понаднормових замовленнях (брокерська комісія) без капіталовкладень в основні фонди та без втрати клієнтів, долаючи операційні «вузькі місця» шляхом фактичної передачі менш прибуткових та перспективних замовлень на аутсорс;

- ринкове «плато»: вантажний брокеринг забезпечує стабільну завантаженість основної операційної діяльності за ринковими цінами, передаючи незначний відсоток надлишкових замовлень стороннім транспортним компаніям;

- економічна криза, спад ринку: брокерський суббізнес максимально забезпечує замовленнями основну операційну діяльність, мінімізуючи кількість простоїв за рахунок розширеної в попередні «хороші» роки клієнтської бази [33].

Основним критерієм для прийняття рішення про впровадження брокерського напряму в транспортно-логістичний бізнес є його вплив на загальну ефективність транспортно-логістичного бізнесу.

Ефективність – комплексна багатогранна категорія, яка в загальному вигляді може бути визначена, як здатність генерувати ефект. Види ефективності визначаються, з одного боку – ефектом (економічним, репутаційним, організаційним, сервісним (клієнтська задоволеність), соціальним, екологічним та ін.), а з іншого –

базою, що генерує такий ефект (в якості останньої можуть розглядатись капітал, активи, основні фонди та ін.) [1; 5; 15; 19; 52; 91; 104].

В умовах становлення нової соціально-економічної парадигми стає очевидним, що ефективність діяльності суб'єктів господарювання не повинна прив'язуватись виключно до економічної ефективності (тобто здатності генерувати економічний ефект у вигляді прибутку, доходу або економії), хоча її значення і не можна применшувати. Сталий розвиток економіки вимагає від підприємств відповідального господарювання, що робить актуальним вимірювання соціальних та екологічних ефектів від господарської діяльності [17; 72; 151].

Крім того, навіть не виходячи за межі суто господарської діяльності, слід враховувати, що чиста максимізація економічної ефективності (доходності, рентабельності) вступає в протиріччя з іншими складовими, що зумовлюють успішне ведення бізнесу (ліквідністю, фінансовою стійкістю, клієнтською задоволеністю та ін.), тому економічну ефективність доцільно не максимізувати, а оптимізувати, враховуючи поточну ситуацію на ринку, конкурентні позиції компанії, тенденції розвитку тощо.

Саме тому критеріям оцінювання ефективності діяльності суб'єктів господарювання в цілому та транспортно-логістичних підприємств зокрема необхідно приділяти належну увагу, враховуючи, що ефективність бізнесу – це не тільки його мета, але й важливий показник, моніторинг та аналіз якого може і має слугувати основою для прийняття оптимальних управлінських рішень [99].

Оскільки ефективність господарської діяльності є комплексною категорією, важливого значення набуває її декомпозиція на складові, що в свою чергу можуть і мають стати критеріями для її оцінки. В залежності від масштабів бізнесу та характеру бізнес-процесів, підходи до декомпозиції можуть відрізнятися. Обрані для відстеження складові ефективності повинні бути науково обґрунтованими, що означає наявність беззаперечного зв'язку між критеріальним компонентом та конкретним ефектом (економічним, репутаційним, організаційним, сервісним, соціальним, екологічним тощо).

Ще один вектор декомпозиції загальної ефективності бізнесу – це декомпозиція за центрами відповідальності. Це дає не тільки комплекс критеріїв для оцінки діяльності бізнесу в цілому, але й для оцінки його суббізнесів, відділів, відділень, територіальних представництв та ін. – тобто будь-яких підсистем, управлінський персонал яких має важелі впливу на генерований ефект (економічний (дохід, прибуток) або інший), або на його складові (витрати, клієнтська задоволеність, забруднення довкілля тощо).

При цьому, розробляючи систему критеріїв оцінювання ефективності діяльності необхідно враховувати вартість її складності: моніторинг всіх можливих показників ефективності не є доцільним, оскільки складні системи показників не тільки вимагають більше економічної роботи, але й перевантажують поле прийняття управлінських рішень, тому при розробленні системи критеріальних показників необхідно зосередитись на виборі ключових з них.

Ключові критерії ефективності можуть бути як загальноекономічними, так і специфічними для галузі або для конкретного бізнесу. Чим меншим є масштаб бізнесу, тим меншою є кількість критеріїв, які доцільно відстежувати: тому система ключових критеріїв ефективності для малих транспортно-логістичних компаній буде лаконічнішою, ніж для середніх бізнесів, а середні транспортно-логістичні підприємства можуть послуговуватись меншою кількістю ключових критеріїв ефективності, ніж великі транснаціональні логістичні оператори.

Зупинимось на економічній ефективності бізнесу, зокрема – в транспортно-логістичній сфері. Широкий спектр показників економічної ефективності зумовлений, з одного боку, різноманітністю вимірюваних та оцінюваних економічних ефектів, а з іншого – різноманітністю підходів до вибору генеруючої економічний ефект бази.

Будь-який показник економічної ефективності (доходності, прибутковості, рентабельності) обчислюється простою формулою, що складається з чисельника та знаменника і може вимірюватись або як коефіцієнт, або у відсотках (в останньому випадку результат обчислення помножується на 100%):

- чисельник представляє собою генерований економічний ефект: дохід, чистий дохід (прибуток як дохід за вирахуванням витрат), маржинальний прибуток (дохід за вирахуванням витрат того чи іншого рівня за тим чи іншим центром відповідальності), чистий прибуток, економія, нетто або бруто результат експлуатації інвестицій, дисконтований дохід, дисконтований чистий дохід, витрати та ін.);

- знаменник представляє базу, що генерує ефект або впливає на його генерацію (капітал (сукупний, власний, позиковий), активи (сукупні, оборотні, не оборотні, конкретний вид активів), показники масштабу господарської діяльності (собівартість (сукупна, конкретного продукту), виручка (сукупна, від конкретного продукту або суббізнесу), фонд заробітної плати, вартість експлуатації основних фондів тощо).

Крім того, до показників економічної ефективності можна віднести якісні показники, база генерації ефекту в яких (знаменник) вимірюється в одиницях, відмінних від грошових (прибуток (або інший ефект) на кілометр, прибуток (або інший ефект) на виробничу (складську, торгівельну) площу), що характеризують віддачу від конкретної бази генерації ефекту.

Слід зазначити, що база генерації ефекту – це не більш, ніж обрана для конкретних цілей аналізу точка зору: капітал не більшою мірою генерує прибуток, ніж основні фонди, а виробничі площі не більшою мірою генерують прибуток, ніж персонал, втім, для оцінки саме окремих аспектів оцінки господарської діяльності підприємства необхідно застосовувати різні погляди на базу генерації прибутку: для того, щоб отримати комплексну картину.

Для транспортно-логістичного бізнесу такою специфічною фізичною базою для вимірювання може бути кілометр (кілометраж), тонна ваги (загальний обсяг вантажних перевезень, тоннаж транспортної одиниці або всього парку вантажівок) або одиниця вантажного транспорту (загальна кількість вантажівок) – для транспортної складової; та квадратний метр (загальна площа складських приміщень) – для складських послуг. Це дозволяє виміряти економічний ефект з кілометра, з загального кілометражу, віддачу однієї вантажівки або всього парку, прибутковість всіх складських приміщень, конкретного складу або прибутковість  $1\text{м}^2$ . Крім того, в

якості бази для вимірювання економічної ефективності транспортно-логістичні компанії використовують такі специфічні показники як операційний день, фонд операційних днів, відправлення (вантаж) та загальна кількість відправлень.

Також слід зазначити, що для оцінки економічної ефективності в якості показників економічного ефекту транспортні компанії часто використовують не тільки дохід, але й витрати – це зумовлено специфікою бізнесу, оскільки витрати на транспортування одного вантажу відіграють важливу роль для формування кінцевого прибутку компанії.

Успіх впровадження нового напрямку господарської діяльності – вантажного брокерингу – значною мірою залежить від команди, яка буде його здійснювати. Командний підхід набуває все більшого поширення у транспортно-логістичному бізнесі, що зумовлює доцільність впровадження такої інноваційної моделі управління, як Agile. Від початку Agile-методологія зародилася та набула поширення в ІТ-сфері, а також в інших галузях з проєктною організацією [118; 125; 132]. Втім, останнім часом вона поступово поширюється і на інші сфери господарювання [3; 6; 10; 48; 112].

Agile-модель (гнучка модель) управління проєктами була розроблена в 2001 р. групою спеціалістів сфери ІТ у відповідь на зростання потреби в більш гнучких підходах, ніж ті, що застосовуються в інших управлінських моделях. Результатом багатоденної командної роботи стало формулювання Agile-маніфесту – рамкової методології, що стала підґрунтям для забезпечення гнучких підходів у проєктному менеджменті. Agile-маніфест змінив підходи до визначення пріоритетності управлінських цінностей наступним чином:

- люди та взаємодія є пріоритетнішими, ніж процеси та інструменти;
- працюючий продукт або послуга, що задовольняє потреби клієнтів, має вищий пріоритет, ніж детально розроблена документація;
- співпраця з замовником є пріоритетнішою, ніж обговорення деталей угоди;
- готовність до змін має вищий пріоритет, ніж суворе дотримання плану [118, С. 99].

Agile-методологія в проєктному менеджменті є спрямованою на командну

роботу, гнучкість, готовність до змін, швидкість, орієнтацію на потреби клієнта. Хоча переважну більшість Agile-методів було розроблено задовго до формулювання принципів та цінностей Agile-маніфесту, вони набули розвитку саме на його основі. Принципи Agile буде адаптовано до потреб транспортно-логістичного бізнесу в третьому розділі дисертаційного дослідження.

Таким чином, в результаті проведеного дослідження було розширено теоретичне підґрунтя логістичного брокерингу за рахунок раніше не досліджуваної вітчизняними науковцями компоненти – вантажного брокерського обслуговування, яке лише відносно нещодавно стало частиною практики господарської діяльності в сфері надання транспортно-логістичних послуг спершу за кордоном, а згодом – у вітчизняних транспортно-логістичних компаній. Надане в результаті дослідження визначення дефініції логістичного (вантажного) брокера та вантажного брокерського обслуговування розкриває сутність та специфіку зазначених явищ, а обґрунтування завдань вантажного брокерингу покращує розуміння його переваг як для компаній-вантажовідправників, так і для транспортно-логістичних операторів різних масштабів діяльності. Теоретичні засади використання логістичного (вантажного) брокерського обслуговування, а також підходи до оцінювання їх впливу на ефективність транспортно-логістичних компаній, можуть слугувати основою для впровадження брокерських підрозділів (напрямків, суббізнесів) в практику господарської діяльності вітчизняних транспортно-логістичних компаній, що має на меті підвищити рівень ефективності їх діяльності та забезпечити інтенсивний інноваційний розвиток галузі, що є особливо актуальним в умовах нестабільного економічного середовища.

### **1.3 Нормативні та методологічні основи управління транспортно-логістичним бізнесом**

Вітчизняна нормативно-законодавча база здійснення транспортно-логістичної діяльності та управління транспортно-логістичними підприємствами пройшла довгий період становлення, втім, вона і досі не є досконалою. Достатньо довгий період (до

1997 р.) транспортно-логістичний бізнес в Україні взагалі не мав власної правової бази, яка б визначала обов'язки, права та відповідальність суб'єктів господарювання у зазначеній галузі, а також специфіку їх відносин на ринку транспортно-логістичних послуг (з клієнтами, підрядниками, постачальниками та ін.) [26, с. 8]. Закон України №232-94ВР від 20.12.1994 р. «Про транспорт» відповідав морально застарілій парадигмі планової економіки і оперував відповідними категоріями, не задовольняючи потреби транспортно-логістичної галузі, що розвивалась на теренах молодого ринкової економіки України [87].

Хоча подальше становлення українського ринку транспортно-логістичних послуг супроводжувалось розвитком та поглибленням нормативно-законодавчої бази, мало місце постійне відставання законодавства від реальних потреб галузі, що розвивається достатньо швидкими темпами: так, законодавство в сфері мультимодальних перевезень було прийняте лише в 2021 р., а юридичні засади логістичного (вантажного) брокерингу досі залишаються невизначеними.

Для розуміння юридичних засад управління транспортно-логістичним бізнесом проаналізуємо основні нормативно-законодавчі акти, що його регламентують, в історико-функціональному розрізі.

Відправною точкою формування та розвитку вітчизняної нормативно-законодавчої бази в сфері логістики стало затвердження 14.10.1997 р. наказом Міністерства транспорту України № 363 «Правил перевезень вантажів автомобільним транспортом в Україні» (zareєстровані в Міністерстві юстиції України 20 лютого 1998 року за № 128/2568) [73].

Зазначений документ надав юридичне визначення суб'єктам ринку автоперевезень (що є важливою складовою ринку транспортно-логістичних послуг), а саме автомобільному перевізнику (як юридичній або фізичній особі, що здійснює перевезення вантажів та (або) пасажирів транспортними засобами (застосована широка категорія, без уточнення, що саме автомобільними транспортними засобами) на комерційній основі або за власний кошт); вантажовідправнику (як юридичній або фізичній особі (зокрема, ФОП), що надає вантаж автомобільному перевізнику для перевезення, а також вносить до ТТН (товарно-транспортної накладної) або іншого

документа, визначеного законодавством, відповідні відомості про вантаж); вантажоодержувачу (як юридичній або фізичній особі (зокрема, ФОП), що приймає вантаж та здійснює розвантаження транспортного засобу відповідно до встановленого законодавством порядку); замовнику (як вантажоодержувачу або вантажовідправнику, що уклав договір про перевезення вантажів з автомобільним перевізником) [73].

Також зазначеними Правилами визначались такі важливі категорії як транспортна послуга (перевезення вантажів та весь комплекс пов'язаних з автотранспортною доставкою допоміжних операцій); вантаж (сукупність предметів від моменту прийняття автоперевізником і до моменту здачі одержувачу); а також договір про перевезення вантажів (двостороння угода між автоперевізником та замовником (вантажодержувачем чи вантажовідправником), яка представляє собою юридичний документ, що регламентує термін, обсяг та умови автомобільного перевезення вантажів, а також відповідальність, права та обов'язки сторін) [73].

Таким чином, було визначено основоположні взаємовідносини між ключовими стейкхолдерами даного сегменту ринку транспортно-логістичних послуг [26, с. 13].

Крім того, в Правилах перевезень вантажів автомобільним транспортом в Україні було визначено наступні моменти:

- типологію вантажів за різними класифікаційними ознаками;
- правила укладання договорів про автоперевезення вантажів;
- питання страхування вантажів;
- правила упакування вантажів та вимоги до упаковки;
- правила визначення маси вантажів;
- правила маркування;
- правила вантаження і розвантаження;
- правила пломбування;
- правила приймання для транспортування;
- правила оформлення документів на вантаж;
- правила транспортування;
- правила здачі вантажоодержувачу;

- форму та порядок розрахунків за транспортні послуги;
- правила складання актів в разі пошкодження або зіпсуття вантажу, розбіжностей між сторонами та наявності інших підстав для матеріальної відповідальності;
- правила пред'явлення та розгляду претензій;
- правила контейнерних та інших специфічних видів перевезень [73].

Юридичне визначення всіх зазначених моментів було важливим кроком, втім, питання перевезень іншими видами транспорту ще деякий час лишались невизначеними.

Окремі аспекти залізничних вантажних перевезень було визначено Постановою Кабінету Міністрів України №457 від 06.04.1998 р. «Про затвердження Статуту залізниць України» (розділ V «Перевезення вантажів у прямому змішаному сполученні за участю залізниць та інших видів транспорту» та розділ VI «Перевезення пасажирів, багажу, вантажобагажу і пошти»)[80].

Наступний важливий крок в розвитку юридичного забезпечення транспортно-логістичного бізнесу – це прийняття Закону України № 1172-XIV від 20.10.1999 р. «Про транзит вантажів» [86].

Значущим внеском в категоріальний апарат транспортно-логістичної діяльності стало юридичне визначення таких дефініцій, як «учасники транзиту» (вантажовласники та суб'єкти підприємництва (перевізники, експедитори, морські агенти, порти, станції, декларанти та ін.), що надають транзитні послуги або виконують транзитні роботи у встановленому порядку) та «транзитні послуги (роботи)» (підприємницька діяльність учасників транзиту вантажів, безпосередньо пов'язана з ним та здійснювана в межах контрактів (договорів) перевезення, експедирування, доручення, агентських угод та ін.) [86].

Крім того, даним законом було визначено засади організації транзиту вантажів територією України та його здійснення автомобільним, залізничним, авіаційним, річковим та морським транспортом. В якості нормативно-законодавчої бази транзитної діяльності, крім зазначеного закону, було визначено Митний кодекс України, міжнародні угоди та нормативно-правові документи в сфері транзиту

вантажів. Серед важливих аспектів, визначених даним законом, необхідно відзначити наступні: шляхи забезпечення свободи транзиту вантажів; способи та маршрути транзиту; критерії визначення транзитних вантажів; документація транзиту; особливості контрагування транзитних послуг (робіт); розрахунки та тарифи; контроль за транзитом вантажів; регулювання та координація транзитної діяльності; відповідальність за порушення законодавства [86].

Серед недоліків даного закону варто відзначити відсутність у ньому положень про здійснення контролю вантажів на кордонах. Ці моменти було визначено тільки за три роки – 04.07.2002 р. – Указом Президента України №616/2002 «Про приєднання України до Міжнародної конвенції про узгодження умов проведення контролю вантажів на кордонах» [83].

В Міжнародній конвенції про узгодження умов проведення контролю вантажів на кордонах від 21.10.1982 р. визначено основні положення в сфері транзиту, засади погодження митних процедур та митного контролю, а також інших видів контролю (якості, відповідності технічним стандартам, ветеринарного, фітосанітарного, медико-санітарного) [50].

Правила залізничних вантажних перевезень були затверджені відповідно до ст. 5 Статуту залізниць України Наказом Міністерства транспорту України №644 від 21.11.2000 р. «Про затвердження окремих розділів Правил перевезення вантажів» (zareєстровані в Міністерстві юстиції України 24 листопада 2000 року за № 861/5082) [77].

Прийняття 16.01.2003 р. Господарського кодексу (ГК) України (№ 436-IV) систематизувало правове регулювання господарської діяльності в цілому та транспортно-логістичної діяльності зокрема. Глава 32 регламентувала перевезення вантажів як вид економічної діяльності, визначаючи його як діяльність, пов'язану з переміщенням продукції та виробів автодорогами, залізницею, повітряними та водними шляхами, а також з транспортуванням трубопроводами. В якості допоміжного виду діяльності визначалась транспортна експедиція. В цій главі було систематизовано та розвинуто положення законодавчих актів у сфері транспортно-логістичної діяльності, прийнятих раніше. Знайшли законодавче регламентування

такі питання, як: специфіка договору перевезення вантажу, приймання вантажу до перевезення, зміна умов перевезення, одержання вантажу в пункті призначення, плата за перевезення вантажів, відповідальність перевізника (за прострочення доставки, за пошкодження, нестачу, втрату вантажу), порядок визначення спорів, договір транспортного експедирування – які до цього моменту були визначені лише для вантажних перевезень автотранспортом та залізничним транспортом (правила перевезень вантажів повітряним та внутрішнім водним транспортом були прийняті лише в 2006 (а потім – в 2021) та 2022 рр. відповідно, а Умови та правила здійснення внутрішніх й міжнародних перевезень пасажирів і вантажів морським і річковим транспортом 1994 р. втратили чинність в 2002 р.). В 2021 р. Господарський кодекс України доповнила стаття 312 «Договір мультимодального перевезення»[12].

Крім того, в ГК України було визначено питання зберігання у товарному складі як вид господарської діяльності (що також є важливим аспектом транспортно-логістичної діяльності) – в статті 294 було визначено дефініцію «товарний склад» (як організацію, економічна діяльність якої полягає у зберіганні товарів та у наданні пов'язаних з ним послуг), а також пов'язані категорії: «склад загального користування» та «договір складського зберігання» [12].

Наступним важливим кроком в сфері законодавчого забезпечення транспортно-логістичної діяльності стало прийняття Закону України 1955-IV від 01.07.2004 р. «Про транспортно-експедиторську діяльність» [88].

Цим законом було визначено організаційні та правові засади транспортно-експедиторської діяльності, що є важливою складовою транспортно-логістичного бізнесу, а також забезпечено умови для її вдосконалення та розвитку. Законом дано юридичне визначення транспортно-експедиторської діяльності, транспортно-експедиторської послуги, транспортного експедитора, учасників транспортно-експедиторської діяльності та інших ключових дефініцій в зазначеній сфері. Закон України «Про транспортно-експедиторську діяльність» регламентує такі питання, як: засади експедиторської діяльності, об'єднання експедиторів, державне регулювання та підтримка транспортно-експедиторської діяльності, види транспортно-експедиторських послуг, договір транспортного експедирування, права,

відповідальність та обов'язки експедитора та клієнта, страхування в транспортно-експедиторській діяльності, спори у транспортно-експедиторській діяльності [88].

Правила повітряних перевезень вантажів були затверджені Наказом Державної служби України з нагляду за забезпеченням безпеки авіації №186 від 14.03.2006 р. «Про затвердження Правил повітряних перевезень вантажів» (zareєстровані в Міністерстві юстиції України 13 червня 2006 року за № 705/12579) [79]. Зазначені правила втратили чинність 22 січня 2022 р., разом з набуттям чинності Авіаційних правил України «Правила повітряних перевезень вантажів» (затверджені Наказом Державної авіаційної служби України №1795 від 19.11.2021 р. «Про затвердження Авіаційних правил України «Правила повітряних перевезень вантажів» (zareєстровані в Міністерстві юстиції України 13 січня 2022 року за № 29/37365)) [76].

13.03.2012 р. було прийнято Митний кодекс (МК) України (№ 4495-VI), який законодавчо врегулював окремі питання в міжнародних транспортно-логістичних послугах, зокрема, в розділі VI було визначено питання переміщення і пропуску комерційних транспортних засобів та вантажів через митний кордон, а також митні формальності під час переміщення товарів через митний кордон різними видами транспорту. Крім того, МК врегулював митну брокерську діяльність, що є одним з видів брокерського обслуговування в транспортно-логістичному бізнесі (в главі 59 дається юридичне визначення митного брокера як суб'єкта господарювання, який надає послуги митного декларування комерційних транспортних засобів та товарів, переміщуваних через митний кордон України; визначається правове врегулювання митного брокера та клієнта, а також інші моменти) [49].

Важливим кроком в розвитку юридичного забезпечення транспортно-логістичної діяльності стало прийняття Закону України №1887-IX від 17.11.2021 р. «Про мультимодальні перевезення» [82].

Зазначений закон визначив організаційно-правові засади мультимодальних перевезень, а саме: питання організації мультимодальних перевезень; державне регулювання та державна підтримка мультимодальних перевезень; комбіноване перевезення вантажів; функціонування мультимодальних терміналів; здійснення міжнародних мультимодальних перевезень; особливості укладання договору

мультимодальних перевезень; форма документа мультимодального перевезення вантажів; тарифи на мультимодальні перевезення; права та обов'язки оператора та замовника послуги мультимодального перевезення, фактичного перевізника, власників мультимодальних терміналів, а також інших учасників мультимодального перевезення; страхування при мультимодальних перевезеннях; відповідальність оператора та замовника послуги мультимодального перевезення; гранична межа відповідальності оператора мультимодального перевезення; спори у сфері мультимодальних вантажних перевезень [82].

Даним законом визначено коло учасників мультимодальних вантажних перевезень, до якого входять: замовники послуги мультимодального перевезення, оператори мультимодального перевезення, фактичні перевізники, власники мультимодальних терміналів, треті особи, залучені до надання послуги мультимодального перевезення. Закон дає юридичне визначення дефініції «мультимодальне перевезення» (перевезення вантажів двома і більше видами транспорту на підставі договору мультимодального перевезення, яке здійснюється за документом мультимодального перевезення), а також супутнім дефініціям: замовник послуги мультимодального перевезення, оператор мультимодального перевезення, фактичний перевізник, мультимодальний термінал, договір мультимодального перевезення, документ мультимодального перевезення, комбіноване перевезення вантажів та ін. [82].

Правила перевезення вантажів, пасажирів і багажу внутрішнім водним транспортом були затверджені Наказом Міністерства інфраструктури України №220 від 15.04.2022 р. «Про затвердження Правил перевезення вантажів, пасажирів і багажу внутрішнім водним транспортом» (zareєстровані в Міністерстві юстиції України 14 червня 2022 року за № 644/37980) [78].

Слід зазначити, що в сфері регламентування правил вантажних перевезень у вітчизняному юридичному полі залишається «біла пляма», а саме – правила міжнародних вантажних перевезень водним транспортом: після втрати чинності Умовами та правилами здійснення внутрішніх й міжнародних перевезень пасажирів і вантажів морським і річковим транспортом у 2002 р. правила для внутрішніх і

міжнародних перевезень водним транспортом лишались юридично невизначеними і, якщо для внутрішнього водного транспорту правила перевезення вантажів були за 20 років врешті решт прийняті, то для міжнародних перевезень дане питання досі не отримало юридичного врегулювання.

Як свідчить проведений аналіз нормативно-законодавчої бази в транспортно-логістичній сфері, дійсні юридичні акти регулюють транспортно-логістичний бізнес лише фрагментарно, поверхнево або побічно. Тому актуальним залишається питання розробки та прийняття закону про транспортно-логістичну діяльність, який мав би забезпечити її комплексне та детальне нормативно-законодавче врегулювання.

Про необхідність перегляду та вдосконалення наявної законодавчої бази (зокрема, в частині її адаптації до законодавства ЄС та врахування викликів останніх років) говориться в оновленій Національній транспортній стратегії України на період до 2030 р., схваленій постановою Кабінету міністрів України №1550 від 27.12.2024 р. [85].

В нормативно-правовому та методологічному забезпеченні транспортно-логістичної галузі (як такої, що, з огляду на досвід економічно розвинених країн, потребує стратегічного планування розвитку з боку держави) особливе місце посідають програмні документи, що мають на меті вдосконалення та структурування державної політики в зазначеній галузі; виявлення ключових проблем, що заважають її розвитку; визначення послідовності кроків, спрямованих на їх розв'язання, а також на досягнення перспективних цілей. Основним поточним програмним документом, що має безпосередній зв'язок з транспортно-логістичною галуззю, є Національна транспортна стратегія України на період до 2030 р. Проведемо порівняльний аналіз двох версій зазначеного документу: від 2018 р. та від 2024 р.

В загальній частині Національної стратегії систематизуються результати аналізу поточного стану галузі та оцінюється рівень її розвитку. В Національній стратегії 2018 р., схваленій розпорядженням Кабміну України № 430-р від 30 травня 2018 р. (втратило чинність з прийняттям постанови про схвалення оновленої Національної стратегії в 2024 р.), зазначається, що транспортна галузь задовольняє лише базові потреби економіки та населення, при чому тільки за обсягом, а не за

якістю, а її сучасний стан не відповідає повною мірою вимогам інтеграції в Трансевропейську транспортну мережу (TEN-T) та ефективній реалізації євроінтеграційного курсу [84].

В оновленій Національній стратегії 2024 р. конкретизуються проблеми євроінтеграції транспортної галузі, зокрема: проблема впровадження та подальшого дотримання міжнародних стандартів; проблема повноцінного виконання міжнародних зобов'язань України у транспортній сфері; проблема приведення вітчизняного законодавства у відповідності до вимог Acquis ЄС; проблема інтеграції української транспортної мережі до TEN-T; проблема гармонізації національної транспортної політики України з пріоритетами транспортних політик ЄС (зокрема, з цілями Європейського зеленого курсу в сфері транспорту і мобільності). Крім того, в оновленій стратегії детально оцінюється вплив повномасштабної збройної агресії РФ на транспортну галузь (зокрема, на стан інфраструктури, на зміни в напрямках та обсягах транспортних потоків) [85].

Таким чином, стан транспортної галузі погіршився, а проблеми, які спостерігались ще в 2018 р. і не були вирішені до повномасштабного вторгнення 2022 р., загострились, а їх спектр розширився внаслідок цілеспрямованого руйнування РФ української транспортної інфраструктури, розриву економічних зв'язків, зменшення економічної активності, демографічних проблем та ін.

В Національній стратегії 2018 р. в якості мети було визначено створення національного транспортного комплексу: ефективного, безпечно функціонуючого та інтегрованого до глобальної транспортної мережі; а також задоволення потреб споживачів у перевезеннях та поліпшення умов ведення бізнесу, що має забезпечити ефективність і конкурентоспроможність української економіки.

Для реалізації мети Національної стратегії було визначено чотири основні стратегічні напрями:

- ефективна та конкурентоспроможна транспортна система;
- інноваційний розвиток галузі транспорту і глобальні інвестиційні проєкти;
- енергоефективний, екологічно чистий та безпечний для суспільства транспорт;

- міжрегіональна інтеграція та безперешкодна мобільність [84].

В оновленій Національній стратегії 2024 р. в якості мети фігурує відновлення на якісно вищому рівні постраждалої від воєнних дій транспортної системи; подальша розбудова транспортної системи у відповідності до стандартів та політики ЄС (зокрема, у відповідності до вимог сталої, стійкої до криз та інклюзивної мобільності транспорту); інтеграція до європейської та глобальної транспортних мереж; забезпечення належного рівня безпеки руху; задоволення потреб бізнесу та населення в транспорті та мобільності; сприяння обороноздатності держави, а також стійкості та конкурентоспроможності національної економіки.

Для реалізації зазначеної мети було сформульовано чотири стратегічні цілі:

- стратегічна ціль 1: відновлення і розвиток ефективної та конкурентоспроможної транспортної системи, інтегрованої до TEN-T відповідно до стандартів та політики ЄС;

- стратегічна ціль 2: забезпечення безперешкодної мобільності та якісних пасажирських перевезень;

- стратегічна ціль 3: екологічний, енергоефективний, безпечний та людиноцентричний транспорт з декарбонізаційним курсом;

- стратегічна ціль 4: забезпечення ефективного управління, розвитку людського капіталу та інституційної спроможності в транспортній галузі [85].

Стратегічна мета Національної транспортної стратегії суттєво змінилася: якщо у версії 2018 р. вона була доволі лаконічною і, фактично, складалася з двох тісно інтегрованих компонентів (створення транспортного комплексу, що відповідає набору вимог – з одного боку, та задоволення потреб (споживачів, бізнесу, національної економіки) – з іншого); то у версії 2024 р. вона суттєво розширилась, перетворившись на набір складових, не поєднаних чітким логічним зв'язком. Це не є позитивним явищем, тим більше, що відсутній чіткий зв'язок між такою багатокомпонентною метою (в ній можна виділити 7 складових) та чотирма стратегічними цілями: якщо в стратегічні цілі 1 – 4 мають повністю забезпечити реалізацію мети Національної транспортної стратегії, чому при формулюванні мети, що апріорі має бути більш лаконічною, ніж цілі, спрямовані на її реалізацію, в ній

було виділено значно більшу кількість складових? Крім того, виникає питання, чи всі 7 складових мети Національної транспортної стратегії, є досяжними, виходячи з формулювання чотирьох стратегічних цілей? Зокрема, зовсім не є очевидним, в якій з чотирьох стратегічних цілей закладено реалізацію такого компоненту мети, як сприяння обороноздатності держави. Також слід зазначити, що в стратегічній цілі 1 закладено лише інтеграцію до європейської транспортної мережі (в той час, як в меті Національної транспортної стратегії фігурує інтеграція і в європейську, і в світову мережу). Неможна не зауважити і достатньо вільне поводження з дефініціями: якщо у версії 2018 р. забезпечення ефективності та конкурентоспроможності національної економіки в меті Національної стратегії корелювало з ефективною та конкурентоспроможною транспортною системою в першому стратегічному напрямку; то у оновленій версії 2024 р. в меті замість «ефективності та конкурентоспроможності» фігурує «стійкість та конкурентоспроможність» національної економіки, а в стратегічній цілі 1 – ефективна та конкурентоспроможна транспортна система, так само, як в першому стратегічному напрямку версії 2018 р. Таким чином, складається враження, що в меті Національної стратегії 2024 р. ефективність замінили на стійкість без обґрунтування та подальшого відображення в стратегічних цілях 1 – 4, а подібне вільне поводження з дефініціями «ефективність» та «стійкість» є неприпустимим у програмних документах такого рівня.

Як зазначає Крихтіна Ю.О. в своїй монографії «Державна політика розвитку транспортної галузі України: теорія, методологія, практика», важливою методологічною основою державної політики в сфері розвитку транспортно-логістичної галузі є обґрунтована система принципів, на яких повинна базуватись така політика, оскільки саме від неї залежить розв'язання актуальних проблем розвитку та функціонування, а також галузева результативність та ефективність [43, с. 54].

Необхідно відзначити, що, хоча в Національній транспортній стратегії використовується виключно дефініція «транспортна галузь», її змістовне поле відповідає дефініції «транспортно-логістична галузь». Зокрема, в загальній частині Національної стратегії 2018 р. в аналізі стану галузевого розвитку вказується, що на

транспорт, складське господарство, поштову та кур'єрську діяльність (галузь Н за КВЕД, що відповідає категорії «транспортно-логістична галузь») припадає 6,1% від загальної кількості зайнятого населення та 6,6% ВВП [84]. В оновленій національній стратегії мультимодальні перевезення та транспортна логістика вказується як одна зі сфер галузі транспорту [85], що також підтверджує цю тезу. Відповідно, під транспортними послугами в зазначеному документі маються на увазі транспортно-логістичні послуги.

В загальній частині Національної стратегії 2018 р. були визначені наступні принципи сталого галузевого розвитку та створення конкурентного і вільного ринку транспортних послуг:

- підвищення рівня конкурентоспроможності та ефективності транспортної галузі;
- вдосконалення нормативно-правового механізму ДПП (державно-приватного партнерства) в транспортній галузі;
- поліпшення взаємодії між органами державної влади та місцевим самоврядуванням, між державним та приватним сектором в транспортній галузі;
- проведення необхідних реформ шляхом скоординованих ініціатив державної транспортної політики [84].

В оновленій Національній стратегії 2024 р. принципи державної політики в транспортній галузі взагалі не визначені. В морально застарілому Законі України «Про транспорт» принципи державної політики в сфері функціонування та розвитку транспорту також, на жаль, відсутні [43, с. 54].

Втім, такі принципи містяться в деяких субгалузевих законодавчих актах: в Законі України про внутрішній водний транспорт (принципи організації та розвитку внутрішнього водного транспорту, ст. 6) та в Законі України про міський електричний транспорт (принципи державної політики у сфері міського електричного транспорту, ст. 7) [43, с. 54 – 55]. При цьому в інших субгалузевих законах принципи державної політики у відповідних сферах не встановлені, що свідчить про відсутність єдиного підходу і чітких нормативно-методологічних засад.

В проєкті Закону України №3835 від 28.01.2016 «Про державне регулювання у

сфері транспорту» в статті 5 визначено наступні принципи діяльності національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері транспорту (що можна було б вважати проявом принципів державної політики в зазначеній сфері в разі, якби проєкт зазначеного закону вступив в силу):

- законності;
- прозорості, гласності, відкритості та доступності процедури державного регулювання;
- адресності регулювання – спрямованість на конкретних суб'єктів господарювання в сфері транспорту, що є об'єктами державного регулювання як природні монополії;
- передбачуваності державного регулювання природних монополій в сфері транспорту для суспільства та споживачів; незалежності суб'єктів природних монополій, що підлягають державному регулюванню;
- об'єктивності та колегіальності в процесі прийняття рішень;
- відповідальності за прийняті рішення та відшкодування шкоди [75].

Зазначена система принципів, на наш погляд, виглядає неповною та невідповідною сучасним реаліям та потребам соціально-економічного розвитку України.

На думку Крихтіної Ю.О., державна політика в сфері розвитку транспортної галузі повинна ґрунтуватись на наступних принципах:

- законності;
- орієнтації на об'єктивні потреби суспільства;
- наукової обґрунтованості;
- економічної обґрунтованості;
- відкритості;
- соціальної справедливості;
- врахування громадської думки;
- доступності транспортних послуг;
- екологічної свідомості;
- відповідальності;

- інформаційності;
- збалансованості;
- передбачуваності [43, с. 55].

Нажаль, Крихтіна Ю.О. не розкриває, який саме зміст вона вкладає в той чи інший принцип, що зумовлює неоднозначність можливих трактувань. Наведений набір принципів виглядає надмірним з огляду на повний або частковий збіг змістових полів деяких принципів. Зокрема, принцип орієнтації на об'єктивні потреби суспільства є майже синонімічним принципу врахування громадської думки: якщо ми відокремлюємо ці два принципи, ми тим самим позбавляємо суспільство суб'єктності, оскільки від'єднуємо його «об'єктивні» потреби від того, що можна визначити шляхом дослідження громадської думки. Змістовне поле принципу економічної обґрунтованості повністю входить до змістовного поля принципу наукової обґрунтованості, як більш широкої категорії (надкатегорії): виносити принцип економічної обґрунтованості за межі принципу наукової обґрунтованості – те саме, що вважати економічне обґрунтування не науковим, принципово відмінним від наукового, а це не відповідає дійсності.

Так само принцип екологічної свідомості є субпринципом принципу відповідальності, як більш широкої категорії. Великою мірою збігаються змістовні поля принципів соціальної справедливості та доступності транспортних послуг. Взагалі, з огляду на вже усталену категорію «відповідального бізнесу» вбачається за доцільне ввести категорію «відповідальної державної політики» з компонентами «соціальної відповідальності» та «екологічної відповідальності», що повністю відповідало б Концепції сталого розвитку. На цій основі представляється логічним об'єднати ці чотири принципи: екологічної свідомості, відповідальності, соціальної справедливості та доступності транспортних послуг – в єдиний принцип «соціальної та екологічної відповідальності» державної політики в сфері транспорту.

В той же час, з огляду на виклики та соціально-економічні потрясіння останніх років, вбачається за доцільне доповнити дану систему принципів принципом безпеки.

Таким чином, пропонується використання наступної системи принципів державної політики в транспортно-логістичній галузі:

- принцип законності;
- принцип обґрунтованості;
- принцип інформаційної прозорості;
- принцип врахування громадської думки;
- принцип соціальної та екологічної відповідальності;
- принцип комплексності;
- принцип збалансованості;
- принцип безпеки.

Представлена система принципів покращить розробку та реалізацію державної політики в транспортно-логістичній галузі, а також забезпечить її відповідність сучасним потребам національної економіки.

Проведене дослідження нормативних та методологічних засад в сфері регулювання транспортно-логістичної галузі продемонструвало брак законодавчого забезпечення, що проявляється в його фрагментарності, недостатній глибині та опосередкованості. Це зумовлює актуальність розробки закону про транспортно-логістичну діяльність, який би систематизував нормативні засади для зазначеної галузі. Методологічною основою державної політики в транспортно-логістичній галузі має бути загальноприйнята та законодавчо узгоджена система принципів, яка наразі відсутня. Для усунення цього недоліку пропонується будувати державну політику в транспортно-логістичній галузі на принципах законності, обґрунтованості, інформаційної прозорості, врахування громадської думки, соціальної та екологічної відповідальності, комплексності, збалансованості, безпеки.

## **Висновки до розділу 1**

В результаті дослідження теоретичних засад управління брокерським обслуговуванням в транспортно-логістичному бізнесі, було зроблено наступні висновки та отримано наступні результати.

1. Дослідження процесів становлення та розвитку транспортно-логістичного бізнесу в Україні та світі дозволило виявити вплив зовнішніх та внутрішніх чинників

на розвиток логістики та транспортно-логістичних підприємств в історичній ретроспективі: від зародження логістики як теорії та практики до впливу соціально-економічних потрясінь останніх років на розвиток транспортно-логістичної галузі. На основі дослідження існуючих у вітчизняній науковій практиці підходів до періодизації становлення та розвитку логістики як сфери наукової думки та практики господарської діяльності було визначено, що частина вітчизняних фахівців дотримується історичного підходу, розглядаючи розвиток логістики у прив'язці до суспільно-економічних формацій, в рамках яких відбувались переходи між етапами її становлення, а частина – віддають перевагу методологічному підходу, який передбачає акцент на змінах в сучасній еволюції методичного та методологічного інструментарію логістики. На основі проведеного дослідження було зроблено висновок, що, з точки зору розуміння змін в еволюції логістики як, спершу, окремого напрямку економічної роботи, а в подальшому – як окремої галузі господарської діяльності, а також з огляду на значення для розвитку логістики процесів становлення спеціалізованих транспортно-логістичних компаній, існуючі підходи до періодизації становлення логістики доцільно доповнити підходом, який ґрунтується на мірі відокремленості логістичних функцій і передбачає виділення трьох періодів: періоду інтеріоризованої логістики, в якому фрагменти логістичних операцій ще не були виділені в окремий вид економічної діяльності; періоду суб'єктизації логістичних функцій, в якому логістика виділилась в окреме професійне спрямування; періоду галузевого відокремлення, в якому внаслідок масової передачі на аутсорс комплексу транспортно-логістичних функцій сформувались спеціалізовані транспортно-логістичні компанії. На відміну від існуючих, зазначений підхід до періодизації еволюції логістики як господарської практики дозволяє акцентувати увагу на носіїві транспортно-логістичних функцій, як на основному суб'єкті впливу на потенціал логістичного розвитку, а також відзначити якісні переходи між станами фрагментованої логістики, логістики як фаху та логістики як галузі.

Як показало дослідження, процес становлення транспортно-логістичної галузі супроводжувався двома тенденціями: тенденцією нішової спеціалізації та тенденцією укрупнення та концентрації, які зумовили формування розвиненої транспортно-

логістичної екосистеми та конкурентного ринку транспортно-логістичних послуг на глобальному та національному рівнях. Транспортно-логістична галузь в Україні розвивається попри певні екзогенні та ендегенні проблеми. Соціально-економічні потрясіння останніх років, хоча і уповільнили розвиток вітчизняної транспортно-логістичної галузі, проте не мали на неї катастрофічно руйнівного впливу. Проведене дослідження дозволило зробити висновок, що в періоди економічної стабільності драйвером розвитку транспортно-логістичної галузі виступав середній та малий бізнес, проте в період пандемії COVID-19 та повномасштабної військової агресії РФ вищий рівень стійкості та адаптивності продемонстрували суб'єкти господарювання мікро- та малих масштабів бізнесу. Виходячи з цього було зроблено висновок, що підходи до організаційно-управлінського вдосконалення в транспортно-логістичній галузі мають коригуватись з огляду на масштаби господарської діяльності транспортно-логістичних компаній.

2. В результаті проведеного дослідження сутності, особливостей та завдань брокерського обслуговування в транспортно-логістичному бізнесі було розширено теоретичні основи брокерського обслуговування у логістиці за рахунок вантажного брокерингу, що досі не досліджувався вітчизняними фахівцями, оскільки лише нещодавно увійшов до сфери діяльності вітчизняних транспортно-логістичних операторів. На основі проведеного дослідження зарубіжної теорії та практики брокерингу в транспортно-логістичному бізнесі було сформульовано визначення дефініцій вантажного брокерського обслуговування (як важливого компонента сучасного транспортно-логістичного бізнесу, що полягає в поєднанні вантажовідправників та перевізників на умовах матеріальної винагороди) та логістичного (вантажного) брокера (як спеціалізованого постачальника послуг, який з'єднує вантажовідправників із перевізниками, сприяючи переміщенню товарів у ланцюжку постачання, на основі використання глибокої експертизи, знання транспортно-логістичної галузі, а також доступу до розгалуженої мережі компаній-перевізників, що дозволяє оптимізувати транспортно-логістичні процеси та забезпечити безперебійне функціонування ланцюжка постачань від початку до кінця). Проведене дослідження стало основою для обґрунтування завдань вантажного

брокерингу, що дозволило покращити розуміння його переваг як для транспортно-логістичних операторів, так і для компаній-вантажовідправників. Дослідження теоретичних засад впровадження логістичного (вантажного) брокерського обслуговування, а також підходів до оцінки їх впливу на господарську ефективність транспортно-логістичних підприємств, дозволило сформулювати теоретико-методологічну основу для подальшого впровадження брокерських підрозділів вітчизняними транспортно-логістичними компаніями середніх та великих масштабів бізнесу.

3. В результаті дослідження нормативних та методологічних основ управління транспортно-логістичного бізнесу було виявлено недоліки нормативно-законодавчого забезпечення, а саме його фрагментарність, опосередкованість, недостатню детальність та глибину. Дослідження показало актуальність розробки та прийняття закону про транспортно-логістичну діяльність, як основи галузевого законодавства, що дозволило б систематизувати нормативні засади функціонування транспортно-логістичної галузі. Також в процесі дослідження було виявлено відсутність законодавчо узгодженої та загальноприйнятої системи принципів державної політики в транспортно-логістичній галузі як її методологічної основи. Дослідження теоретичної та нормативно-законодавчої бази дозволило визначити в якості основних принципів державної політики в транспортно-логістичній галузі наступні: обґрунтованості, законності, інформаційної прозорості, врахування громадської думки, соціальної та екологічної відповідальності, комплексності, збалансованості, безпеки. Зазначений комплекс принципів має на меті покращити розробку і реалізацію державної політики в транспортно-логістичній галузі та забезпечити її відповідність актуальним потребам національної економіки.

## **РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ БРОКЕРСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА МОДЕЛЕЙ ЇХ УПРАВЛІННЯ**

### **2.1 Аналіз проблематики діяльності транспортно-логістичних підприємств в умовах сучасних викликів**

Сучасна економіка зазнає суттєвих трансформацій як на глобальному, так і на національному рівнях. Трансформаційні процеси, які переживають соціально-економічні системи, зумовлені цілою низкою чинників, серед яких необхідно виділити наступні: формування новітньої парадигми, відомої як Індустрія 4.0; класичні ризики (воєнно-політичні, соціально-економічні, пандемічні), які в умовах глобалізації вийшли на новий рівень; новітні ризики, зумовлені розвитком технологій, пов'язані з розвитком штучного інтелекту; екологічні ризики; ризики змін в природі людини та ін..

Всі вищенаведені ризики в останні роки демонструють тенденцію швидкої актуалізації, переходячи до категорії сучасних викликів, що здійснюють вплив як на макроекономічні, та і на мікроекономічні системи. Транспортно-логістична галузь не є винятком, навпаки – сучасні виклики впливають на неї доволі відчутно, що, зокрема, продемонструвала пандемія COVID-19 (як на глобальному, так і на національному рівні), а також повномасштабна військова агресія РФ проти України (на рівні вітчизняної транспортно-логістичної системи, а також, певною мірою, на рівні транспортно-логістичної системи ЄС).

В такому нестабільному соціально-економічному середовищі підвищуються вимоги до стійкості, гнучкості та адаптивності управлінських моделей суб'єктів господарювання, зокрема, в транспортно-логістичній галузі. Здатність транспортно-логістичних підприємств не тільки ефективно протистояти актуальним викликам сьогодення, але й використовувати зміни, що відбуваються, для подальшого розвитку, в першу чергу залежить від відповідності використовуваних управлінських моделей сучасним вимогам. Це робить аналіз проблематики діяльності транспортно-

логістичних підприємств в умовах сучасних викликів актуальним та своєчасним завданням.

Розглянемо три групи актуальних викликів сьогодення (соціально-економічна трансформація в бік Індустрії 4.0; актуалізація класичних ризиків; актуалізація новітніх ризиків) з точки зору проблем діяльності транспортно-логістичних підприємств та відповідності використовуваних в них моделей управління сучасним вимогам. Хоча становлення Індустрії 4.0 містить не тільки соціально-економічний, але й технологічний компонент, актуалізацію новітніх технологічних ризиків доцільно розглянути окремо з огляду на їх безпосередній вплив на розвиток транспортно-логістичної галузі.

Концепція Індустрії 4.0 (або Четвертої промислової еволюції) ґрунтується на роботах К. Шваба («Четверта промислова революція», 2016 р. [147] та «Формуючи Четверту промислову революцію», 2018 р. [146]), втім, вперше зазначена дефініція була використана в 2011 р. групою Industrie 4.0 на Ганноверському ярмарку (в контексті підвищення конкурентоздатності економіки Німеччини) [136].

К. Шваб відзначає, що становлення Індустрії 4.0 (Четверта промислова революція) має безпрецедентно фундаментальний характер – навіть у порівнянні з попередніми промисловими революціями («Зміни настільки глибокі, що, з точки зору історії людства, ніколи раніше не було часу більшої перспективи чи потенційної небезпеки» [147, с. 8]): як за темпами розвитку, його глибиною та шириною охоплення, та і за його системним впливом.

Вже сьогодні ми можемо спостерігати зміни практично в усіх економічних галузях, що проявляється в появі нових бізнес-моделей, в дизруптивному впливі кілер-інновацій на традиційний бізнес, а також в докорінних змінах існуючих систем виробництва, споживання, транспортування та доставки. Соціально-економічні системи також переживають зміну парадигми: змінюється ринок праці (на перший план виходить самозайнятість, зокрема – часткова), система міжособистісної комунікації, способи творчого самовираження та особистого дозвілля, шляхи отримання інформації та ін. [147, с. 7].

Такі фундаментальні зміни містять, з одного боку, драйвери розвитку

транспортно-логістичної галузі (з огляду на її провідну роль в забезпеченні ланцюжків постачань), а з іншого – потенціали небезпек, що вже актуалізуються, або можуть актуалізуватись в найближчому майбутньому. Як драйвери розвитку, так і потенціали небезпек є викликами для транспортно-логістичних компаній, оскільки як перші, так і другі вимагають прийняття адекватних управлінських рішень (як правило, в умовах непрозорості, поганої прогнозованості та цейтноту), що зумовлює підвищення рівня вимог до управлінських систем.

Ще одна група викликів – загальна соціально-економічна трансформація, яка впливає на всі економічні галузі: зміна підходів в державному регулюванні, динаміка споживацької поведінки, сучасний погляд на соціальну відповідальність бізнесу, зміни в функціонуванні ринку праці – є загальними явищами, які теж вимагають своєчасного управлінського реагування.

Розглянемо виклики для суб'єктів господарювання в транспортно-логістичній галузі, зумовлені соціально-економічною трансформацією в процесі становлення парадигми Індустрія 4.0.

З боку економіки Четверта промислова революція зумовлює наступні виклики для транспортно-логістичної галузі:

- гальмування економічного зростання на глобальному та на національних рівнях, зумовлені, зокрема, демографічними чинниками та «парадоксом продуктивності» (технологічні інновації виявились нездатними забезпечити більш високі рівні продуктивності: темпи світової продуктивності праці демонструють динаміку до зменшення): хоча гальмування продуктивності праці безпосередньо торкається виробничих галузей, воно опосередковано впливає і на транспортно-логістичну галузь, як сервісну відносно до сфери виробництва, що необхідно враховувати керівництву транспортно-логістичних компаній під час стратегічного планування [131; 138];

- превалювання сфери послуг: в парадигмі Індустрії 4.0 саме сфера послуг виходить на перший план, тому транспортно-логістична галузь, що саме відноситься до сфери послуг, отримує значний потенціал для розвитку (за умови забезпечення достатньої інноваційної складової з боку окремих транспортно-логістичних бізнесів;

«суспільство споживання» з філософією володіння змінює суспільство «відповідального споживання» – більш ощадливого та раціонального, в якому на перший план виходить не володіння, а задоволення потреб; транспортно-логістична галузь має високі шанси знайти нові потенціали розвитку в процесі зміни споживацьких парадигм та запропонувати клієнтам нові зручні рішення;

- зміни на ринку праці: змінюються як попит (технологічне безробіття внаслідок подальшої автоматизації праці (безпілотні транспортні засоби, застосування ІІІ в логістиці) несе ризики його скорочення з боку транспортно-логістичних компаній) та пропозиція (новітні технології вимагають постійного підвищення кваліфікації, що призводить до недостатності висококваліфікованих кадрів, а демографічні чинники зумовлюють перетік робочої сили, що має наслідком дефіцит на локальних та національних ринках), так і ролі: традиційний розподіл на працедавця та працівника замінюється фрілансом та частковою самозайнятістю, що, з одного боку, вирівнює трудові відносини (працю постачає рівноправний контрагент, а не підлеглий), а з іншого – трудова свобода призводить до втрати пакета соціальних гарантій;

- дизруптивний вплив кілер-інновацій та зміни соціально-економічних парадигм: транспортно-логістична галузь може понести суттєві втрати внаслідок розвитку адитивної економіки (3D-принтинг), яка в перспективі може суттєво скоротити обсяг попиту на транспортно-логістичні послуги. Крім того, вже зараз спостерігається тенденція до рещорингу глобального виробництва в національній економіці та скорочення просторового розриву між виробником і споживачем (підтримка локальних виробників на національному та регіональному ринку, філософія відповідального споживання, спрямована на мінімізацію вуглецевих викидів транспортування), що також має дизруптивний вплив на транспортно-логістичну галузь;

- загострення конкуренції в галузі, зумовленої використанням інноваційних рішень (зокрема – з боку стартапів): в сучасному економічному середовищі великі компанії розглядають маленькі стартапи з хорошим потенціалом як небезпечних потенційних конкурентів; стартапи шукають нові бізнес-моделі та технічні рішення, які потенційно можуть повністю змінити галузь, тому їх великі конкуренти готові

вкладати значні кошти в їх придбання, або змінювати власну стратегію з урахуванням таких інновацій (але це може призвести до технологічного або організаційного відставання). В транспортно-логістичній галузі, зокрема, суттєвого впливу стартапів та новітніх технологій зазнали сфери послуг таксі та кур'єрської доставки, бізнеси в яких були вимушені не тільки швидко впроваджувати сучасні технології, але й повністю змінювати бізнес-моделі;

- зростання питань актуальності інформаційної безпеки: транспортно-логістична компанія повинна забезпечити безпеку не тільки корпоративної комерційної інформації, але й належний рівень захищеності клієнтських даних, що в умовах розвитку технологій стає все більш складним завданням. Починаючи з 2008 р. в світі суттєво зросла кількість кібератак, спрямованих на компанії в різних секторах економіки [147, с. 8]. Більш широке використання хмарних технологій, Інтернету речей, технологій блокчейну зробить транспортно-логістичні компанії більш вразливими, втім, відмовитись від них в інноваційно активному конкурентному середовищі теж неможливо, тому логістичним операторам необхідно приділяти підвищену увагу питанням кібербезпеки;

- зміни клієнтської поведінки та філософії (особливо в B2C сегменті): інформатизація суспільства робить для споживача пошук нового рішення для його проблеми справою пари хвилин, тому зберігати клієнтську лояльність стає складніше: це відчувають транспортні компанії, які працюють з приватними клієнтами, поштові та кур'єрські служби, бізнеси в сфері таксі. Для збереження клієнтської прихильності компанії вимушені постійно шукати нові підходи та технологічні рішення; з іншого боку, філософія відповідального споживання робить клієнта більш уважним та вимогливим до аспектів соціальної відповідальності бізнесу, який він обирає для задоволення своїх потреб. Будь-який інцидент, який плямує репутацію компанії як соціально або екологічно відповідального бізнесу, може призвести до миттєвого суспільного бойкоту (оскільки інформація про такі інциденти швидко поширюється в соціальних мережах та месенджерах), тому компанії вимушені максимально швидко та відкрито реагувати на такі інциденти, а також постійно працювати над своєю репутацією як соціально відповідального бізнесу;

- розвиток більш ефективних операційних моделей, що працюють на засадах використання цифрових платформ, застосування більш гнучких підходів до побудови організаційної структури, та переосмислення відносин з найманими працівниками в умовах, коли «людський фактор» стає більш значущим, а успішність конкретної компанії все більше залежить від якості кадрового складу; в цих умовах бізнеси, що готові відійти від традиційної ієрархічної структури в бік розподілених команд, що працюють з використанням хмарних рішень та гнучко залучають необхідні кадри, отримують стратегічну перевагу;

- зростання значущості інноваційної адаптивності, що супроводжує розвиток галузі: транспортно-логістичний бізнес повинен бути готовим використовувати новітні технологічні рішення просто для того, щоб відповідати галузевим стандартам, що змінюються під впливом новітніх технологій; так, розвиток інтернету речей (IoT) вплинув на вихід на перший план такого галузевого стандарту, як якість трекінгу та відстеження відправлень, що впливає на Індекс ефективності логістики національних економік;

- зростання впливу державного та міжнародного регулювання: в своїй бізнес-стратегії транспортно-логістичні компанії (особливо – міжнародні) повинні враховувати такі міжнародні регулятивні документи, як Цілі сталого розвитку (особливо в сфері екології) або європейський Green Way, оскільки транспортно-логістичний бізнес на сучасному рівні технологій має значний вуглецевий слід, що підлягає регулюванню;

- зростання значення цифрового представлення компанії: діджиталізація суспільства висуває підвищені вимоги до представлення будь-якої компанії в мережі Інтернет; сучасному бізнесу вже не достатньо мати корпоративний сайт: необхідністю стають сторінки в соціальних мережах, корпоративні канали в месенджерах та інші засоби цифрової комунікації, що дозволяють управляти іміджевою компонентою потенціалу розвитку компанії. Навіть сегмент B2B сьогодні не може ігнорувати необхідність цифрової комунікації з суспільством, оскільки значущість суспільної думки та важелі її впливу постійно посилюються. Компанія може не використовувати всі можливі інструменти цифрового представлення, але

керівництво повинно постійно аналізувати достатність вже використовуваних інструментів та перспективи залучення нових.

Проаналізуємо прояви вищевказаних викликів Індустрії 4.0 в Україні та готовність до них вітчизняних транспортно-логістичних підприємств.

Динаміка темпів економічного зростання в Україні в цілому відповідає загальносвітовим тенденціям: загальний тренд – спадаючий (рис. 2.1, 2.2 [131]).

В передпандемійному 2019 р. вітчизняна економіка зросла на 3,2%, в той час як світова економіка – на 2,7%. Втім, негативний вплив першого року пандемії на українську економіку був сильнішим, ніж на глобальну економічну систему: від’ємні темпи зростання вітчизняної економіки в 2020 р. склали  $-3,8\%$ , в той час, як в світовому масштабі темпи рецесії склали  $-2,9\%$ , а загальносвітове відновлення темпів зростання в 2021 р. склало  $6,4\%$  (в той час, як відновлення української економіки –  $3,5\%$ ).

Закономірно, що повномасштабне вторгнення РФ мало надзвичайно негативний вплив на темпи економічного зростання України: в 2022 р. цей показник склав  $-28,8\%$  (загальносвітовий показник в цей період мав позитивне значення і становив  $3,2\%$ ). Втім, вже в 2023 р. вітчизняна економіка адаптувалась до умов воєнного часу, а темпи економічного зростання ( $5,3\%$ ) значно перевищили  $2,8\%$  глобального економічного зростання [131].



Рисунок 2.1 – Динаміка темпів зростання ВВП в Україні (джерело – офіційний сайт Світового банку [131])

За оцінкою НБУ, за підсумками 2024 р. темпи економічного зростання становитимуть 3,4% (за оцінкою Міністерства економіки – 3,6%), тобто спостерігається сповільнення темпів економічного відновлення [92].

Динаміка темпів економічного зростання – важливий макроекономічний показник, який необхідно враховувати менеджменту вітчизняних транспортно-логістичних компаній під час сценарного аналізу та стратегічного планування, оскільки він характеризує динаміку рівня ділової активності в економіці (в період економічного зростання вона підвищується, в період рецесії – знижується), від якої, в свою чергу, залежить попит на транспортно-логістичні послуги.

Сценарний аналіз та планування в умовах ризиків та невизначеності – необхідна умова побудови стратегії компанії в сучасних умовах. Зазначену методологію використовують майже всі великі західні компанії, не шкодуючи ресурсів для формування стратегічного бачення альтернативних варіантів образів майбутнього компанії. Зокрема, цей підхід використовується в таких міжнародних транспортно-логістичних компаніях, працюючих в Україні, як DHL [127], KÜHNNE + NAGEL [155], FM LOGISTICS [141].

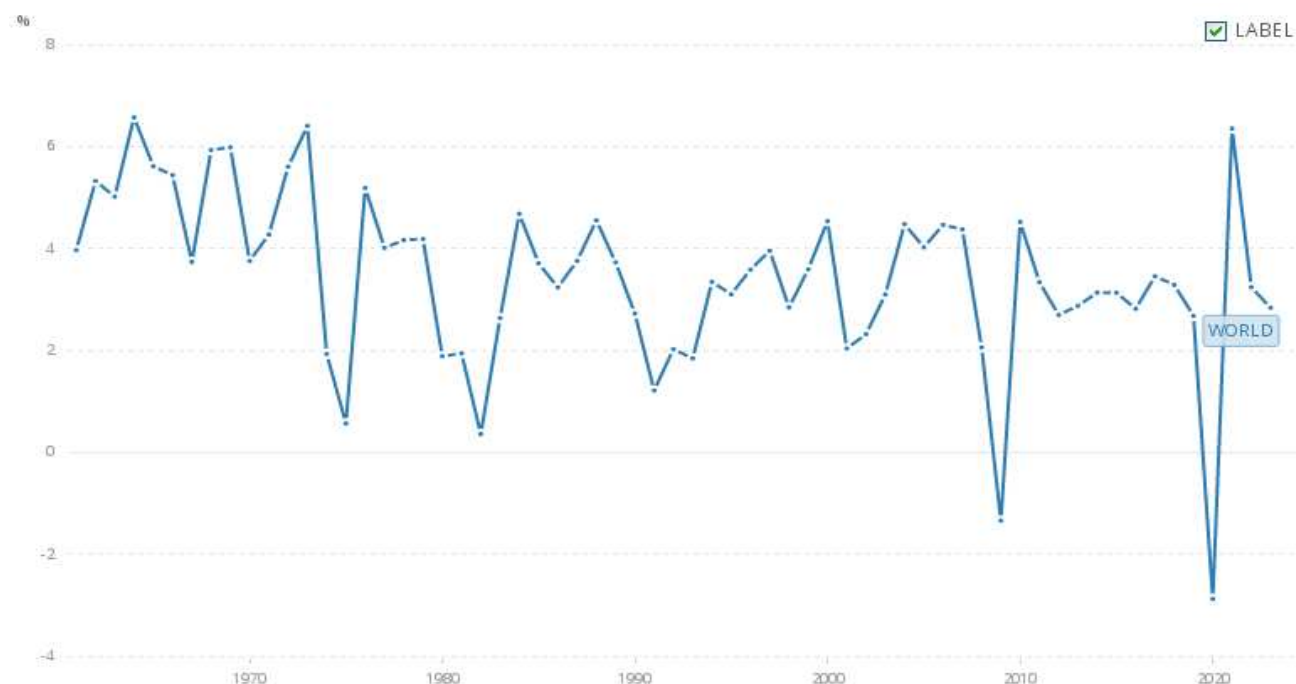


Рисунок 2.2 – Динаміка темпів зростання загальносвітового показника ВВП (джерело – офіційний сайт Світового банку [131])

Втім, вітчизняні компанії ще не встигли перейняти цю корисну практику, що негативно впливає на якість їх менеджменту, особливо – стратегічного. З огляду на це, в управлінську практику вітчизняних транспортно-логістичних компаній доцільно впроваджувати методологію планування на основі сценарного аналізу, що забезпечує розробку гнучких та адаптивних стратегій.

Розглянемо наступний виклик для вітчизняних транспортно-логістичних підприємств, пов'язаний з динамікою розвитку сфери послуг. Слід зазначити, що до початку пандемії COVID-19 сфера послуг в Україні розвивалась динамічно, демонструючи прискорені темпи зростання, що цілком відповідало загальносвітовим тенденціям [53].

Втім, з початком пандемії сфера послуг загальмувала свій розвиток, що, в першу чергу, було зумовлено комплексом протипандемійних обмежень. Початок виходу з пандемії та деяке послаблення обмежень надали імпульс для відновлення цієї сфери, але повномасштабне вторгнення РФ зумовило нове гальмування її розвитку: сфера послуг – одна з найбільш постраждалих від російської військової агресії сфер економічної діяльності [98].

Втім, є всі підстави очікувати, що після завершення бойових дій сервізація вітчизняної економіки відновиться, що буде супроводжуватись активним розвитком послуг та їх диверсифікацією. Тому вітчизняним транспортно-логістичним компаніям варто враховувати цей тренд, працюючи в напрямку диверсифікації послуг як важливого інструмента ризик-менеджменту, та розробляючи інноваційні корпоративні стратегії на основі новітніх управлінських моделей, що максимально відповідають актуальним викликам сьогодення [107].

Вітчизняний ринок праці внаслідок воєнних дій стикнувся з проблемою суттєвої нестачі кадрів, зокрема – в сфері послуг. Таким чином, загальносвітова тенденція зростання попиту на досвідчені кадри, що постійно підвищують кваліфікацію, властива і вітчизняній сфері послуг, що посилюється демографічними чинниками [98]. Таким чином, перспектива технологічного безробіття внаслідок автоматизації праці наразі відсувається демографічними чинниками, а новітні технології (зокрема, ШІ), хоча і розвиваються прискореними темпами, все одно

вимагають залучення кваліфікованих фахівців, готових швидко опанувати інноваційні інструменти та застосовувати їх в своїй роботі.

Втім, процеси кардинальної перебудови ринку праці спостерігаються і в Україні: в окремих субгалузях транспортно-логістичної сфери (кур'єрська доставка, послуги таксі) перехід на фріланс-модель вже відбувся. Фріланс-платформи та агрегатори успішно конкурують з традиційними службами таксі, а останні віддають перевагу не традиційному найму, а залученню працівників на умовах самозайнятості. Частково, це зумовлено так званою «податковою оптимізацією», частково – спрощенням бізнес-процесів та намаганням ухилитись від відповідальності працедавця перед працівником: в будь-якому випадку це повністю відповідає загальносвітовій тенденції формування «економіки за вимогою» [147, с. 49 – 50].

Існуючі тенденції можуть свідчити, що домінуючою парадигмою роботи вже в найближчому майбутньому можуть стати не традиційні тривалі відносини «працедавець-працівник», а серія операцій між працівником і компанією. Цю тенденцію значно прискорили технологічні інновації (зокрема, створення цифрових платформ). Сьогодні «економіка за вимогою» докорінно змінює стосунки суб'єктів ринку праці. Все більше працедавців використовують «людську хмару» для виконання завдань. Професійна діяльність поділяється на точні завдання та окремі проєкти, а потім передається у віртуальну хмару виконавців, що можуть перебувати у будь-якій точці світу. Постачальники робочої сили більше не є працівниками в традиційному розумінні, вони виступають свого роду підрядниками, незалежними професіоналами, які виконують конкретні завдання. Переваги для компаній очевидні: оскільки людські хмарні платформи класифікують працівників як самозайнятих, компанія переходить від ролі працедавця до ролі замовника послуг, що звільняє її від вимог сплачувати мінімальну заробітну плату, податки роботодавця та соціальні виплати. Цифрові фріланс платформи фактично забезпечують «тихий офшоринг» – особливо яскраво це проявляється в сфері ІТ. Для фахівців, які працюють у хмарі, основні переваги полягають у свободі обирати тип та обсяг роботи, а також в мобільності, якою вони користуються завдяки приналежності до глобальної віртуальної мережі. Деякі незалежні працівники вважають це ідеальним поєднанням

великої свободи, меншого стресу та більшого задоволення від роботи. Втім, відсутність регулювання ринку праці на засадах фрілансу несе певні ризики для самозайнятих, що втрачають соціальні гарантії та можуть стикатися з демпінгом галузевих розцінок (особливо, в сферах, що не вимагають високої кваліфікації) [147, с. 49 – 50].

Хоча зазначені тенденції наразі охопили ще не всі субгалузі транспортно-логістичної сфери, вітчизняним транспортно-логістичним компаніям вже сьогодні доцільно коригувати свою HR-політику відповідно до реалій сьогодення. Актуальні технологічні зміни в галузі вже зумовлюють дефіцит фахівців в сфері логістики, готових швидко опанувати новітні інструменти, а демографічні тенденції, зумовлені воєнними діями, призвели до гострої нестачі водіїв транспортних засобів. Кадрові проблеми в транспортно-логістичній сфері – явище останніх років, тому логічно припустити, що значною мірою на їх розвиток вплинули активні бойові дії.

В рисунку 2.1 представлено аналіз даних опитувань Державної служби статистики України щодо оцінки впливу стримуючих факторів, які заважають розвитку транспортно-логістичної галузі в динаміці за 2015 – 2025 рр.



Рисунок 2.3 Оцінка впливу чинників, що стримують діяльність у сфері транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності, % респондентів (побудовано за даними [16])

За даними Державної служби статистики України, якщо в 2015 р. компанії транспортно-логістичної сфери (галузь Н – «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність») майже не розглядали нестачу робочої сили серед чинників, що стримують розвиток економічної діяльності у галузі (від 1 до 4% респондентів в різних дослідженнях протягом року), то на початку 2024 р. вже кожен четвертий – п'ятий респондент (22%) відзначив значущість цього чинника, і протягом року цей показник постійно зростає (в жовтневому опитуванні 2024 р. він склав вже 28% респондентів, а в січневому опитуванні 2025 р. – 32%, тобто станом на поточний момент майже третина компаній транспортно-логістичної сфери відчувають стримуючий вплив дефіциту робочої сили в галузі, а абсолютний приріст відсотка респондентів, які відзначають нестачу робочої сили, лише протягом року склав 10%).

Слід зазначити, що подібні тенденції спостерігаються і в сфері послуг в цілому, втім, в транспортно-логістичній галузі вони виражені гостріше: в 2015 р. лише 1 – 3% респондентів в сфері послуг відзначали стримуючий вплив дефіциту робочої сили, а на початку 2024 р. вже кожен шостий респондент (16%) відзначив значущість цього чинника, протягом року цей показник також постійно зростає (в жовтневому опитуванні 2024 р. він склав вже 21% респондентів, а в січневому опитуванні 2025 р. – 26%, тобто наразі більше чверті компаній сфери послуг відчувають стримуючий вплив дефіциту робочої сили в галузі) [16].

Десять років спостереження за внутрішньогалузевою оцінкою факторів впливу на розвиток транспортно-логістичною сферою дозволяють зробити наступні висновки:

- кількість респондентів, що відзначають значущість дефіциту робочої сили, постійно зростає з початку 2015 р. (1%) до кінця 2019 р. (20%), що може бути свідченням сталого галузевого розвитку в цей період (нарощення обсягів діяльності вимагає відповідного розширення кадрового забезпечення); це підтверджує той факт, що, починаючи з 2017 р. дещо скорочується відсоток респондентів, які серед стримуючих чинників вказують на недостатній попит на послуги (хоча кількість таких респондентів і становить в період 2015 – 2019 рр. 28 – 38%); крім того, з 2017 до кінця 2019 рр. стабільно зростає кількість респондентів, які вважають, що розвиток

галузі ніщо не стримує (10 – 18 %), а кількість респондентів, що вказують на дефіцит фінансових ресурсів скорочується (з 46 до 34%); також в період 2015 – 2019 рр. спостерігається деяке зростання відсотка респондентів, що відзначають дефіцит основних фондів;

- починаючи з січня 2020 р. і до початку січня 2023 р. відсоток респондентів, що відзначають серед стримуючих чинників нестачу робочої сили стрімко знижується з 18% до 6%; водночас з січня 2020 року до липня 2021 р. суттєво зростає кількість респондентів, що відзначають скорочення попиту на послуги (з 31% до 39%); з липня 2021 р. і до січня 2022 р. тимчасово зростає дефіцит робочої сили (9 – 11%), а скорочення попиту на послуги відзначають все менше респондентів (39 – 29%): економіка починає виходити з рецесії, транспортно-логістична галузь починає відновлюватись; при цьому кількість респондентів, які вважають, що розвиток галузі ніщо не стримує, наростає з квітня 2020 р. (9%) до січня 2022 р. (16% – майже, як наприкінці доковідного періоду); в цей же період спостерігається стрибок кількості респондентів, що відзначають інші фактори стримування: з 34% в січні до 55% в квітні 2020 р., цей показник дещо скорочується лише в січні 2022 р. – очевидно, сюди входить комплекс чинників протипандемійних обмежень; починаючи з квітня 2020 р. і до сьогодні кількість респондентів, що відчувають дефіцит основних фондів, скорочується до 2 – 4% (як в період з початку 2015 р. до початку 2017 р., коли в галузі спостерігалась певна стагнація);

- з початком повномасштабної військової агресії РФ кількість респондентів, які вважають, що розвиток транспортно-логістичної галузі ніщо не стримує, суттєво скоротилась (6% в квітні 2022 р.) і продовжила зменшуватись в подальшому (наразі кількість таких респондентів складає лише 2%); стрімко зросла кількість респондентів, що відзначають інші чинники (певно, пов'язані з активними бойовими діями): до 74% в квітні 2022 р. з поступовим скороченням до 64% в січні 2025 р.; приблизно на рік (квітень 2022 р. – січень 2023 р.) впала значущість фактору дефіциту робочої сили (до 5 – 6%), але вже з квітня 2023 р. вона почала зростати доволі високими темпами (з 9% у квітні 2023 р. до 32% у січні 2025 р.) – наразі це найбільш значущий чинник стримування розвитку (крім групи інших чинників), що перевищив

і чинник недостатнього попиту на послуги (30%), і чинник фінансових обмежень (27%);

- протягом усього досліджуваного періоду майже не змінилась оцінка таких чинників, як недостатній попит на послуги (значний вплив, незначне скорочення показника на 5 пунктів структури або на 14,3%) та нестача площ та устаткування (незначний вплив, скорочення з 3% до 2%); при цьому суттєво знизилась оцінка негативного впливу фінансових обмежень (на 19 пунктів структури, або на 41,3%), що свідчить про зростання доступності фінансових ресурсів (власних та залучених) для транспортно-логістичних підприємств; відсоток «оптимістичних» респондентів, які вважають, що галузевий розвиток ніщо не стримує, наразі знаходиться на історично низькому рівні (2 – 4%), що свідчить про достатньо складну ситуацію в транспортно-логістичній галузі; найбільших змін зазнала оцінка гальмуючого впливу дефіциту робочої сили: значущість цього фактору зросла в 32 рази, що свідчить про критичну актуальність питань кадрового забезпечення підприємств транспортно-логістичної галузі.

З огляду на вищесказане, вітчизняним транспортно-логістичним компаніям вже зараз необхідно розробляти нові моделі мотивації та оплати праці, використовуючи як фінансові, так і не фінансові методи підвищення лояльності працівників до компанії-працедавця, а також працюючи над покращенням репутації компанії як відповідального працедавця [37].

Наступний виклик Індустрії 4.0 полягає в тому, що перед галузями та окремими компаніями сьогодні стоїть питання не про те, чи відбудеться дизруптивний прорив у сфері їх інтересів, а про те, коли відбудеться такий прорив, якої форми він набуде та як кардинально вплине на галузь чи конкретний бізнес [147, с.17].

Транспортно-логістична галузь не є виключенням. Рівно як глобалізаційні процеси зумовили розвиток транспортно-логістичної галузі на міжнародному рівні, так і становлення нової парадигми споживання в комплексі з розвитком адитивних технологій можуть призвести до суттєвого скорочення обсягів міжнародних перевезень. Траєкторія розвитку 3D-друку свідчить про те, що цей напрямок здатен кардинально змінити всю систему виробництва, систему споживання та глобальні

ланцюжки цінностей [146, с.137, 139]. В глобальних та регіональних логістичних ланцюжках це з високою імовірністю призведе до зниження попиту на послуги та скорочення робочих місць [147, с.153]. Актуальним сценарієм становлення Індустрії 4.0 є рещоринг значної частки глобального виробництва у розвинені країни [147, с.48].

Скорочення просторового розриву між місцем виробництва та місцем споживання продукції є дійсно небезпечним викликом для транспортно-логістичних компаній, які вже сьогодні повинні пропрацьовувати зазначений комплекс ризиків. Оцінка потенційних кілер-інновацій є важливою складовою сценарного аналізу, оскільки дозволяє розробити програму дій для різних варіантів майбутнього. Як вже зазначалося вище, зазначена управлінська практика, як правило, нехтується вітчизняними транспортно-логістичними компаніями, хоча зарубіжні логістичні оператори, представлені у вітчизняній транспортно-логістичній галузі у вигляді українських дочірніх компаній, застосовують цей підхід у стратегічному плануванні. Так, німецька міжнародна компанія DHL Group, що працює на вітчизняному ринку транспортно-логістичних послуг через компанію DHL Україна, в своєму сценарному дослідженні «Delivering Tomorrow: Logistics 2050» розглядає п'ять сценаріїв розвитку:

- Сценарій 1: «Неприборкана економіка – неминучий колапс»;
- Сценарій 2: «Мегаефективність мегаміст»;
- Сценарій 3: «Індивідуалізований спосіб життя»;
- Сценарій 4: «Паралізуючий протекціонізм»;
- Сценарій 5: «Глобальна стійкість – локальна адаптація» [127].

Останній сценарій розглядає саме ситуацію, в якій оптимізовані глобальні ланцюжки постачань, на які спирається світова економіка, виявляються надто вразливими до змін і втрачають життєздатність. Нова економічна парадигма характеризується відходом від максимізації ефективності до пом'якшення вразливості та стійкості. Цей радикальний крок передбачає зміну систем виробництва та перехід від глобальних до регіональних ланцюжків постачання [127, с. 94].

Цей сценарій розглядається як нейтральний для потенціалу зростання класичної логістики, як позитивний для нових бізнес-перспектив в логістиці та як виражено позитивний щодо інтенсивності трансформацій в сфері логістики [127, с. 103]. Відповідно до цього, компанія розробляє стратегічну програму дій, спрямовану на адаптацію в цьому конкретному варіанті майбутнього, а оскільки такі програми розробляються за кожним з п'яти сценаріїв, то стратегічне управління має альтернативні програми, що будуть застосовані у випадку актуалізації кожного з викликів, тобто компанія буде готова до кожного з узагальнених варіантів майбутнього та їх проміжних варіантів.

Компанія FM Logistic в представленому в 2020 р. документі «Logistics 2040» розглядає три альтернативні сценарії:

- перший сценарій під назвою «Технологічні виграші» передбачає світ, у якому штучний інтелект і автоматизація підвищать продуктивність і ефективність роботи. Автономні транспортні засоби набудуть поширення. Логістика буде відігравати ще більш значну роль у постачанні товарів споживачам. Її роль пошириться на збір, управління та переробку використаних продуктів. Циркулярна економіка стане нормою. Відновлювана енергія подешевшає. Більшість галузей промисловості досягнуть вуглецевої нейтральності. З іншого боку, мільйони робочих місць будуть втрачені через автоматизацію. Лише частина робочої сили буде перекваліфікована;

- сценарій «Нульового зростання» зображує світ, де національні та місцеві органи влади впроваджують надзвичайно суворі правила для боротьби зі зміною клімату: високі податки на транспорт і обмеження міського руху. Міське виробництво та розподіл матимуть пріоритет над міжнародною торгівлею, за винятком продуктів, які не можуть бути вироблені на місці. Ринок 3D-друку процвітатиме. Зменшення доходів призведе до консолідації транспортно-логістичних компаній;

- у третьому сценарії, який називається «Клінч» («Затискання»), зростання протекціонізму змінить конфігурацію глобальних ланцюжків постачань по всьому світу. Країни прагнутимуть обмежити свою залежність від певних постачальників. Рівень міжнародної співпраці буде недостатнім для вирішення глобальних проблем,

таких як зміна клімату. Світ страждатиме від стихійних лих. Рівень життя в Європі суттєво знизиться. Нерівність усередині та між країнами посилиться, що призведе до соціальних заворушень [141].

Варто зазначити, що оприлюднення сценарних візій компанії як частини її сценарного планування є важливою складовою формування репутації компанії як соціально та екологічно відповідального бізнесу. Безумовно, самі альтернативні стратегії компанії залишаються комерційною таємницею та не підлягають оприлюдненню, але узагальнені фортсайти, зведені в лаконічний, гарно оформлений документ, свідчать про відповідальну позицію бізнесу, що усвідомлює актуальні виклики для людства та працює в напрямку їх подолання. Крім того, опублікування узагальнених результатів стратегічних досліджень з горизонтом в кілька десятиліть є позитивним сигналом для потенційних інвесторів, які бачать, що транспортно-логістична компанія серйозно підходить до питань стратегічного планування. Тому така практика є дійсно корисною та такою, яку необхідно проваджувати в управлінську роботу вітчизняних логістичних операторів.

Наступний актуальний виклик сьогодення, особливо гострий для великих транспортно-логістичних бізнесів – це не просто необхідність швидкого впровадження технологічних інновацій, але життєва потреба розробляти власні інноваційні рішення. В процесі становлення Індустрії 4.0 інноваційна компонента бізнесу ставатиме все більш значущою, а відставання в впровадженні новітніх технологічних рішень вже сьогодні призводить до втрати конкурентних позицій. Наразі немає жодної серйозної транспортно-логістичної компанії, яка б не використовувала сучасні технологічні рішення для трекінгу відправлень, а в найближчому майбутньому інтеграція технологій «Інтернету речей» (IoT) виведе якість транспортних відстежень на новий рівень [39, с. 58].

Крім того, великі транспортно-логістичні оператори мають враховувати ризик появи стартапів, здатних «перевернути» галузь (таких, як стартапи в сфері таксі та доставки на основі платформових рішень, що перетворились на транснаціональні бізнеси, які повністю змінили ситуацію в цих галузях: Uber, Glovo, BlaBlaCar та ін.). Наприклад компанія Uber, яка була заснована в 2016 і станом на 2025 рік входить в

топ 15 вантажних брокерів США, але немає в своєму розпорядженні ні одного вантажного автомобіля. В сфері комерційної транспортної логістики України зовсім не є неможливою поява платформового стартапу, що об'єднає інтереси замовників транспортно-логістичних послуг та дрібних (або середніх) незалежних автоперевізників. Наразі важко оцінити перспективи такого потенційного стартапу, але його успіх є доволі імовірним, тим більше, що стартап-команди є надзвичайно гнучкими, легко роблять розврати та намагаються отримати безпосередній зворотній зв'язок від потенційних користувачів, що в цілому може призвести до неочікуваної появи робочого рішення, яке в короткі терміни може набути надзвичайної популярності: спершу – в певному регіоні, а потім – вийти на міжнародний рівень. Тому великим транспортно-логістичним операторам критично важливо не тільки працювати над швидким впровадженням інноваційних рішень, але й мати власну інноваційну політику, а також моніторити стартапи, що потенційно можуть вплинути на галузь, як в національній економіці, так і за кордоном (щодо місцевих стартапів рекомендованою може бути стратегія диверсифікації шляхом поглинання з подальшим розвитком, щодо іноземних – стратегія прийняття ризику: розробка заходів утримання клієнтів вже на стадії, коли таке умовне транспортно-логістичне «Glovo» матиме успіх в будь-якій країні світу).

Інноваційна компонента транспортно-логістичного-бізнесу вимагає відповідного фінансового та кадрового забезпечення [39, с. 59], причому кадрова складова є більш значущою з огляду на проведений вище аналіз: дефіцит фінансових ресурсів в сучасних умовах відчувається транспортно-логістичними компаніями менш гостро, ніж дефіцит кадрів. Оптимальним рішенням вбачається розвинення вже наявного кадрового потенціалу на основі комплексної системи розвитку та мотивації кадрів [37].

З іншого боку, інноваційні рішення в сфері автоматизації – ефективний шлях до розв'язання кадрової проблеми. Якщо донедавна чинником стримування автоматизації та діджиталізації процесів була їх висока вартість, то в поточних умовах, коли кадровий ресурс став більш дефіцитним, ніж фінансовий, автоматизація

та цифровізація в галузі вже вважається запорукою виживання і розвитку транспортно-логістичної компанії [9].

Окремим аспектам цифрової трансформації бізнесу вітчизняні фахівці приділяють все більше уваги, втім питання діджиталізації транспортно-логістичної галузі в цілому та вантажного брокерингу зокрема досі не знайшли належного розкриття.

Так, Шинькович А.В., Васильєва Н.Б., Романенко О.В., Цьонь О.П. розглядаючи виклики та стратегії інноваційного управління підприємствами в умовах цифрової трансформації, виділяють наступні ключові напрями цифровізації бізнесу:

- автоматизація операційних процесів;
- цифрова взаємодія з клієнтами;
- аналітика даних;
- Інтернет речей (IoT);
- хмарні технології;
- кібербезпека;
- інтелектуальні системи управління;
- електронний документообіг;
- цифрове управління ланцюгами постачання [109, С. 8 – 9, 128].

Вербівська Л.В. та Буринська О.І., аналізуючи використання цифрових технологій у підприємницькій діяльності, класифікують цифрові технології за ступенем впливу на бізнес-процеси на:

- цифрові інструменти високого ступеня впливу: IoT, ШІ, великі дані, роботизація, адитивні технології;
- цифрові інструменти середнього ступеня впливу: блокчейн, віртуальна реальність (VR), глобальна навігаційна супутникова система, дрони та безпілотні літальні апарати, інтелектуальні сенсори;
- цифрові інструменти низького ступеня впливу: широкосмугові Інтернет-мережі, онлайн додатки, мобільні додатки, платформи для електронного бізнесу, інформаційно-комунікаційні технології [8].

Зазначений підхід є дискусійним, оскільки класифікувати цифрові інструменти

за рівнем впливу достатньо обґрунтовано можливо лише в межах конкретної галузі, оскільки ступінь впливу цифрових технологій є відмінним для різних сфер господарювання.

Нажаль, не всі транспортно-логістичні компанії, що діють на вітчизняному ринку, мають ефективну стратегію інвестицій в інновації, спрямовану на сталий розвиток, забезпечення реалізації корпоративної місії, довгострокову, безперервну та комплексну [102]. Переважно, таку стратегію мають міжнародні транспортно-логістичні компанії, що діють на вітчизняному ринку, а власне українські компанії демонструють ситуаційний підхід до інновацій і в переважній більшості не мають чіткої інноваційної політики.

Іще один актуальний виклик, безпосередньо пов'язаний з викликом необхідності забезпечення інноваційного розвитку – це виклик забезпечення інформаційної безпеки компанії. Масове використання IoT, хмарних технологій і технологій блокчейну суттєво підвищує ризики кібератак, тому транспортно-логістичні компанії повинні мати надійні системи захисту даних, особливо з огляду на конфіденційність інформації про клієнтів та комерційні операції [39, с. 59].

За оцінками американських аналітичних компаній, кількість кібератак на бізнес в США щорічно зростає приблизно на третину, причому це загрожує не тільки великим компаніям: 61% кібератак припадає на малий та середній бізнес з кількістю персоналу до 1000 осіб. При цьому лише 35% транспортно-логістичних операторів мають в своєму штатному розкладі посаду керівника з інформаційної безпеки і тільки 21% керівників компаній вважають, що ця посада потрібна [74].

Для вітчизняної транспортно-логістичної галузі в умовах військового вторгнення РФ виклики кібербезпеки є ще більш гострими, оскільки воєнні дії супроводжуються також і хакерськими атаками не тільки на органи державної влади, але й на суб'єкти господарювання (особливо страждають медіаресурси, підприємства енергетичної сфери та транспортно-логістичні компанії). В 2022 р. кількість кібератак на українські підприємства зросла майже втричі в порівнянні з даними 2021 р. Порівняно з загальносвітовими тенденціями слід також відзначити додаткову вразливість значної кількості суб'єктів господарювання, зумовлену використанням

програмного забезпечення російського походження (1С та похідні, «Бітрікс», BAS та ін.). При цьому у вітчизняній транспортно-логістичній галузі досі не приділяється належної уваги стандартам кібербезпеки [14].

Кібербезпека сучасного бізнесу, зокрема, транспортно-логістичного, розвивається еволюційним шляхом, зумовленим двома протилежними процесами: перший – пошук потенційних вразливостей (погляд з точки зору кіберагресора), другий – пошук інструментів протидії актуальним кіберзагрозам (погляд з точки зору системи інформаційної безпеки). Тільки на основі їх поєднання можливо створити адаптивну систему інформаційної безпеки компанії з преактивним (а не реактивним) реагуванням на загрози.

Питанням корпоративної соціальної відповідальності вітчизняного бізнесу останнім часом приділяється все більше уваги, оскільки репутаційна складова економічної ефективності зростає разом з діджиталізацією суспільства. Всі зарубіжні транспортно-логістичні оператори, що відкрили дочірні компанії в Україні, на своїх сайтах мають відповідні розділи (більшість при цьому робить акцент на дотриманні соціальних та екологічних Цілей сталого розвитку). Поступово починають приділяти увагу цьому напрямку також і великі національні транспортно-логістичні бізнеси, втім, ці процеси наразі не є системними і не знаходять відображення у відповідних корпоративних політиках.

Ще одним показником розвитку корпоративної соціальної відповідальності є впровадження інструментарію соціально орієнтованого та відповідального господарювання, що підтверджується проходженням міжнародної сертифікації в цій сфері (ISO 26000, ISO 14000, ISO 9000, OHSAS 18001, SA 8000, SMETA/SEDEX, EcoVadis).

Значення соціальної відповідальності бізнесу лежить не тільки в площині ділової репутації та сприйняття суспільством, але й в площині розвитку кадрового потенціалу, що є особливо важливим в умовах дефіциту робочої сили. Як свідчать статистичні дослідження, в Україні в середньому приблизно 65% респондентів готові віддати перевагу соціально відповідальному бізнесу, а в віковій групі міленіалів цей відсоток – ще вищий (понад 70%). Опитування випускників ВНЗ показують, що 77%

готові віддати перевагу компанії, що має розроблену стратегію корпоративної соціальної відповідальності, навіть у випадку, якщо рівень оплати праці при цьому буде нижчим [103, с. 59].

Як свідчить проведений вище аналіз, система управління в транспортно-логістичному бізнесі, що достатньою мірою відповідає сучасним викликам, має бути адаптивною та гнучкою. Традиційні ієрархічні управлінські структури, широко застосовувані у вітчизняному бізнесі, не відповідають цим вимогам. Як обґрунтовано зазначають Валяєвська Н.О., Корнійко Я.Р. та Міхеєв О.П., процесний підхід є більш відповідним для ефективного та гнучкого управління компаніями в транспортно-логістичній галузі, оскільки він дозволяє досягнути поставлених цілей з більш ощадливим застосуванням ресурсів на основі управління економічною діяльністю та факторами виробництва як процесами. Транспортно-логістичні оператори, що впроваджують процесний підхід до управління компанією та забезпечують цифровізацію бізнес-процесів, досягають більших успіхів, виходячи на міжнародні ринки транспортно-логістичних послуг, а також підвищують свою ефективність, працюючи на вітчизняному ринку [7, с. 59].

Інноваційна адаптивність транспортно-логістичних операторів, що працюють на вітчизняному ринку, значною мірою залежить від масштабів їх діяльності: великі українські компанії та дочірні компанії міжнародних логістичних операторів краще забезпечені людськими та фінансовими ресурсами, необхідними для забезпечення інноваційної адаптивності.

Взагалі, недостатній масштаб діяльності багатьох вітчизняних транспортно-логістичних компаній, більшість яких відноситься до МСБ-сегменту, є одним із чинників, що стримують їх розвиток. Тому, на думку експертів, вітчизняну транспортно-логістичну галузь очікують процеси злиття та поглинання, що забезпечать в кінцевому підсумку її консолідацію. Ще один шлях такої консолідації – розвиток корпоративного стратегічного партнерства та кластеризація, що теж є ефективними шляхами забезпечення доступу бізнесу до новітніх технологій в галузі. Взагалі, нормальною світовою практикою є утворення технологічних союзів на рівні великих міжнародних компаній (навіть, якщо вони конкурують на ринку), оскільки

це дозволяє максимально розвинути їх інноваційний потенціал. А поглинання невеликих компаній з високим інноваційним потенціалом та стартапів є одним з основних шляхів підтримання інноваційної гнучкості та адаптивності великого бізнесу [29, с. 59].

Інтеграція вітчизняних транспортно-логістичних компаній в європейську та світову транспортно-логістичну мережу вимагає врахування глобальних економічних стратегій, таких як «Цілі сталого розвитку» (ЦСР) ООН 2015 р. [152] та «Європейський зелений курс» («Зелений пакет для Європи, 2019 р.) [130].

Поняття сталого (стійкого) розвитку (англ. «sustainable development») є ключовою дефініцією парадигми сталого розвитку, що на відміну від парадигми економічного зростання будується на балансі трьох компонентів: екологічного, соціального та економічного. Складність розуміння цього поняття є наслідком неповної відповідності перекладу даної дефініції її змістовному наповненню. Так, у даному контексті sustainable може бути перекладено як „життєздатний” або „самопідтримуваний” – тобто, як такий розвиток, що не веде до знищення природного середовища, що виступає основою існування людства, що є збалансованим і гармонійним, а не екстенсивним. Сталий розвиток визначається відповідно до доповіді Брутланд як модель руху людства вперед, яка „задовольняє теперішні проблеми, і при цьому не ставить під загрозу здатність прийдешніх поколінь до задоволення своїх власних потреб” [117].

При цьому соціально-економічний розвиток та природне середовище розглядаються як взаємопов’язані та взаємозалежні підсистеми, а стійкий розвиток забезпечується гармонійним досягненням таких субцілей як висока якість природного середовища та здорової національної економіки для всіх країн, а також задоволення людських потреб щодо підтримки стійкого розвитку протягом тривалого часу. На цей час дане визначення є загальноприйнятим та використовується у багатьох міжнародних документах, що стали базовими як для міжнародного співробітництва, так і для взаємодії урядів окремих країн та суб’єктів господарювання. Поєднуючи три головні аспекти: екологічний, економічний та соціальний – сімнадцять ЦСР, конкретизовані у 169 задачах, виступають основою для

прийняття заходів, спрямованих на оптимальне використання обмежених ресурсів та застосування екологічних технологій (тобто таких, що спрямовані на збереження природних, енергетичних, матеріальних ресурсів); на збереження стабільності соціокультурних систем; на забезпечення цілісності біологічних та фізичних природних систем [152].

«Європейський зелений курс» – це амбітний документ, прийнятий 11 грудня 2019 р. Європейською комісією, що фіксує наміри домогтися повної перебудови європейської економіки з метою скорочення викидів парникових газів та рівня забруднення довкілля в країнах ЄС до нуля до 2050 р. Для того, щоб Європа стала повністю екологічно нейтральною, до 2050 р. планується проведення 50 екологічних кампаній, зокрема щодо повного заміщення автотранспорту, що працює з викидами, екологічно нейтральним автотранспортом; повного переходу на ВДЕ-енергетику (від «відновлювані джерела енергії» – енергетика на основі відновлюваних джерел); підвищення енергозбереження у житлових та громадських будівлях тощо. Комюніке «Європейський зелений курс» – це рамкова стратегія, яка поступово наповнюватиметься конкретними програмами та заходами, що містить у собі мету зниження загального рівня викидів CO<sub>2</sub> до 2030 р. на 50 – 55% (від рівня показників 1990 р.) та повного припинення викидів до 2050 р. У презентації «Вступ до Зеленого курсу для Європи» В. Бізека, експерта WESCOOP з законодавства ЄС, озвучено такі цілі, як дворазове або триразове підвищення рівня реновації будівель з метою зростання енергозбереження, а також досягнення нульових викидів CO<sub>2</sub> транспортною сферою (електромобілі як транспорт) [130].

Міжнародні транспортно-логістичні компанії, представлені в Україні, приділяють значну увагу питанням дотримання Цілей сталого розвитку: розробляють корпоративні стратегії сталого розвитку, встановлюють корпоративні цілі щодо ефективності скорочення викидів парникових газів, публікують щорічні Звіти сталого розвитку (або Звіти про вплив), проходять незалежне оцінювання показників сталого розвитку з боку рейтингових агентств з екології, соціальної відповідальності та корпоративного управління (ESG) [90; 97; 148; 149; 150].

Як свідчить аналіз офіційних сайтів транспортно-логістичних операторів українського походження (зокрема, ТОВ МВ «Стеллар» [60], ТОВ «Транс-Сервіс-1» [62], ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс» [57], ТОВ «Компанія «Укравтологістика» [59], ТОВ «Транс-Логістик» [61]), більшість з них (зокрема, компанії, що позиціонують себе як міжнародні) не приділяють зазначеним питанням належної уваги. Екологічні аспекти діяльності вітчизняних транспортно-логістичних компаній взагалі не висвітлюються на їх офіційних сайтах, відсутні окремі звіти про екологічний вплив (або про дотримання ЦСР), а відповідні розділи в управлінських звітах (в разі, якщо вони передбачені) – стислі та неповні, носять суто формальний характер та демонструють повну відсутність корпоративної політики в сфері екології та сталого розвитку.

Невідповідність виклику норм міжнародного регулювання – суттєвий недолік як для компаній, що вже вийшли або планують вийти на глобальний ринок (оскільки наявність корпоративної політики та стратегії в сфері Цілей сталого розвитку в розвинених країнах вже стала загальноприйнятою нормою, тому їх відсутність негативно впливає на міжнародний імідж та репутаційну компоненту відповідального бізнесу), так і для компаній, що працюють на внутрішньому ринку (оскільки відсутність уваги до цих аспектів є суттєвим недоліком в комунікаційній політиці компанії, що набуває особливої суспільної значущості в період соціально-економічних потрясінь, таких, зокрема, як пандемія чи повномасштабне військове вторгнення) [96].

Стратегія сталого розвитку є не тільки стратегічною потребою для вітчизняних транспортно-логістичних підприємств, але й потужним управлінським інструментом, що здатен забезпечити підвищення стійкості компанії до змін в зовнішньому середовищі та її адаптивності до викликів, з якими стикається транспортно-логістична галузь. В умовах зростаючої суспільної уваги до питань соціальної та екологічної відповідальності бізнесу, транспортно-логістичні компанії повинні збалансувати свої економічні, екологічні та соціальні пріоритети [46].

Ще одним важливим аспектом комунікаційної політики компанії в сучасних умовах є її цифрове представлення. Переважна більшість вітчизняних транспортно-

логістичних компаній B2B сегменту обмежуються наявністю корпоративного сайту вираженої продуктової спрямованості: структура таких вебресурсів спрямована на потенційного замовника, а суспільно значуща інформація відсунена на другий план (деякі компанії взагалі не вказують свою офіційну назву та не викладають дозвільні документи, управлінські і фінансові звіти). Незважаючи на таку суто маркетингову спрямованість, більшість сайтів не є SEO-оптимізованими, а в ТОП-10 пошукової видачі Google за основними ключовими словосполученнями потрапляють переважно інформаційні статті та українські дочірні компанії транспортно-логістичних операторів закордонного походження.

В соціальних мережах переважно представлені вітчизняні транспортно-логістичні компанії з B2C сегментом («Нова Пошта», «Укрпошта»). Серед вітчизняних компаній, що працюють виключно в B2B сегменті, найкраще представлення в соціальних мережах має «Перша логістична компанія» – транспортно-логістичний оператор в сфері залізничних перевезень. Компанія має доволі активну сторінку в Facebook, на якій висвітлює такі питання, як річні корпоративні досягнення, корпоративні привітання з державними святами, участь компанії у благодійних акціях. Слід зазначити, що публікації є регулярними, втім, їх частота є недостатньою. Втім, навіть при цьому сторінка має понад 2000 читачів та майже 2000 позначок «Подобається». Ще один залізничний транспортно-логістичний оператор з активною Facebook-сторінкою – Ukrtrain: на сторінці публікуються галузеві новини, привітання членів колективу, привітання з державними святами. Частотність публікацій вище, ніж у «Першої логістичної компанії», втім, кількість читачів на порядок менше (160), як і позначок «Подобається» (108). Транспортно-логістична компанія ТОВ МВ «Стеллар» також має представлення у Facebook – сторінка має майже 1000 читачів та 842 позначки «Подобається», втім, дописи публікуються доволі рідко та нерегулярно: у березні 2025 р. – 1 допис, у лютому – 4, у січні – 2. Дописи мають інформаційний характер, рекламний характер, характер оголошень, характер привітань. Критично мало дописів, що характеризують соціальну та екологічну відповідальність компанії, втім, на фоні інших сторінок

галузевих операторів вона вигідно виділяється балансом інформаційних, рекламних та привітальних дописів.

Слід зазначити, що навіть в кращому випадку можливості представлення в Facebook використовуються не повною мірою, а переважна більшість компаній B2B сегменту хоча і створили сторінку в Facebook, наразі майже її не ведуть (ТОВ «Компанія «Укравтологістика» – 4 дописи за 2024 р., 2 дописи за I квартал 2025 р.; ТОВ «Транс-Логістик» – останній допис у грудні 2024 р.; ТОВ «Транс-Сервіс-1» – в жовтні 2022 р., ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс» – у липні 2023 р.). Ситуація в Instagram – ще гірша: транспортно-логістичні оператори вітчизняного походження в цій соціальній мережі майже не представлені.

В умовах цифровізації суспільства вітчизняним транспортно-логістичним компаніям необхідно розвивати та вдосконалювати свою комунікаційну політику шляхом більш широкого залучення інструментів інтернет-представлення: від цього залежить не тільки репутація компанії, але і її конкурентні позиції.

Проаналізуємо відповідність систем управління окремих транспортно-логістичних операторів, представлених на вітчизняному ринку, викликам, зумовленим соціально-економічною трансформацією в бік Індустрії 4.0 (табл. 2.1, 2.2).

Відсутність певного елемента управлінської моделі позначається «–», наявність, але невідповідність сучасним вимогам – «+», часткова відповідність – «++», повна відповідність – «+++». Дані для аналізу отримані на офіційних сайтах компаній, а також в інших відкритих джерелах .

Як свідчить таблиця 2.1, вітчизняні транспортно-логістичні компанії не приділяють належної уваги формуванню та оприлюдненню корпоративних політик в сфері сталого розвитку та соціальної відповідальності. Інноваційна, кадрова та інформаційно-комунікаційна політики представлені фрагментарно: деякі їх елементи наявні, але системна політика в тому чи іншому колі питань відсутня.

Найкраще представлена маркетингова політика, очевидно, що їй приділяється максимальна увага. Втім, використовуються не всі сучасні інструменти просування, тому про повну відповідність маркетингової політики сучасним реаліям говорити

наразі немає підстав. Практика сценарного аналізу та планування взагалі не застосовується. В організаційній структурі наведених вище компаній відсутні відділи або позиції відповідальних за корпоративну кібербезпеку. Інтернет представлення обмежено сайтом та сторінками в Facebook, які більшість компаній веде не надто активно і не використовує весь потенціал даного інструменту в своїй інформаційно-комунікаційній сфері.

Таблиця 2.1

Аналіз відповідності елементів управлінських моделей транспортно-логістичних підприємств сучасним викликам: оператори українського походження (побудовано за даними [57; 59; 60 – 62])

Показник	ТОВ МВ «Стеллар»	ТОВ «Транс- Сервіс-1»	ПрАТ ТЕК «ЗахідУкр Транс»	ТОВ «Компанія «Укравтологіст ика»	ТОВ «Транс- Логістик»
Практика сценарного аналізу та планування	–	–	–	–	–
Політика сталого розвитку	–	–	–	–	–
Політика соціальної відповідальності	–	–	–	–	+
Інноваційна політика	++	++	+	++	++
Маркетингова політика	++	++	++	++	++
Кадрова політика	+	++	+	+	++
Інформаційно-комунікаційна політика	++	+	+	+	+
Інтернет представлення	++	+	+	+	+
Кібер безпека	–	–	–	–	–

Таблиця 2.2

Аналіз відповідності елементів управлінських моделей транспортно-логістичних підприємств сучасним викликам (зарубіжні оператори з дочірніми українськими компаніями) (побудовано за даними [58; 63 – 65; 68])

Показник	DHL Group	Kuehne+Nagel	DSV	FM Logistic	Raben
Практика сценарного аналізу та планування	+++	++	+	+++	–
Політика сталого розвитку	+++	+++	+++	+++	+++
Політика соціальної відповідальності	+++	+++	+++	++	+++
Інноваційна політика	+++	+++	+++	+++	+++
Маркетингова політика	+++	+++	+++	+++	+++
Кадрова політика	+++	+++	+++	++	++
Інформаційно-комунікаційна політика	+++	+++	+++	+++	+++
Інтернет представлення	+++	++	+++	+++	+++
Кібер безпека	+++	+++	+++	++	++

Таблиця 2.2 свідчить про наявність комплексу стандартів корпоративного управління, властивого великим міжнародним транспортно-логістичним операторам. Майже кожна з досліджуваних компаній має ґрунтовно розроблені політики практично за всіма напрямками, оприлюднені на офіційних сайтах компаній.

На стабільно високому рівні представлені політики у сфері сталого розвитку, маркетингова політика, інформаційно-комунікаційна політика. Окремі компанії дещо відстають в представленні та наповненості політики в сфері кібербезпеки, політики в сфері соціальної відповідальності та кадрової політики, що не завжди повною мірою відповідають сучасним викликам. Транспортно-логістична компанія Kuehne+Nagel відзначається дещо нижчою на фоні інших активністю в соціальних мережах. Raben Group не застосовує інструментарій сценарного планування. В цілому ж зарубіжні транспортно-логістичні компанії, представлені на вітчизняному ринку транспортно-

логістичних послуг, демонструють високий рівень відповідності систем менеджменту актуальним викликам сьогодення.

Відповідність систем управління транспортно-логістичних операторів класичним ризикам (воєнно-політичним, соціально-економічним, пандемічним) в цілому характеризує динаміка їх показників, проаналізована в розділі 1.1, а також динаміка в оцінці факторів впливу на галузь.

Слід зазначити, що транспортно-логістична галузь чутливо реагує на суттєві соціально-економічні зрушення, але при цьому демонструє достатньо високий рівень адаптивності.

Слід зазначити, що вітчизняна транспортно-логістична система в цілому виявилась доволі стійкою навіть попри руйнівний вплив повномасштабного вторгнення РФ. Транспортно-логістичний бізнес в доволі короткий термін переорієнтувався з морських перевезень на сухопутні європейські коридори: західний транспортний коридор (Польща, Німеччина, країни Балтії) та південний транспортний коридор (через Румунію). В цьому напрямку також спостерігались певні складнощі, зумовлені недостатньою пропускнуою здатністю митних пунктів, заторами на автошляхах, корупцією тощо, втім, з класичними викликами вітчизняна транспортно-логістична система справляється доволі непогано [2].

Управлінські системи вітчизняних транспортно-логістичних операторів, що проходили становлення бізнесів в турбулентних умовах перехідної економіки, значно більшою мірою адаптовані до класичних викликів, ніж до новітніх. Втім, необхідно враховувати, що класичні ризики в сучасних умовах трансформуються відповідно до рівня розвитку технологій: пандемії швидко набувають глобального характеру внаслідок розвиненого транспортного сполучення між країнами та континентами, економічні кризи в провідних країнах впливають на інші національні економіки, у військових діях застосовуються новітні засоби ураження та штучний інтелект. Тому адаптивність до класичних ризиків не є сталою, а аналіз можливих варіантів майбутнього є обов'язковим для управлінських систем будь-якого рівня.

Новітні ризики, зумовлені глобальним впливом технологічного розвитку, часто розглядаються як виклики далекої перспективи. Втім, як свідчить досвід останніх

років, майбутнє є ближчим, ніж можна було б очікувати. Саме тому провідні транспортно-логістичні компанії в процесі сценарного аналізу розглядають такі варіанти майбутнього, в яких кліматичні зміни та катастрофи призводять до руйнування усталених ланцюжків постачання, а технології 3D-друку та альтернативного сільського господарства різко зменшують потребу в транснаціональних вантажних перевезеннях. Під впливом новітніх технологій, що вже розробляються або можуть почати розроблятися в найближчому майбутньому, логістика в нашому звичному розумінні може зазнати суттєвих трансформацій в діапазоні від виходу на новий рівень послуг та технологій до практично повного зникнення як окремої сфери економічної діяльності. До таких змін не можливо підготуватися заздалегідь, але цілком реалізованою задачею для управлінських систем є набуття рівня гнучкості та адаптивності, достатнього для забезпечення швидкого, але плавного розвитку суб'єктів господарювання транспортно-логістичної галузі.

Проведене дослідження проблематики діяльності вітчизняних транспортно-логістичних підприємств в умовах сучасних викликів дозволило виявити потенційні напрямки вдосконалення управлінських моделей та їх елементів, зокрема: впровадження практик сценарного аналізу та планування; впровадження в корпоративне управління політик сталого розвитку та соціальної відповідальності; впровадження сучасних підходів до розробки корпоративних політик в сфері маркетингу, інновацій, людських ресурсів; оновлення інформаційно-комунікаційної політики та корпоративного інтернет-представлення відповідно до трендів цифровізації суспільства; впровадження політики в сфері кібер безпеки, а також здійснення відповідних змін в організаційній структурі компаній. В умовах, коли основним чинником стримування розвитку транспортно-логістичної галузі став чинник кадрового дефіциту, детально пророблені відповідно до міжнародних стандартів кадрова політика та політика у сфері соціальної відповідальності можуть стати суттєвою конкурентною перевагою для вітчизняних транспортно-логістичних компаній, що вимушені конкурувати за людський ресурс із міжнародними компаніями, які мають представництва в Україні. А практика сценарного аналізу та

планування сприятиме підвищенню рівня адаптивності компаній до викликів сьогодення, а також збільшенню гнучкості їх управлінських систем в умовах соціально-економічного середовища, що змінюється пришвидшеними темпами.

## **2.2 Порівняльний аналіз систем управління вітчизняними та закордонними логістичними й брокерськими структурами**

Ефективність діяльності транспортно-логістичної компанії, як і суб'єкта господарювання в будь-якій іншій галузі, значною мірою визначається відповідністю організації керуючої підсистеми специфіці керованої підсистеми, з одного боку, та умовам, що сформовані в надсистемі (галузевій, регіональній, національній, глобальній) – з іншого. Саме від організації керуючої підсистеми транспортно-логістичної компанії залежить її конкурентоспроможність та відповідність актуальному суспільному запиту, що можуть бути охарактеризовані, зокрема, результативністю її господарської діяльності.

В сучасних умовах господарювання, як зазначають спеціалісти, організаційні інновації виступають рушійним чинником підвищення конкурентоспроможності та продуктивності компанії. Організаційні інновації складніше впроваджувати (та оцінювати їх ефективність), ніж інші типи інновацій, тим не менш, менеджмент, що не має інноваційної компоненти, не здатний забезпечити адаптивність компанії до швидких безперервних змін в економічному середовищі [42].

Організаційні інновації є достатньо інтелектоємними, втім, в сучасних умовах процес їх розробки та впровадження може суттєво полегшити застосування штучного інтелекту [35].

До елементів організаційних інновацій можна віднести наступні:

- перебудова або створення нових організаційних структур;
- перебудова або створення нової корпоративної стратегії, зміна методологічних підходів до побудови корпоративної стратегії;
- впровадження інноваційних методів у менеджменті (зокрема, на основі ІТ);

- впровадження змін в бізнес-процесах; оптимізація частини бізнес-процесів шляхом їх передачі на аутсорс;
- впровадження нових напрямків діяльності;
- впровадження інноваційних систем контролю якості;
- розробка альтернативних стратегій в умовах непередбачуваних соціально-економічних криз;
- впровадження новітніх методів розподілу відповідальності між суббізнесами, підрозділами, персоналом;
- впровадження новітніх концепцій структурування діяльності;
- посилення інтеграції з постачальниками та підрядниками;
- вдосконалення системи розподілу обмежених ресурсів та ін.

Для забезпечення кращої порівнюваності, вбачається за доцільне в якості об'єктів дослідження обрати декілька вітчизняних та зарубіжних транспортно-логістичних компаній, причому серед зарубіжних обрати ті, що мають дочірні компанії в Україні.

Результативність господарської діяльності компанії можна розглядати в якості визначального показника ефективності її управлінської системи, оскільки кінцевою метою діяльності будь-якого комерційного підприємства є його прибуток (або його більш порівнюване вираження – рентабельність господарської діяльності). Управлінська система компанії, в якій формується взаємозв'язок між цілями, ресурсами та управлінськими кадрами, впливає на керовану підсистему шляхом прийняття управлінських рішень, що ґрунтуються, з одного боку, на поставлених цілях, а з іншого – на результатах господарської діяльності. Саме від управлінської системи залежить, наскільки якісними, обґрунтованими та вчасними будуть прийняті управлінські рішення, таким чином, продукт управлінської системи – весь комплекс управлінських рішень – впливає на результати господарської діяльності, а результати господарської діяльності, відповідно, виступають мірилом ефективності прийнятих управлінських рішень і, через них – всієї управлінської системи компанії (рис. 2.4).

Для опису структури управлінської системи транспортно-логістичної компанії можливо використовувати наступні параметри:

- тип структури системи управління;
- принципи побудови;
- кількість ступенів в управлінській ієрархії;
- рівень централізації управління;
- функціональний склад структурних підрозділів;
- співвідношення управлінського персоналу та підлеглих та ін.

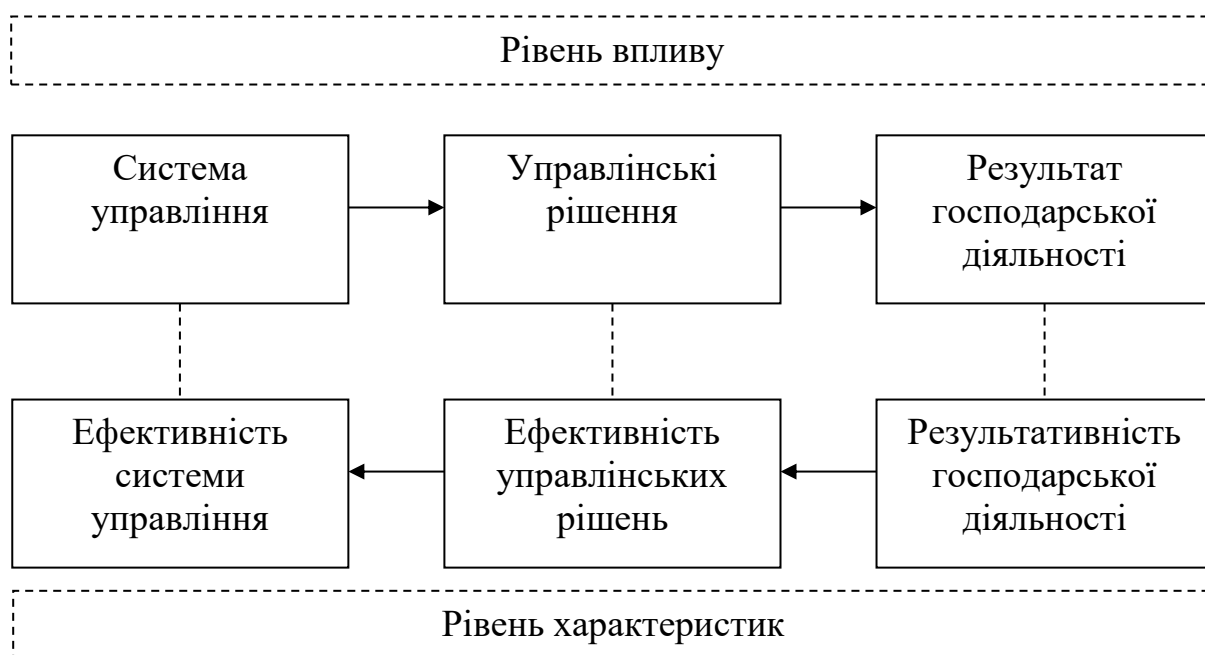


Рисунок 2.4 – Взаємозв’язок між системою управління та результативністю господарської діяльності транспортно-логістичної компанії (розробка автора)

Втім, найбільш точно структуру управлінської системи характеризує її представлення у вигляді графічної моделі: схеми, на якій показані структурні підрозділи та управлінський персонал, рівні ієрархії та функціональні зв’язки.

Розглянемо особливості структури управлінської системи закордонної транспортно-логістичної компанії на прикладі DHL – німецького транспортно-логістичного оператора, представленого в 220 країнах світу (зокрема – в Україні), що є одним з лідерів світового ринку транспортно-логістичних послуг.

Структура управлінської системи Deutsche Post DHL представлена на рис. 2.4 (побудовано на основі [55]). Як всі інші німецькі акціонерні компанії, Deutsche Post DHL має подвійну управлінську структуру: члени правління призначаються наглядовою радою і керують акціонерним товариством під власну відповідальність.

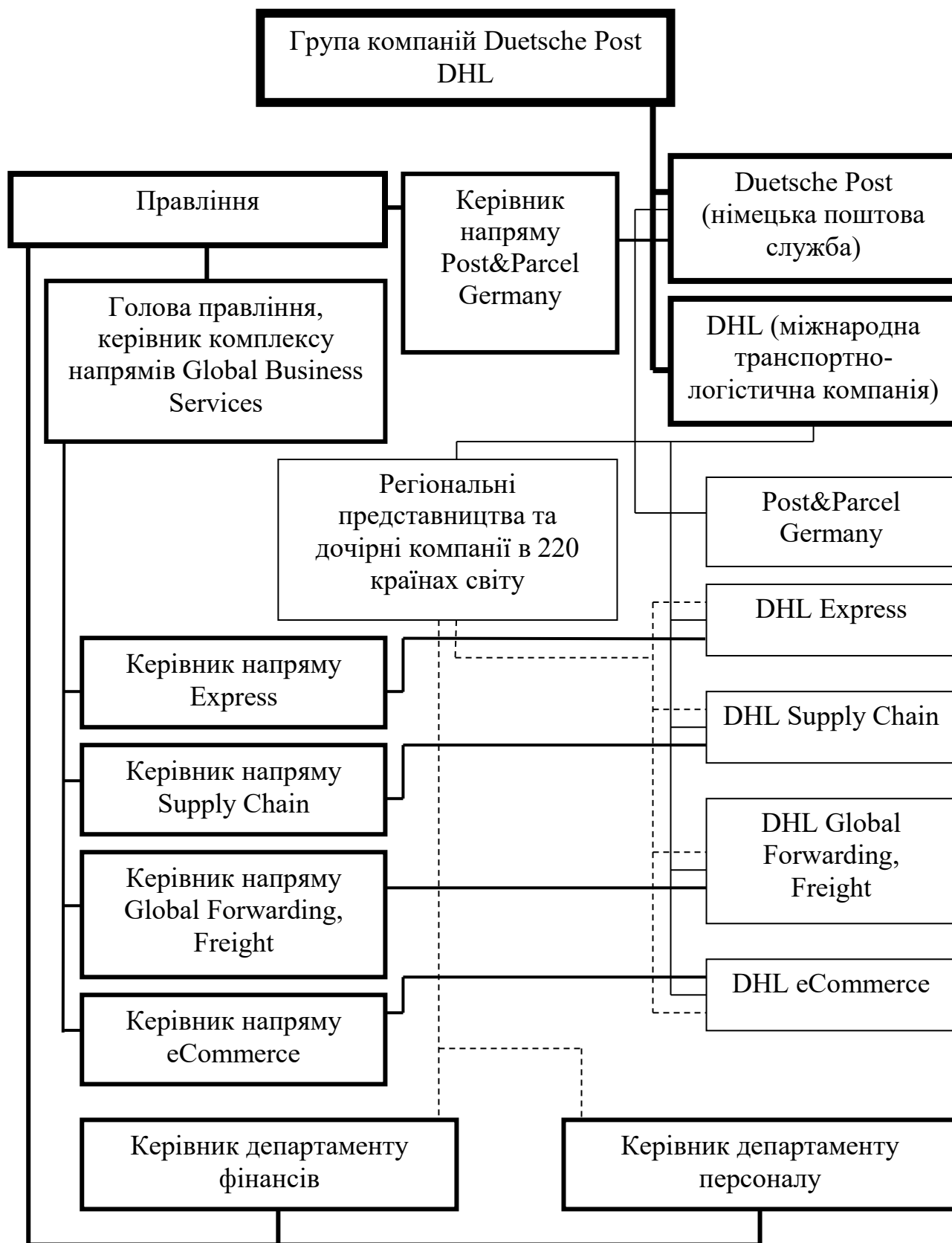


Рисунок 2.5 – Структура системи управління Duetsche Post DHL (побудовано на основі [55])

Фактично, Duetsche Post DHL – це група компаній, що складається з німецької поштової служби Duetsche Post та міжнародної транспортно-логістичної компанії

DHL.

В структурі корпоративного управління Duetsche Post DHL виділяються 5 підрозділів:

- Post&Parcel Germany – національна служба доставки пошти та посилок по Німеччині;

- DHL Express – підрозділ доставки термінових вантажів та документів «від дверей до дверей»;

- DHL Supply Chain – підрозділ стандартизованих складських, транспортних та додаткових послуг, які можна об'єднати для створення індивідуальних рішень для ланцюга поставок;

- DHL Global Forwarding, Freight – підрозділ міжнародних повітряних та морських вантажних перевезень, а також європейських наземних транспортних послуг;

- DHL eCommerce – підрозділ внутрішніх перевезень посилок у вибраних країнах Європи, Сполучених Штатах, деяких країнах Азії, зокрема в Індії, а також послуг з відкладеним транскордонним обслуговуванням.

Перший корпоративний підрозділ знаходиться в підпорядкуванні німецької поштової служби Duetsche Post. Наступні чотири – до комплексу бізнес-напрямків Global Business Services DHL.

До складу правління входить голова правління (що водночас виконує функції керівника комплексу бізнес-напрямків Global Business Services DHL), керівники п'яти вищевказаних корпоративних підрозділів, а також керівник департаменту фінансів та керівник департаменту персоналу [55].

Крім того, на регіональному рівні до складу DHL входять представництва (або дочірні компанії) в 220 країнах світу. В Україні це – ТОВ «ДХЛ Логістика (Україна)». Структура регіональних дочірніх компаній повторює структуру корпоративних підрозділів DHL (три або чотири підрозділи з групи Global Business Services – глобальних бізнес-послуг). Крім того, в управлінській структурі регіональних дочірніх компаній також виділяються відділ персоналу та фінансовий відділ.

Таким чином, управлінська структура регіональних дочірніх компаній є матричною, функціонально-дивізійною: з одного боку, управління структурується за бізнесовими дивізіонами, а з іншого – за функціями ресурсного забезпечення бізнесу. За класифікацією центрів відповідальності, кожен суббізнес – бізнесовий підрозділ – є центром прибутку, тобто його керівник відповідає як за доходи, так і за витрати за окремим напрямом діяльності. Відділи фінансів та персоналу виступають сервісними центрами (центрами забезпечення). Фінансовий відділ охоплює функції бухгалтерської служби, фінансової звітності, фінансової безпеки, податкового менеджменту, фінансових перевірок, закупівель, управління нерухомістю. Відділ персоналу відповідає за підбір кадрів та ротацію управлінського персоналу.

Крім того, на загально-корпоративному рівні в підпорядкуванні правління Duetsche Post DHL знаходяться юридичний відділ, канцелярія, маркетинговий відділ, відділ корпоративної відповідальності, відділ роботи з економічними союзами, служба інформаційної безпеки, відділ взаємодії з органами державного управління та ін. [55].

Така структура системи управління забезпечує компанії Duetsche Post DHL високий рівень маневреності, що є особливо важливим в умовах економічного середовища, що зазнає постійних і швидких змін. Як свідчать публікації, лише протягом кількох останніх років компанія кілька разів змінювала дивізійну структуру. В 2020 р. в напрямку виділялись такі бізнесові підрозділи, як DHL Express – міжнародна експрес доставка; DHL Supply Chain – управління ланцюжками постачань; DHL Global Forwarding – авіаперевезення, морський фрахт, мультимодальні перевезення; DHL Freight – сухопутні перевезення [25, с. 64 – 65]. Потім, у відповідь на актуальні потреби ринку, було виділено бізнесовий підрозділ DHL eCommerce, а підрозділи сухопутних перевезень та управління ланцюжками постачань були об'єднані в підрозділ DHL Freight and DHL Supply Chain [18]. Наразі прийнято логічне рішення приєднати напрям сухопутних перевезень до авіаперевезень, морського фрахту та сухопутних перевезень (бізнесовий підрозділ DHL Global Forwarding, Freight) [55]. Таким чином, дивізійна структура Duetsche Post

DHL гнучко змінюється відповідно до маркетингової та продуктової політики компанії, що забезпечує високу якість управління навіть в умовах значної складності географічно та бізнесово-розподіленої компанії.

До переваг такої структури системи управління можна віднести наступні:

- високий рівень адаптивності;
- активізація діяльності управлінського персоналу на всіх рівнях;
- можливість одночасно впроваджувати різні типи стратегічних ініціатив;
- оперативність та гнучкість маневрування ресурсами між бізнесовими підрозділами в межах однієї компанії (регіонального управління або «дочки»);
- забезпечення можливостей для прийняття креативних та швидких управлінських рішень;
- більший простір для впровадження інноваційних рішень та відкриття нових бізнесових напрямків;
- підвищення ефективності та гнучкості в формуванні та розвитку кадрового потенціалу.

Втім, зазначений підхід має також і певні недоліки, зокрема:

- ризик виникнення конфліктів між функціональними керівниками та керівниками бізнесових напрямів (підрозділів);
- ускладнення процесів контролю за розподілом ресурсів;
- ускладнення комунікаційних процесів в компанії.

Датська міжнародна транспортно-логістична група компаній DSV, що має представлення у 80 країнах світу (зокрема, має дочірню компанію в Україні – ТОВ «ДСВ Логістика»), має горизонтальну організаційну структуру, однаковою як для міжнародної компанії в цілому, так і для її дочок. Група компаній DSV керується Правлінням, що складаються з голови правління, його заступника та п'яти членів правління. Безпосередньо Правлінню підпорядковуються три департаменти – DSV Road (автодорожні перевезення), DSV Air&Sea (авіа- та морські перевезення), DSV Solutions (складські рішення) [56].

Структура управлінської системи ТОВ «ДСВ Логістика» повторює структуру материнської компанії (з тією відмінністю, що дочірню компанію очолює директор, а не Правління, як материнську, рис. 2.6).

Така структура системи управління є достатньо простою: кожен працівник підпорядковується тільки одному керівнику, а в кожному бізнесовому підрозділі виконується повний спектр управлінської роботи.

До переваг такого підходу можна віднести наступні:

- простота та чіткість управлінської взаємодії (підлеглі технічно не можуть отримати вказівки та розпорядження, що суперечать одне одному);
- чіткий розподіл сфер відповідальності;
- оперативність та швидкість прийняття та реалізації управлінських рішень;
- особиста відповідальність керівників за результати діяльності підрозділів;
- економія управлінських витрат.



Рисунок 2.6 – Структура системи управління ТОВ «ДСВ Логістика» (побудовано на основі [22])

У даного підходу є також і певні недоліки:

- ускладнення завдання забезпечення корпоративних стандартів якості послуг;
- управлінський персонал повинен мати високу кваліфікацію та рівень галузевої експертизи;
- керівники перевантажені інформацією та великою кількістю управлінських контактів;
- ініціатива та мотивація на нижніх рівнях управління знижуються;
- в структурі управління відсутня спеціалізація за ресурсами та функціями.

Тим не менш, навіть для міжнародних транспортно-логістичних компаній такий централізований горизонтальний підхід є доволі ефективним, що демонструє, зокрема, той факт, що в Kuehne+Nagel перебудували структуру системи управління за зразком групи компаній DSV, відмовившись від регіональної структури управління, яку група компаній Kuehne+Nagel використовувала досі [28].

Німецька транспортно-логістична компанія Kuehne+Nagel має більш, ніж сторічну історію та представництва у понад 100 країнах. Структура системи управління компанії історично сформувалась як регіональна, втім, в квітні 2024 р. вище керівництво компанії оголосило про проведення оптимізації на рівні національного та кластерного менеджменту, що підпорядковується безпосередньо правлінню. Це було зумовлено скороченням операційного грошового потоку на 61%, реалізації послуг на 40% та валового прибутку на 20% протягом 2023 р. Вище керівництво компанії очікує, що цей крок забезпечить підвищення ефективності та зростання прибутку, забезпечить глобальну послідовність та наближеність до користувачів послуг, а також дозволить бізнесовим та функціональним підрозділам швидко вдосконалювати стратегію відповідно до змін на ринку і оперативно приймати та впроваджувати управлінські рішення. Фахівці відзначають, що серед міжнародних транспортно-логістичних компаній спостерігається наразі цікава тенденція переходу до більш централізованих структур з підвищеним впливом вищого керівництва та унікальним процесом прийняття управлінських рішень [28].

Французька транспортно-логістична група компаній FM Logistic представлена в 14 країнах світу, зокрема, в Україні (Дочірнє підприємство «ФМ Ложістік Дніпро»). Вона зберігає риси сімейного бізнесу – з 12 директорів в Раді директорів 6 є членами родини, а 6 – залучені ззовні фахівці. Компанія поєднує структуру великої міжнародної групи та гнучкість незалежних (акції не котируються на фондовій біржі) та сімейних компаній. Голова Ради директорів FM Logistic відзначає, що надійність системи управління забезпечується чітко визначеною роллю кожного. Має місце чіткий розподіл обов'язків Ради директорів (організаційні рішення та перевірка стратегій) та Виконавчого комітету (стратегічне управління та управління змінами).

В цілому, така модель управління продемонструвала достатньо високу ефективність в умовах пандемії COVID-19 [66].

Структура управлінської системи FM Logistic Group представлена в додатку А.

Ще одна міжнародна сімейна транспортно-логістична група компаній з горизонтальною структурою системи управління – нідерландська Raben Group, що представлена в 16 країнах Європи, зокрема, в Україні (ТОВ «Рабен Україна»). Структура управлінської системи носить дивізіональний характер. Розглянемо її на прикладі структури системи управління ТОВ «Рабен Україна» (рис. 2.7).

Переваги такого підходу:

- стратегічне керівництво зосереджується на вирішенні стратегічних проблем і не втручається в оперативну діяльність бізнесових підрозділів;
- забезпечується достатньо високий рівень управлінської гнучкості відповідно до актуальних викликів бізнес-середовища;
- забезпечується тісний зв'язок бізнес-процесів та відповідальних службовців;
- встановлюється здорова внутрішньо-фірмова конкуренція.



Рисунок 2.7 – Структура системи управління ТОВ «Рабен Україна» (побудовано на основі [68])

Серед недоліків можна відзначити наступні:

- на рівні дивізіонів (суббізнесів) можливим є дублювання управлінських функцій;
- можуть виникати розбіжності в цілях та інтересах дивізіонів (суббізнесів) та «центру»;
- зростають витрати на менеджмент;
- ускладнюється контроль «центру» за можливими порушеннями в дивізіонах.

Для порівняння, розглянемо підходи в формуванні структури управлінської системи, що використовуються транспортно-логістичними компаніями українського походження.

Один з лідерів вітчизняного ринку транспортно-логістичних послуг, що має брокерський напрямок (понад 3000 одиниць транспорту партнерського автопарку) та працює на міжнародному ринку – ТОВ «МВ «Стеллар».

Вищий орган управління компанії – Загальні збори учасників товариства (Рада засновників). До компетенції даного органу відносяться наступні питання:

- визначення основних напрямків господарської діяльності, затвердження планів та звітів про їх виконання;
- погодження значних правочинів;
- внесення змін до Статуту;
- затвердження результатів діяльності товариства та ін. [60].

Виконавчі функції належать директору товариства, що підпорядковується Загальним зборам його учасників і здійснює керівництво поточною діяльністю компанії. Структура системи управління ТОВ «МВ «Стеллар» є горизонтальною – директору компанії підпорядковуються 8 структурних підрозділів (6 департаментів та 2 відділи): більшість – через відповідних директорів департаментів, а два – безпосередньо (відповідно до Звіту про управління товариства з обмеженою відповідальністю «МВ «Стеллар», рис. 2.8).

Як свідчить рисунок 2.8, в структурі системи управління ТОВ «МВ «Стеллар» в якості департаментів виділяються як функціональні відділи (комерційний, фінансовий, юридичний, персоналу), так і бізнесові дивізіони (департамент

транспорту, департамент СТО), хоча їх природа як центрів відповідальності є принципово відмінною (комерційний департамент – центр доходів, департаменти транспорту та СТО – центри витрат або центри прибутку, в залежності від підходів управлінського обліку, решта відділів та департаментів – сервісні центри ресурсного забезпечення та реалізації управлінських функцій). Цю специфіку відзначали і інші дослідники, що приділяли увагу структурі управління ТОВ «МВ «Стеллар», зокрема, Керничний Б.Я., що пропонував структурувати департаменти компанії на дві групи, з підпорядкуванням першої – адміністративному директору, а другої – операційному [25, с. 254].



Рисунок 2.8 – Структура системи управління ТОВ «МВ «Стеллар» (побудовано на основі [60])

Крім того, необхідно відзначити відсутність окремого департаменту або відділу, що відповідає за брокерський напрямок (суббізнес), хоча він, очевидно, має місце, оскільки на головній сторінці офіційного сайту компанії зазначена як кількість одиниць власного автотранспорту (більше 170), так і кількість авто партнерського автопарку (більше 3000 одиниць) [83], тобто значну частину замовлень компанія передає партнерам як вантажний брокер. Для ефективного управління зазначеним суббізнесом доцільно було б з підпорядкування основного бізнесу (департаменту транспорту) виділити брокерський суббізнес як окремий напрямок із власним департаментом, тим більше, що компанія вже має успішний досвід створення бізнесового підрозділу – департаменту СТО.

Ще одна велика вітчизняна транспортно-логістична компанія – ТОВ «Транс-Сервіс-1», що також здійснює брокерську діяльність і має більше 600 авто у власному автопарку, має ще менш чітку структуру системи управління, що не може не впливати на якість управлінських рішень та стратегічний розвиток компанії.

Відповідно до Звітів керівництва товариства з обмеженою відповідальністю «Транс-Сервіс-1» за 2019 – 2023 рр., структура системи управління компанії лишається незмінною, як мінімум, протягом зазначеного періоду, і включає наступні підрозділи:

- адміністративний;
- виробничий (перевезення, постачання, СТО);
- збут (комерційно-логістичний департамент) [21, с. 4; 62].

Зазначене структурування виробничого підрозділу не повною мірою відповідає структурі послуг, що надає компанія (її суббізнесів). На офіційному сайті компанії виділяються транспортні послуги та інші послуги.

До числа транспортних послуг входять:

- перевезення вантажів цистернами та танк-контейнерами;
- перевезення вантажів тентами-автопоїздами;
- перевезення вантажів причепами-самоскидами;
- перевезення вантажів цистернами-самоскидами.

До числа інших послуг входять:

- експедиційні послуги;
- СТО;
- мийка [62].

В структурі доходів (станом на 2023 р.) превалюють перевезення цистернами (48,52%), перевезення тентами (25,45%) та перевезення самоскидами (21,64%). На експедиційні послуги та на послуги СТО припадає відповідно 0,66% та 1,22% доходу компанії [21, с. 6], тому виділяти ці суббізнеси в окремий департамент вбачається недоцільним. З іншого боку, виділяти окремі департаменти з числа транспортних послуг, з одного боку, може бути недоцільно з огляду на відсутність відмінності у бізнес-процесах, а з іншого – це може мати управлінський сенс в разі виокремлення їх як центрів відповідальності (центрів витрат або центрів прибутку – в залежності від внутрішньофірмової політики розподілу витрат).

Втім, слід відзначити, що в Звітах керівництва товариства з обмеженою відповідальністю «Транс-Сервіс-1» підкреслюється значення інших бізнес-напрямків для компанії: зазначається, що бізнес компанії охоплює не тільки сегмент транспортного ринку, але і має власну СТО, розвиває навички співробітників ремонтного цеху, надає послуги ремонту та діагностики вантажного автотранспорту у Західному регіоні. СТО «Транс-Сервіс-1» є сервіс-партнером по гарантійному та сервісному обслуговуванню вантажних автомобілів DAF, а також є авторизованим сервісом SAF-Holland та сервіс-партнером Schmitz, SAS, Wielton [21, с. 3 – 4].

Крім того, на сайті компанії зазначається, що вона має власну спеціалізовану мийку для автоцистерн (миття під високим тиском, випарювання при температурі пари 160°C, антибактеріальна обробка), а в розділі «Інші послуги» є окрема сторінка «Мийка», де зазначається, що компанія надає відповідні послуги стороннім організаціям [62].

Щодо експедиційних послуг, то слід зазначити, що вони є одним з напрямів розвитку компанії відповідно до Звіту керівництва товариства з обмеженою відповідальністю «Транс-Сервіс-1» за 2023 рр. [21, с. 12].

Таким чином, керівництво компанії намагається розвивати всі зазначені напрямки, отже, вони мають потенціал стати в перспективі її повноцінними

суббізнесами, що буде доцільно відобразити в модернізованій структурі системи управління.

На офіційному сайті компанії ТОВ «Транс-Сервіс-1» в розділі «Про компанію» зазначається, що вона тісно співпрацює з європейськими та вітчизняними транспортними компаніями (понад 500 партнерів-власників транспортних засобів), що дозволяє їй вирішувати задачі безперебійного та швидкого перевезення будь-якого типу вантажів будь-яким типом транспорту [62]. Це свідчить, що компанія, фактично, надає послуги вантажного брокерингу, тож створення відповідного бізнесового підрозділу є актуальним і для ТОВ «Транс-Сервіс-1». Виокремлення цього суббізнесу з виробничого підрозділу дозволить більш якісно забезпечувати його адміністрування та розвиток.

Транспортно-логістична компанія ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс» працює на вітчизняному та міжнародному ринку транспортно-логістичних послуг вже понад чверть століття. Автопарк складає близько 400 одиниць транспорту, серед яких: вантажні автомобілі з тентовими напівпричепами, з рефрижераторними напівпричепами, з мега-тентовими напівпричепами.

Приватне акціонерне товариство ТЕК «ЗахідУкрТранс» управляється Генеральним директором товариства, якого обирають Загальні збори акціонерів, і який не може водночас виконувати функції голови загальних зборів або члена ревізійної комісії. Контролюючим органом виступає ревізійна комісія на чолі з головою, яка формується раз на рік для перевірки фінансово-господарської діяльності компанії [57].

Структура системи управління ТЕК «ЗахідУкрТранс» представлена в додатку Б (побудовано на основі даних офіційного сайту компанії [57]).

Керівництво компанії включає: Генерального директора, двох його заступників, головного бухгалтера та юрисконсульта. Виділяються три бізнесові підрозділи: «Відділ перевезень – імпорт» (з виділенням географічних напрямків: «Імпорт з Італії», «Імпорт з Німеччини, Бельгії, Нідерландів», «Імпорт з Франції, Іспанії, Португалії»); «Відділ перевезень – експорт» (сюди також входить напрямок перевезень по Україні); «Відділ перевезень по ЄС» [57]. Такий підхід до

структурування суббізнесів зумовлений особливостями бізнес-процесів в організації перевезень: внутрішніх, експортних, імпорتنих, трансєвропейських, а також не надто диверсифікованою структурою бізнесу, що робить доцільною таке географічне структурування (компанія спеціалізується на перевезеннях в тентових напівпричепах, на рефрижераторних перевезеннях, а також на ADR-перевезеннях (перевезення небезпечних вантажів), і не розвиває додаткові напрямки.

ТОВ «Компанія «Укравтологістика» являє собою цікавий випадок розвитку від вантажного брокера до транспортно-логістичної компанії з власним парком вантажних автомобілів: цей транспортно-логістичний оператор придбав перші вантажівки лише за 5 років після заснування, а співвідношення партнерських та власних авто наразі становить 11214 : 18 [59]. Таким чином, брокерський напрямок діяльності для даної компанії є основним бізнесом, тому нема сенсу виділяти його окремо.

Директором компанії ТОВ «Компанія «Укравтологістика» є її 100-відсотковий власник та кінцевий бенефіціар.

В управлінській структурі компанії виділяються чотири відділи:

- відділ зернових та сипких вантажів;
- контейнерний відділ;
- відділ автоперевезень по Україні;
- відділ міжнародних перевезень.

Структура системи управління ТОВ «Компанія «Укравтологістика» представлена в додатку В (побудовано на основі даних офіційного сайту компанії [59]).

Ще одна велика транспортно-логістична компанія вітчизняного походження – ТОВ «Транс-Логістик». Структура управлінської системи ТОВ «Транс-Логістик» представлена в додатку Г (побудовано на основі даних офіційного сайту компанії [20; 61]).

В управлінській структурі бізнесові підрозділи не структуровані (є тільки відділ логістики з виділенням сектором транспортно-експедиторської діяльності). Компанія з 2019 р. здійснює вантажний брокеринг (розвиває напрямок експедирування з

залученням сторонніх авто перевізників), і цей суббізнес представлено в управлінській структурі компанії як сектор транспортно-експедиторської діяльності. В складі персоналу майже 70% становлять водії, понад 20% – адміністративний персонал та 10% – працівники СТО, втім, СТО не виділено в окремий суббізнес – в організаційній структурі його представлено як сервісний центр відповідальності під безпосереднім керівництвом головного інженера [20].

Фактично, директор ТОВ «Транс-Логістик» має 5 заступників, серед яких:

- заступник директора з експлуатації (йому підпорядковується транспортний відділ);
- фінансовий директор (підпорядковуються планово-економічний відділ та бухгалтерія);
- головний інженер (підпорядковуються технічний відділ та СТО);
- заступник директора з питань безпеки;
- заступник директора з адміністративних питань.

Ще 5 відділів (відділ з охорони праці та безпеки руху, відділ логістики, відділ з розвитку підприємства, відділ кадрів, юридичний відділ) підпорядковуються безпосередньо директору. Така структура управління є доволі громіздкою, незбалансованою за співвідношенням управлінських процесів та бізнес-процесів та морально застарілою. Кожен п'ятий працівник компанії відноситься до адміністративного персоналу, що, очевидно, призводить до надмірного нарощування витрат на адміністрування. Відсутність бізнесових підрозділів (дивізіонів) призводить до неможливості відстежувати ефективність окремих напрямків діяльності, що має негативний вплив на ефективність діяльності всієї компанії.

В цілому, структура системи управління ТОВ «Транс-Логістик» є штабною (без виділення лінійних керівників суто бізнесових підрозділів, але з незбалансовано розгалуженим «штабом»): при директорі сформовано свого роду «штаб» з 5 замів, а на 9 відділів забезпечення приходиться лише один відділ, в якому формується фінансовий результат компанії (транспортний відділ в даному випадку виступає як відділ забезпечення по відношенню до логістичного відділу, оскільки в ньому не формується транспортно-логістична послуга, а лише реалізується її транспортна

складова: взагалі таке розділення на логістичний відділ та транспортний відділ є недоцільним з точки зору специфіки транспортно-логістичного бізнесу, в якому транспортні та логістичні бізнес-процеси є тісно переплетеними). При цьому директор є теж перевантаженим управлінськими процесами, оскільки його підлеглі не мають достатніх повноважень в прийнятті управлінських рішень, а працюють, не виходячи за межі своїх функцій: така концентрація влади теж не сприяє управлінській ефективності.

В зарубіжній практиці формування організаційних структур у бізнесі (зокрема, в транспортно-логістичному) доволі поширеним є підхід управління за центрами відповідальності. Концепція управління за центрами відповідальності була вперше запропонована Дж. Хігінсом як концепція обліку витрат – розвиненого директ-костингу. З часом сфера її впливу розширилась: концепція управління за центрами відповідальності наразі розглядається як інструмент оптимізації структури управлінської системи на рівні підприємств. Сучасна наукова думка визначає управління за центрами відповідальності як управлінську систему, що забезпечує організацію, планування, відстеження, аналіз, контроль та регулювання господарської діяльності на рівні підрозділів компанії, які розглядаються як центри відповідальності, що передбачає організаційно-управлінську реорганізацію на відповідних принципах [45].

До переліку принципів формування центрів відповідальності фахівці відносять наступні:

- кожен центр відповідальності очолює керівник, який, з одного боку, відповідає за його господарський результат, а з іншого – має важелі впливу на такий результат;

- для кожного центру відповідальності має бути визначений ключовий показник (або невелика група ключових показників), що слугуватиме критерієм досягнення поставлених перед центром відповідальності цілей;

- при виділенні центрів відповідальності деталізація інформації повинна бути, з одного боку, достатньою для здійснення аналізу їх господарської діяльності, а з

іншого – не надмірною (щоб не перевантажувати інформаційне поле процесу прийняття управлінських рішень);

- система мотивації працівників центрів відповідальності повинна мати прив'язку до ключових показників ефективності цих центрів відповідальності [71, С. 253].

Реорганізація системи управління за центрами відповідальності передбачає наступні кроки:

- чітке формулювання мети підприємства та комплексу проміжних цілей на шляху її досягнення;

- реорганізацію організаційної структури системи управління підприємства шляхом виділення центрів відповідальності;

- реорганізацію системи бюджетування шляхом організації розробки бюджетів для центрів відповідальності;

- формування системи внутрішньої звітності (управлінського обліку) за центрами відповідальності та додаткових показників оцінки ефективності їх діяльності (в залежності від типу центрів відповідальності);

- поточний моніторинг та аналіз показників за центрами відповідальності як на рівні керівництва таких центрів, так і на рівні вищого керівництва підприємства [45].

Центри відповідальності класифікуються як за ознакою показників, що перебувають під контролем керівництва центру відповідальності, так і за функціональною ознакою.

За ознакою контрольованості показників виділяють:

- центри витрат – центри відповідальності, керівництво яких має важелі впливу на витрати і відповідає за їх рівень (але не має важелів впливу на доходи);

- центри доходу (виручки) – центри відповідальності, керівництво яких має важелі впливу на доходи і відповідає за план реалізації (але не має важелів впливу на витрати);

- центри прибутку – центри відповідальності, керівництво яких має важелі впливу як на доходи, так і на витрати;

- центри інвестицій (капіталовкладень) – центри відповідальності, керівництво яких відповідає за реалізацію інвестиційного проєкту (запуск нового виробництва, будівництво нового цеху, складу та ін.): як в частині витрат, так і в частині доходів; фактично – це центри прибутку, але їх вихідні та вхідні грошові потоки суттєво розведені в часі.

За функціональною ознакою виділяють:

- сервіс-центри – допоміжні або обслуговуючі центри відповідальності;
- центри основного та допоміжного виробництва – цехи, суббізнеси, бізнесові підрозділи;
- центри матеріального забезпечення – складське господарство виробничих підприємств;
- збутові центри – відділ збуту, комерційний відділ, маркетинговий відділ [71, С. 253–254].

Для вітчизняних підприємств транспортно-логістичної галузі вбачається доцільним впровадження підходу управління за центрами відповідальності, оскільки його застосування дозволяє подолати виявлені вади організаційної структури: надмірну бюрократизацію управлінських структур, недостатню гнучкість та адаптивність бізнесу, недостатню вмотивованість співробітників [40].

Як свідчить проведене дослідження, вантажний брокеринг – це напрям, який останніми роками намагається розвивати переважна більшість вітчизняних транспортно-логістичних компаній. Втім, в структурі управлінської системи проаналізованих компаній наявність такого суббізнесу як вантажний брокеринг фактично не знаходить відображення, що, з одного боку, не сприяє його розвитку, а з іншого – не дозволяє оцінити його ефективність за допомогою показників управлінського обліку.

Великі міжнародні транспортно-логістичні оператори виділяють вантажний брокеринг в окремий бізнесовий напрям, зокрема, шляхом створення дочірньої компанії. Наприклад, таким шляхом пішла група компаній Duetsche Post DHL, відкривши в США вантажну брокерську компанію DHL Transport Brokerage [129]. Ця компанія була створена спеціально для ринку транспортно-логістичних послуг США

в межах бізнесового напрямку DHL Supply Chain (варто зазначити, що DHL Supply Chain об'єднує свій спеціальний парк, керовані транспортні та брокерські операції і юридично оформлена як дочірня компанія Deutsche Post DHL Group); до 2017 р. компанія DHL Transport Brokerage працювала під назвою Exel Freight Connect, а потім була перейменована з метою підвищення рівня відповідності між назвою та характером операційної діяльності. DHL Transport Brokerage зі штаб-квартирою в Колумбусі, штат Огайо, пропонує брокерські послуги за напрямками FTL, LTL, прискорена доставка сипучих, чутливих до температури, небезпечних матеріалів і важких транспортних вантажів.

Бет Керрол, що більше 15 років консулює компанії з вантажного брокерингу в питаннях щодо вдосконалення організаційної структури, зазначає, що все різноманіття підходів до побудови структур управління в цій сфері можна звести до двох підходів: «від колиски до могили» та спліт-структура (розділена або розподілена структура) – а всі решта є їх варіаціями [123].

Перший підхід властивий вантажним брокерським компаніям, які починались, власне, як брокерський бізнес одного (або декількох) фахівців, що поступово розширювався, залучаючи додаткових спеціалістів. Другий – є оптимальним для транспортно-логістичних компаній, що відкривають брокерський напрямок шляхом створення спеціалізованого підрозділу або дочірньої компанії [124].

Проаналізуємо другий підхід більш детально, оскільки саме він підходить для вже працюючих транспортно-логістичних компаній, що потребують організаційного вдосконалення та/або відкриття вантажного брокерського напрямку.

Спліт-структура передбачає, що продажі брокерських послуг клієнтам (вантажовідправникам) і продажі брокерських послуг вантажоперевізникам розділені на дві різні групи. При цьому більшість компаній виділяють в напрямку послуг клієнтам два підрозділи: відділ роботи з клієнтами та відділ продажів клієнтам (табл. 2.3).

Відділ роботи з клієнтами надає підтримку відділу продажів клієнтам шляхом ведення замовлень, планування та вирішення проблем. Для операцій з продажів клієнтам також можуть залучатись висококваліфіковані менеджери по роботі з

клієнтами. У достатньо великих компаніях також може мати місце розподіл ролей з продажів клієнтам залежно від розміру клієнта, наприклад, це може бути розподіл на відділ продажів для підприємств (вантажовідправників), відділ продажів для малого та середнього бізнесу, відділ генерації потенційних клієнтів (Inside sales – «внутрішні» продажі), відділ підтримки клієнтів.

Для порівняльної оцінки ефективності систем управління зарубіжних транспортно-логістичних компаній, які представлені в Україні через дочірні компанії, та українських транспортно-логістичних операторів, проаналізуємо динаміку їх основних показників господарської діяльності за період 2020 – 2024 рр. (табл. 2.5 та 2.6).

Таблиця 2.3

Спліт-структура управлінської системи вантажного брокерського напрямку в транспортно-логістичному бізнесі (побудовано на основі [124])

Підрозділ	Транзакційні/спотові навантаження	Середній та нижній менеджмент	Менеджмент компанії
Відділ продажів клієнтам (пошук та розвиток нових)	Продажі («холодні» дзвінки, отримання замовлень, пропонування послуг)	Менеджер з продажів	Директор відділу продажів
Відділ роботи з клієнтами (утримання та розвиток наявних)	Підтримка клієнтів (вирішення проблем, запити на додатковий фрахт, розрахунок квот на спотові вантажі)	Менеджер по роботі з клієнтами	Стратегічний менеджер по роботі з клієнтами
Відділ продажів перевізникам	Забезпечення відправки вантажів кращими вантажоперевізниками за найнижчою ціною; розвиток постійних перевізників для обслуговування найбільших рахунків; перемовини про довгострокові знижки по ставкам	Менеджер по роботі з перевізниками	Стратегічний менеджер по роботі з перевізниками

Аналізований період: 2020 – 2024 рр., він припадає на роки протипандемійних обмежень та повномасштабного вторгнення РФ, тому є показовим з точки зору стресостійкості управлінських структур.

Таблиця 2.4

Основні показники господарської діяльності транспортно-логістичних компаній, представлених на українському ринку (зарубіжні оператори з дочірніми українськими компаніями) (побудовано за даними [67])

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Δ, %
1	2	3	4	5	6	7
ТОВ «ДХЛ Логістика (Україна)»						
Дохід, млн. грн	209,88	491,33	307,89	333,99	377,84	+80,03
Чистий прибуток, млн. грн	- 3,91	- 0,77	- 25,94	- 13,04	- 3,15	(-19,44)
Активи, млн. грн	53,78	87,69	60,46	91,16	86,49	+60,82
Зобов'язання, млн. грн	18,61	52,14	49,76	37,02	35,53	+90,92
Штат, осіб	-	64	64	58	53	- 17,19
Рентабельність продажів, %	- 1,86	- 0,16	- 8,43	- 3,9	- 0,83	(-55,38)
ТОВ «ДСВ Логістика»						
Дохід, млн. грн	955,53	1818,14	423,80	455,90	571,85	- 40,15
Чистий прибуток, млн. грн	21,44	38,09	56,00	85,95	97,44	Зростання в 4,5 рази
Активи, млн. грн	212,62	392,39	307,06	414,63	550,75	Зростання в 2,6 рази
Зобов'язання, млн. грн	159,98	301,66	160,26	181,97	220,75	+37,99
Штат, осіб	-	225	216	216	234	+4,0
Рентабельність продажів, %	2,24	2,09	13,21	18,85	17,04	Зростання в 7,3 разів
Дочірнє підприємство «Кюне і Нагель»						
Дохід, млн. грн	1093,99	1388,16	940,08	979,97	1477,74	+35,08
Чистий прибуток, млн. грн	64,96	60,28	63,29	82,12	113,38	+74,54

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7
Активи, млн. грн	314,35	433,02	405,29	506,21	654,82	Зростання в 2,1 рази
Зобов'язання, млн. грн	180,31	238,72	148,02	165,34	249,00	+38,09
Штат, осіб	-	380	322	286	278	- 26,84
Рентабельність продажів, %	5,94	4,34	6,73	8,38	7,67	+29,13
Дочірнє підприємство «ФМ Ложістік Дніпро»						
Дохід, млн. грн	892,81	1076,41	1090,35	1367,76	1557,06	+74,4
Чистий прибуток, млн. грн	53,43	30,57	79,12	100,12	80,22	+50,14
Активи, млн. грн	394,37	470,43	538,08	667,49	699,84	+77,46
Зобов'язання, млн. грн	99,01	159,84	149,23	178,53	160,92	+62,53
Штат, осіб	-	842	761	652	641	- 23,87
Рентабельність продажів, %	5,98	2,84	7,26	7,32	5,15	- 13,88
ТОВ «Рабен Україна»						
Дохід, млн. грн	595,06	768,86	602,24	820,95	950,17	+59,68
Чистий прибуток, млн. грн	-74,75	98,08	- 119,94	- 23,75	- 10,17	(- 86,4)
Активи, млн. грн	463,27	498,03	419,97	457,36	433,25	- 6,48
Зобов'язання, млн. грн	550,92	129,84	135,62	140,09	137,43	- 75,05
Штат, осіб	-	509	466	396	422	- 17,09
Рентабельність продажів, %	- 12,56	12,76	- 19,92	- 2,89	- 1,07	(-91,48)

Таблиця 2.5

Основні показники господарської діяльності транспортно-логістичних компаній,  
представлених на українському ринку (оператори українського походження)  
(побудовано за даними [67 ])

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Δ, %
1	2	3	4	5	6	7
<b>ТОВ МВ «Стеллар»</b>						
Дохід, млн. грн	173,91	191,06	416,47	401,44	420,06	Зростання в 2,4 рази
Чистий прибуток, млн. грн	- 3,03	- 2,93	1,18	3,67	4,16	-
Активи, млн. грн	181,92	171,22	326,98	359,33	329,86	+81,32
Зобов'язання, млн. грн	129,34	50,88	176,15	149,94	159,86	+23,59
Штат, осіб	-	238	271	290	268	+12,61
Рентабельність продажів, %	- 1,74	- 1,53	0,28	0,91	0,99	-
<b>ТОВ «Транс-Сервіс-1»</b>						
Дохід, млн. грн	983,93	1140,47	2181,94	2333,46	2512,26	Зростання в 2,6 рази
Чистий прибуток, млн. грн	9,44	18,55	37,88	56,72	120,45	Зростання в 12,8 разів
Активи, млн. грн	1079,05	1060,90	1451,07	1919,88	2308,26	Зростання в 2,1 рази
Зобов'язання, млн. грн	232,10	124,79	300,14	550,13	677,61	Зростання в 2,9 рази
Штат, осіб	-	1279	1386	1266	1276	- 0,24
Рентабельність продажів, %	0,96	1,63	1,74	2,43	4,79	Зростання в 5 разів
<b>ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс»</b>						
Дохід, млн. грн	561,18	670,83	956,23	980,56	1201,35	Зростання в 2,1 рази
Чистий прибуток, млн. грн	51,61	22,53	91,32	67,24	123,63	Зростання в 2,4 рази

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7
Активи, млн. грн	624,26	606,03	726,64	790,18	933,64	+49,56
Зобов'язання, млн. грн	65,09	24,33	53,62	49,92	69,75	+7,2
Штат, осіб	-	451	444	493	522	+15,74
Рентабельність продажів, %	9,19	3,36	9,55	6,86	10,29	+11,97
ТОВ «Компанія «Укравтологістика»						
Дохід, млн. грн	92,30	141,29	181,93	230,48	207,19	Зростання в 2,3 рази
Чистий прибуток, млн. грн	0,35	0,55	0,68	1,05	0,95	Зростання в 2,7 рази
Активи, млн. грн	19,68	29,03	47,89	52,24	53,44	Зростання в 2,7 рази
Зобов'язання, млн. грн	-	24,49	42,67	45,96	46,21	+88,69
Штат, осіб	-	30	33	41	39	+30,0
Рентабельність продажів, %	0,38	0,39	0,37	0,46	0,46	+21,05
ТОВ «Транс-Логістик»						
Дохід, млн. грн	489,21	522,47	698,99	730,08	754,41	+54,21
Чистий прибуток, млн. грн	- 6,09	- 23,19	69,62	4,05	1,44	-
Активи, млн. грн	417,59	334,43	362,05	355,70	389,76	- 6,6
Зобов'язання, млн. грн	236,03	176,35	49,37	38,28	43,32	- 81,65
Штат, осіб	-	-	471	429	389	-17,41
Рентабельність продажів, %	- 1,25	- 4,44	9,96	0,56	0,19	-

Основні показники господарської діяльності свідчать про те, наскільки високою є адаптивність систем менеджменту транспортно-логістичних компаній, що працюють на вітчизняному ринку (українського та зарубіжного походження) в умовах складнопрогнозованих соціально-економічних викликів.

Дослідження свідчить, що як серед транспортно-логістичних підприємств зарубіжного походження (дочірніх компаній великих міжнародних операторів), так і серед суто українських компаній є і ті, що пройшли цей складний період з хорошими показниками економічної ефективності, збільшили обсяги господарської діяльності, наростили чистий прибуток та розширили штат, і ті, що весь період 2020 – 2024 рр. перебували у збитковому стані (або з дуже низьким рівнем рентабельності продажів), скорочували активи, звільняли персонал, нарощували зобов'язання.

Хороші результати показали ТОВ «ДСВ Логістика» (DSV Group), дочірнє підприємство «Кюне і Нагель» (Kuehne+Nagel Group) та дочірнє підприємство «ФМ Ложістік Дніпро» (FM Logistic Group). Ці дочірні компанії мають середні або великі масштаби бізнесу, а їх показники рентабельності продажів відповідають нормальному світовому рівню рентабельності 3PL операторів (3 – 5%), а часом навіть перевищують рівень рентабельності в середньому по транспортно-логістичній галузі (7,4%). Серед проаналізованих компаній вітчизняного походження такий результат протягом усього аналізованого періоду має лише ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс» (рентабельність продажів коливається в діапазоні 3,36 – 10,29%), а ТОВ «Транс-Сервіс-1» виходить на цей рівень (з результатом 4,79%) лише в 2024 р. (в цілому ТОВ «Транс-Сервіс-1» можна оцінити як компанію, що проявила високий рівень адаптивності: хоча її показники ефективності протягом майже всього періоду були низькими, вони стійко зростали, і рентабельність продажів в кінцевому підсумку зросла в 5 разів, чистий прибуток – майже в 13 разів, виручка – в 2,6 разів, при цьому штат попри деякі коливання лишився майже незмінним).

Низький рівень адаптивності серед компаній зарубіжного походження продемонстрували ТОВ «ДХЛ Логістика (Україна)» (збитки протягом усього досліджуваного періоду, скорочення штату на 17%, нарощування зобов'язань) та ТОВ «Рабен Україна» (єдиний прибутковий рік – 2021 р. (рік завершення пандемічної кризи), коли рентабельність продажів досягла досить високого рівня – 12,76%; при цьому спостерігалось скорочення штату на 17% та скорочення активів на 6,5%).

ТОВ «ДХЛ Логістика (Україна)» на вітчизняному ринку транспортно-логістичних послуг відноситься до сегменту малого бізнесу. До цього ж сегменту

відноситься і вітчизняна компанія ТОВ «Компанія «Укравтологістика», яка, хоч і не мала збитків в досліджуваному періоді, проте характеризувалася дуже невисоким рівнем господарської ефективності (рентабельність продажів коливалась в діапазоні 0,37 – 0,46%), при тому, що виручка протягом 2020 – 2025 рр. зросла в 2,3 рази. Таким чином, можна зробити висновок, що випадок ТОВ «ДХЛ Логістика (Україна)» більшою мірою зумовлений не вадами управлінської структури, а тим фактом, що малий транспортно-логістичний бізнес з більшими складнощами проходить період соціально-економічних потрясінь, ніж середній та великий.

ТОВ «Рабен Україна», як і дочірнє підприємство «ФМ Ложістік Дніпро», відноситься до групи компаній, що є сімейним бізнесом. Їх структура управління та масштаби бізнесу є доволі подібними, втім, в другому випадку, як вже зазначалось вище, група компаній має унікальну структуру управління, що поєднує високий рівень контролю з гнучкістю, що, певно, і відіграло роль в тому, що цей складний період ДП «ФМ Ложістік Дніпро» пройшло зі стабільно високими показниками ефективності та майже вдвічі наростило дохід і активи.

Як вже зазначалось вище, Kuehne+Nagel Group зазнала структурної реорганізації за зразком FM Logistic Group, тому високі результати українських «дочок» цих двох груп компаній підтверджують ефективність структури їх управлінської системи. Серед вітчизняних компаній схожу управлінську структуру мають ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс» (високі показники ефективності) та ТОВ «Компанія «Укравтологістика» (низькі показники ефективності).

Вітчизняні компанії з незбалансованою, недостатньо стрункою та логічною, але занадто бюрократизованою структурою системи управління – ТОВ МВ «Стеллар» та ТОВ «Транс-Логістик» – мають дуже нестабільний фінансовий результат та переважно низький (в прибуткові періоди) рівень господарської ефективності, що свідчить про доцільність перебудови та вдосконалення структури системи управління транспортно-логістичним бізнесом, зокрема, шляхом виділення окремого підрозділу для управління брокерським суббізнесом.

Проведене дослідження продемонструвало, що, в порівнянні з зарубіжними транспортно-логістичними операторами, вітчизняні компанії приділяють побудові та

вдосконаленню структури управлінської системи недостатньо уваги. Деякі компанії демонструють занадто спрощений підхід, просто лінійно виділяючи в якості підрозділів підряд як функціональні, так і бізнесові відділи, не враховуючи їх природу як потенційних центрів відповідальності. Інші, навпаки, перевантажують структуру управління додатковими функціональними підрозділами, маючи при цьому лише один бізнесовий. Як свідчить проведений системний аналіз, обидва ці підходи призводять до схожих результатів в період соціально-економічних викликів – такі компанії або мають надзвичайно низькі показники ефективності діяльності, або взагалі переходять в зону збитку. Це зумовлює необхідність розбудови, перебудови та/або вдосконалення структур управлінських систем вітчизняних транспортно-логістичних компаній, зокрема, з урахуванням зарубіжного досвіду, в тому числі – шляхом застосування підходу виділення центрів відповідальності, а також шляхом винесення в окремий підрозділ брокерського суббізнесу (з використанням спліт-підходу до побудови структури підрозділу вантажного брокерингу). При цьому впровадження зарубіжного досвіду в сфері побудови управлінських структур має бути виваженим та гнучким, таким, що враховує специфіку умов господарювання у вітчизняній економіці.

### **2.3 Оцінка ресурсного потенціалу систем менеджменту в транспортно-логістичних організаціях**

Ресурсний потенціал підприємства – складна економічна категорія, яка ще не набула загальноприйнятого визначення серед вітчизняних дослідників. Переважна більшість розглядає дану дефініцію як сукупність ресурсів, що перебувають в розпорядженні підприємства, а також спроможність управлінського та виробничого персоналу до їх ефективного використання. Втім, інші фахівці справедливо зазначають, що ресурсний потенціал не можна ототожнювати з сукупністю ресурсів, оскільки змістовне поле категорії «потенціал», що є центральною в дефініції «ресурсний потенціал» має дещо відмінне значення.

Етимологічно дефініція «потенціал» походить від латинського «*potentia*» – сила, здатність, міць.

Відповідно до Кембриджського словника, слово «потенціал» використовується в значенні «здатність когось або чогось розвиватися або досягати успіху» [143].

Крім того, досить поширеним є такий змістовний відтінок даного слова як приховані якості або здібності, що можуть бути розвиненими та призвести до майбутнього успіху. Втім, застосування слова «потенціал» лише в цьому останньому розумінні є занадто вузьким, оскільки потенціал може бути не тільки латентним, прихованим, але й актуалізованим, розвиненим. Застосування цієї дефініції в більш вузькому сенсі перетворює словосполучення «розвинений потенціал» на катахрезу. Втім, цей змістовний відтінок теж необхідно враховувати для кращого розуміння поля сенсів зазначеної дефініції, особливо з огляду на те, що «потенціальний» та «актуалізований» є антонімами (хоча і не утворюють повну антонімічною дихотомією). Таким чином, ми приходимо до розуміння того, що потенціал як такий – це прихована або актуалізована здатність до розвитку.

Отже, ресурсний потенціал підприємства доцільно розглядати не як сукупність його ресурсів, а як здатність підприємства ефективно мобілізувати ці ресурси сьогодні або в майбутньому [95, С. 77]. Оскільки здатність підприємства до майбутньої мобілізації ресурсів з метою його сталого розвитку залежить від якості його менеджменту, від його управлінської спроможності, ресурсний потенціал підприємства неможливо розглядати відокремлено від його управлінської системи, а ресурсний потенціал системи менеджменту підприємства є, фактично, синонімом дефініції «ресурсний потенціал підприємства», оскільки підприємство як система набуває суб'єктності лише в контексті його управлінської підсистеми.

Управління ресурсним потенціалом транспортно-логістичних організацій, на наш погляд, вимагає концентрації управлінських зусиль на тих його складових, на які, по-перше, менеджмент має важелі впливу, і які, по-друге, мають найбільше значення з точки зору сили впливу на розвиток організації в оперативному, тактичному та стратегічному розрізі. Витрачання управлінських зусиль на організацію управління менш значущими складовими ресурсного потенціалу, на їх планування, облік та

аналіз, в певному сенсі є марнотратним. Крім того, необхідно відрізнити компоненти забезпечення поточної діяльності та елементи ресурсного потенціалу: забезпечення комплектуючими є важливим для здійснення господарської діяльності, але вважати його складовою ресурсного потенціалу – необґрунтовано. Не всі ресурси компанії є складовими її ресурсного потенціалу (хоча, як свідчить проведений аналіз, такий погляд є доволі поширеним), так само, як не всі складові потенціалу компанії є складовими її ресурсного потенціалу (зокрема, на наш погляд, ринкову, соціальну та екологічну складову доцільно розглядати як складові потенціалу компанії, а не як складові ресурсного потенціалу компанії, що є більш вузькою категорією).

Крім того, необхідно враховувати галузеві особливості: як перелік складових ресурсного потенціалу, так і структурний вплив окремих складових суттєво відрізняються від однієї сфери економічної діяльності до іншої. Так, на нашу думку, матеріальні ресурси не доцільно розглядати як складові ресурсного потенціалу в транспортно-логістичній галузі. Так, паливо як основний матеріальний ресурс в транспортно-логістичній галузі займає важливе місце в структурі собівартості транспортно-логістичних послуг, але менеджмент компаній не має достатньої управлінської свободи в прийнятті рішень в сфері матеріального забезпечення, які б реально впливали на потенціал розвитку компанії. Транспортно-логістичні компанії можуть впливати на контроль за використанням матеріальних ресурсів (але це відноситься до технологічної складової ресурсного потенціалу), а також на зниження витрат палива на кілометр (складова основних фондів). Більшість вітчизняних транспортно-логістичних компаній не формують матеріальні запаси палива і мінімізують запаси за менш значущими елементами матеріальних запасів, тому зазначена група ресурсів, на наш погляд, не є складовою ресурсного потенціалу в зазначеній галузі, і не вимагає формування на рівні підприємств відповідних політик, стратегій та управлінських зусиль (саме тому в структурі систем управління транспортно-логістичних підприємств, розглянутій в п. 2.2, відсутні відділи матеріального постачання).

Дотримуючись другого підходу – підходу ключових складових ресурсного потенціалу транспортно-логістичних підприємств, визначимо основні його

компоненти, що вимагають особливої управлінської уваги:

- управлінський потенціал – кваліфікація та досвід менеджерів вищої та середньої ланки, адаптивність та ефективність застосовуваних в управлінській роботі методичних підходів, наявність сучасних систем підтримки прийняття управлінських рішень (зокрема – із застосуванням ІІІ-інструментів), готовність до опанування новітніми інструментами та підходами в управлінні, здатність визначати поточні та перспективні потреби ринку та виводити на нього затребуваний продукт;

- кадровий потенціал – відповідність кадрового забезпечення компанії її поточним та перспективним потребам, вмотивованість та лояльність персоналу до компанії, забезпечення кваліфікаційного розвитку персоналу відповідно до її кадрової політики;

- інноваційний потенціал – готовність впроваджувати технологічні, маркетингові та організаційні інновації в управлінські та бізнес-процеси відповідно до інноваційної політики компанії;

- інформаційний потенціал – здатність ефективно обробляти великі масиви даних з метою забезпечення інформацією управлінських та бізнес-процесів відповідно до інформаційної політики компанії;

- фінансовий потенціал – здатність генерувати власні фінансові ресурси, ефективно управляти власними та залученими фінансовими ресурсами, вирішувати класичні дилеми «ефективність – фінансова стійкість», «рентабельність – ліквідність», «реінвестування – вилучення прибутку в дивіденди» та ін. відповідно до фінансової політики компанії;

- капітальний потенціал – відповідність основних фондів поточним та перспективним потребам компанії, стратегія їх оновлення та модернізації відповідно до амортизаційної та інвестиційної політик компанії.

Такий підхід до структурування складових ресурсного потенціалу систем менеджменту в транспортно-логістичних компаніях не тільки є більш оццадливим з точки зору управлінських зусиль, але й може стати основою до подальшого розвитку політик та стратегій транспортно-логістичних компаній, а також для покращення їх організаційно-управлінських структур.

Оцінка здатності підприємства мобілізувати ресурси (тобто оцінка його ресурсного потенціалу) є складним завданням, яке представляється проблематичним оцінити за результатами, оскільки зростання або зменшення чисельності персоналу саме по собі не характеризує кадровий потенціал, частки ринку – управлінський потенціал, грошових ресурсів – фінансовий потенціал, основних фондів – капітальний потенціал та ін. Саме по собі зростання або зменшення цих показників не дає вичерпної інформації про потенціал, оскільки не містить інформації про динаміку економічної надсистеми (а не тільки підприємства, як її підсистеми).

Оцінка ресурсного потенціалу систем менеджменту підприємств має відбуватись в контексті управлінських оцінок, які можуть розцінюватись як суб'єктивні лише окремо (або на малих вибірках), але на великих масивах даних вони набувають достатньо об'єктивного характеру експертних оцінок. З цієї точки зору цікавість представляють статистичні дані результатів опитування, яке проводить починаючи з січня 2015 р. Державна служба статистики України зі щоквартальною періодичністю, оцінюючи очікування підприємств сфери послуг (зокрема, за галуззю Н – «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність») щодо перспектив розвитку їх ділової активності за такими факторами, як достатність/недостатність попиту (частка ринку), достатність/недостатність робочої сили, достатність/недостатність площ та устаткування (основних фондів або фіксованих активів), достатність/недостатність фінансових ресурсів, достатність/недостатність інших обмежуючих факторів [16].

Всі зазначені фактори є складовими потенціалу транспортно-логістичних підприємств (хоча і не вичерпують їх перелік), і переважна їх більшість є складовими ресурсного потенціалу (окрім ринкового потенціалу, що за своєю природою безпосередньо не є ресурсним, втім може бути корисним для розуміння управлінської складової ресурсного потенціалу підприємств, оскільки є однією з характеристик управлінської ефективності). Саме управлінський потенціал впливає на якість управлінських рішень, результатом яких буде достатність або брак попиту на послуги транспортно-логістичних компаній. З іншого боку, на великих цифрах даний показник переважно характеризує платоспроможний попит, тобто загальну ситуацію

в економіці, втім, з цієї точки зору він може розглядатись як характеристика стану загальноекономічної системи, яку доцільно проаналізувати на предмет кореляції з факторами ресурсного потенціалу транспортно-логістичних підприємств (зокрема – в період соціально-економічних потрясінь).

На рис. 2.8, побудованому на основі даних Державної служби статистики [16] наочно представлено зміну в характері залежності між такими чинниками стримування розвитку транспортно-логістичної галузі як дефіцит робочої сили (складова ресурсного потенціалу) та недостатність попиту на послуги.

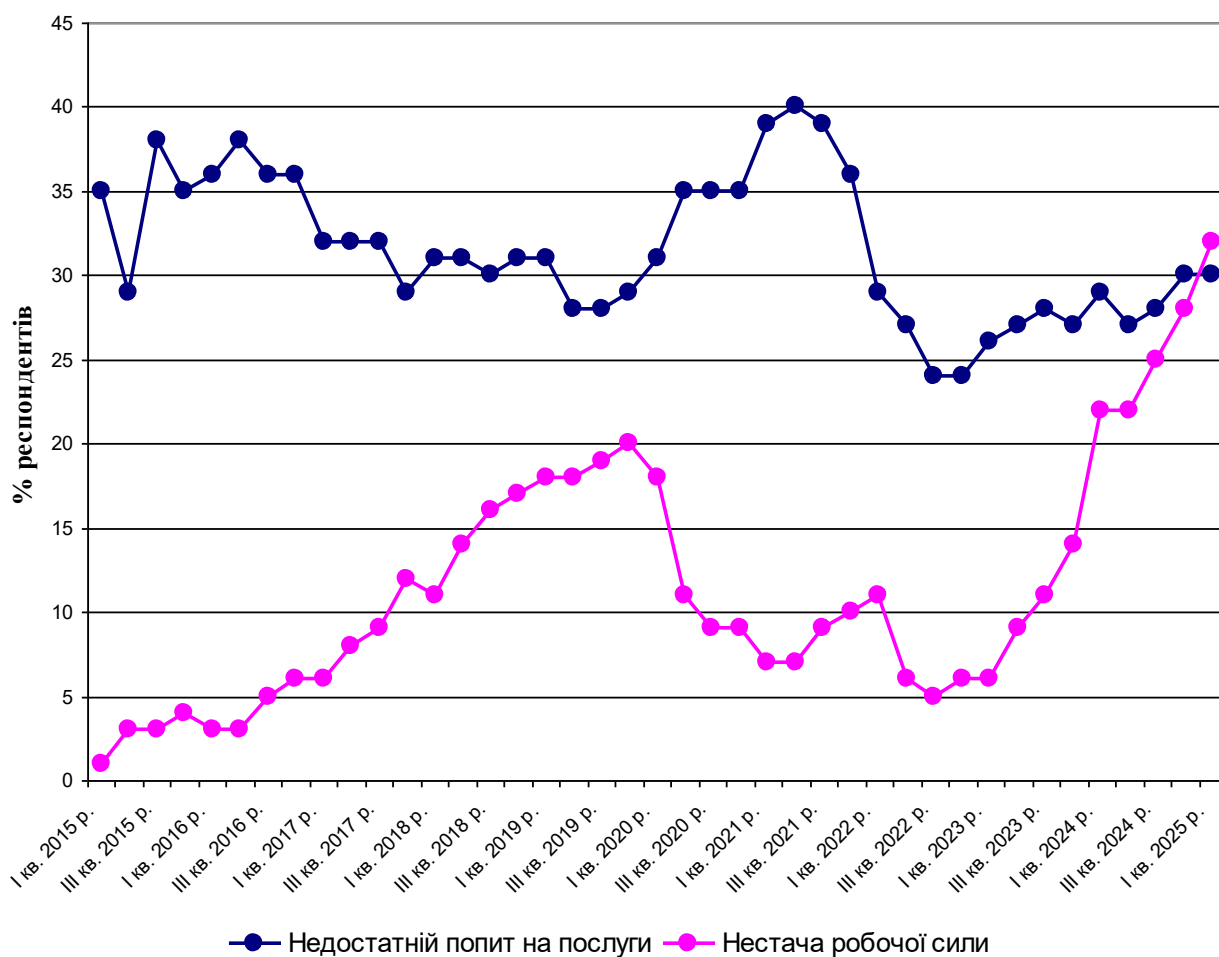


Рисунок 2.8 – Динаміка оцінок чинників стримування розвитку транспортно-логістичної галузі: дефіциту робочої сили як складової ресурсного потенціалу та недостатності попиту на послуги (побудовано на основі [16])

До IV кварталу 2021 р. очевидною є зворотна кореляція: чим більше респондентів відзначають недостатність попиту в якості чинника стримування

розвитку, тим менше респондентів відзначають в якості такого чинника дефіцит кадрів: за негативної ринкової динаміки проблема забезпечення кадрами нівелюється (рис. 2.9).

Втім, починаючи з IV кварталу 2021 р. характер кореляції міняється на протилежний: зростає як відсоток респондентів, що відзначають в якості чинника стримування недостатній попит, так і кількість респондентів, що в якості такого чинника відзначають дефіцит кадрів (рис. 2.9).

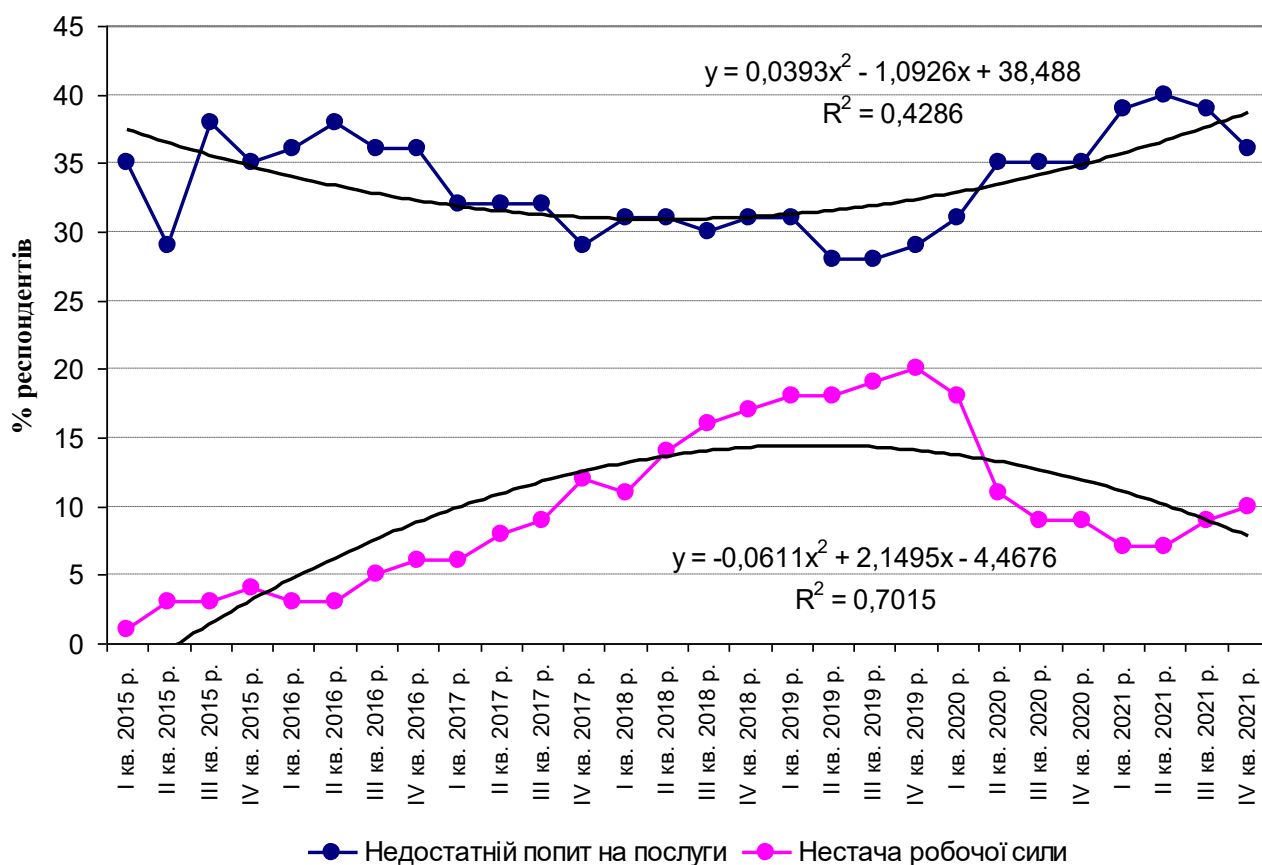


Рисунок 2.9 – Лінії трендів недостатності попиту на послуги та дефіциту робочої сили в період I кв. 2015 р. – IV кв. 2021 р. (побудовано на основі [16])

Оцінка кореляції між оцінкою недостатності попиту та оцінкою дефіциту робочої сили представлена в таблиці 2.6. Якщо брати весь аналітичний період (I кв. 2015 р. – I кв. 2025 р.), кореляція є незначною (помірною за шкалою Чеддока). Втім, якщо врахувати вплив такого соціально-економічного потрясіння, як початок повномасштабних бойових дій в I кварталі 2022 р., відповідно розбивши період дослідження на два субперіоди, стає очевидною наявність достатньо вираженого

кореляційного зв'язку: помітного зворотного до I кварталу 2022 р. та високого прямого – після).

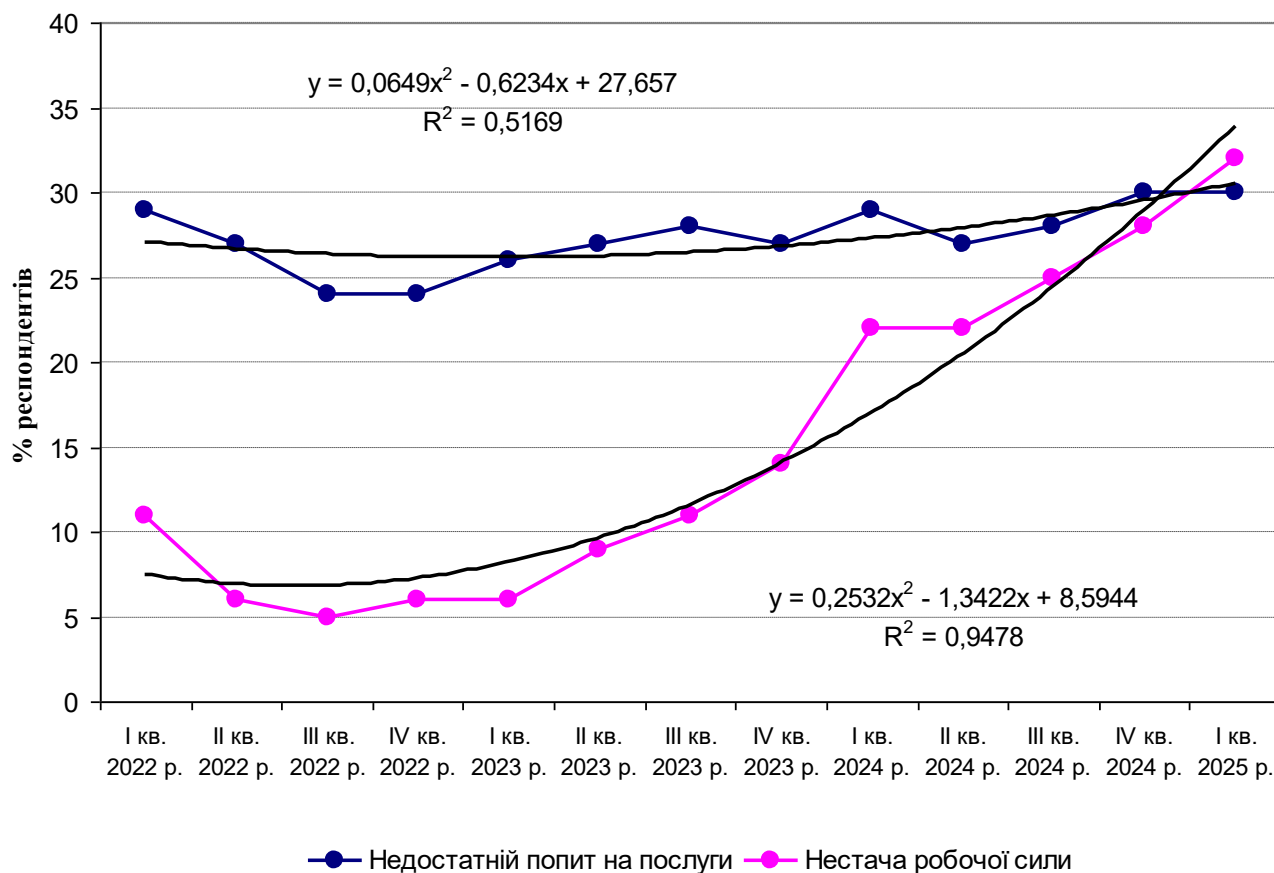


Рисунок 2.10 – Лінії трендів недостатності попиту на послуги та дефіциту робочої сили в період I кв. 2022 р. – I кв. 2025 р. (побудовано на основі [16])

Таблиця 2.6

Кореляція між оцінкою недостатності попиту та оцінкою дефіциту робочої сили  
(обчислено автором на основі даних [16])

Період	Коефіцієнт кореляції	Ступінь та характер зв'язку (за шкалою Чеддока)
I кв. 2015 – I кв. 2025	0,384	Помірний прямий
<b>I кв. 2015 – IV кв. 2021</b>	<b>- 0,659</b>	<b>Помітний зворотній*</b>
I кв. 2022 – I кв. 2025	0,763	Високий прямий

\* - жирним шрифтом виділено період нормального кореляційного зв'язку

Дані показники пояснюються тим, що активні бойові дії негативно впливають як на ринковий, так і на кадровий потенціал підприємств транспортно-логістичної галузі (при тому що в нормальних умовах господарювання скорочення обсягу ринку закономірно призводить до зниження потреби в кадрах).

Активні бойові дії викривлюють нормальний для даної пари показників кореляційний зв'язок (зворотній), оскільки дефіцит кадрів внаслідок дії демографічних чинників розвивається випереджаючими темпами навіть на фоні скорочення попиту на транспортно-логістичні послуги.

На рис. 2.11 представлено зміну в характері залежності між такими чинниками стримування розвитку транспортно-логістичної галузі як нестача основних фондів (складова капітального потенціалу) та недостатність попиту на послуги.

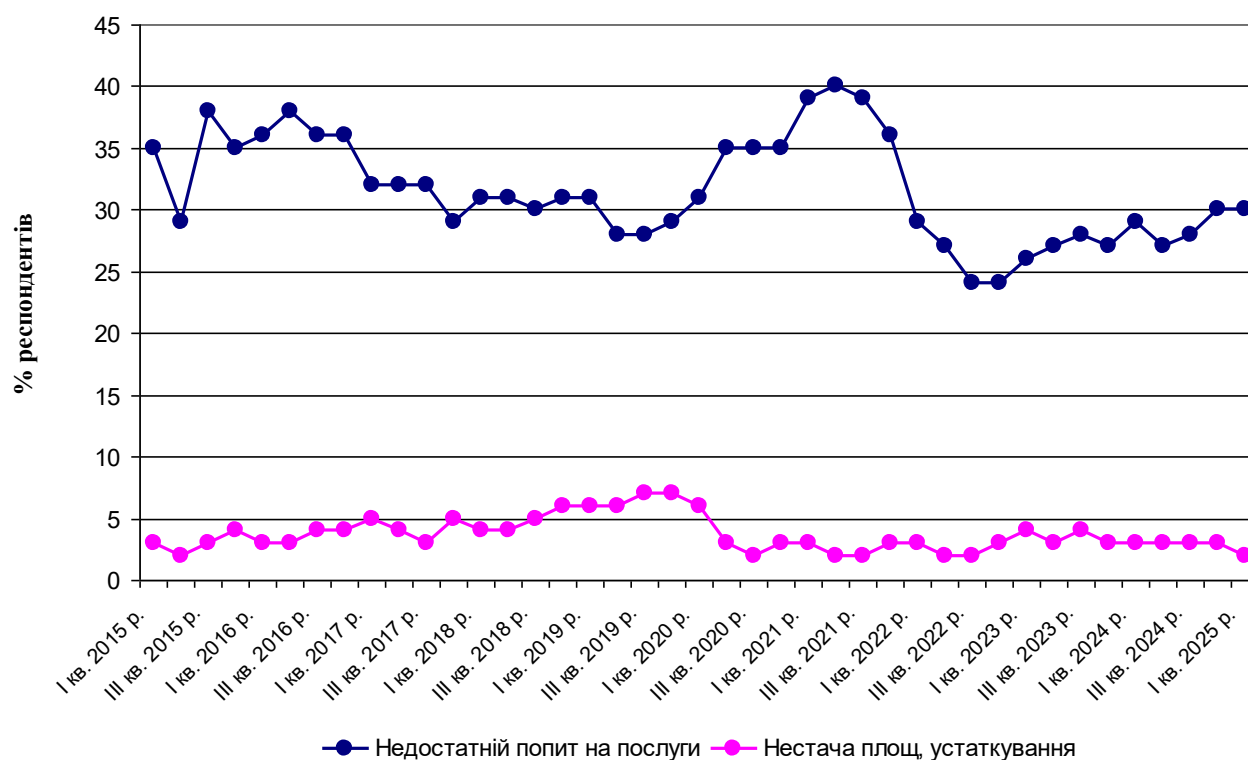


Рисунок 2.11 – Динаміка оцінок чинників стримування розвитку транспортно-логістичної галузі: дефіциту основних фондів як складової ресурсного потенціалу та недостатності попиту на послуги (побудовано на основі [16])

Рисунок 2.11 демонструє, що чинник активних бойових дій також спотворює і нормальний зворотній кореляційний зв'язок між недостатністю попиту на послуги та дефіцитом основних фондів: якщо до IV кварталу 2021 р. спостерігається достатньо

висока зворотна кореляція (скорочення попиту супроводжується зниженням числа респондентів, що в якості стримуючих чинників називають брак площ та устаткування, і навпаки – зниження числа респондентів, що відзначають як негативний чинник недостатній попит на послуги, супроводжується зростанням кількості тих, хто відчуває негативний вплив дефіциту основних фондів), то з I кварталу 2022 р. вона набуває характеру слабкої прямої залежності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Кореляція між оцінкою недостатності попиту та оцінкою нестачі основних фондів  
(обчислено автором на основі даних [16])

Період	Коефіцієнт кореляції	Ступінь та характер зв'язку (за шкалою Чеддока)
I кв. 2015 – I кв. 2025	- 0,201	Слабкий зворотній
<b>I кв. 2015 – IV кв. 2021</b>	<b>- 0,719</b>	<b>Високий зворотній*</b>
I кв. 2022 – I кв. 2025	0,026	Відсутність зв'язку

\* - жирним шрифтом виділено період нормального кореляційного зв'язку

Необхідно відзначити, що активні бойові дії не впливають на достатність капітального потенціалу підприємств транспортно-логістичної галузі, оцінки дефіциту якого залишаються майже незмінними з початку повномасштабного вторгнення, а викривлення характеру зв'язку між ринковим та капітальним потенціалом зумовлено тим, що оцінка достатності основних фондів залишається незмінною на фоні збільшення числа респондентів, які відзначають недостатність попиту як чинник негативного впливу на розвиток галузі.

На рисунках 2.12 та 2.13 представлені лінії тренду дефіциту основних фондів за довоєнним та воєнним субперіодами.

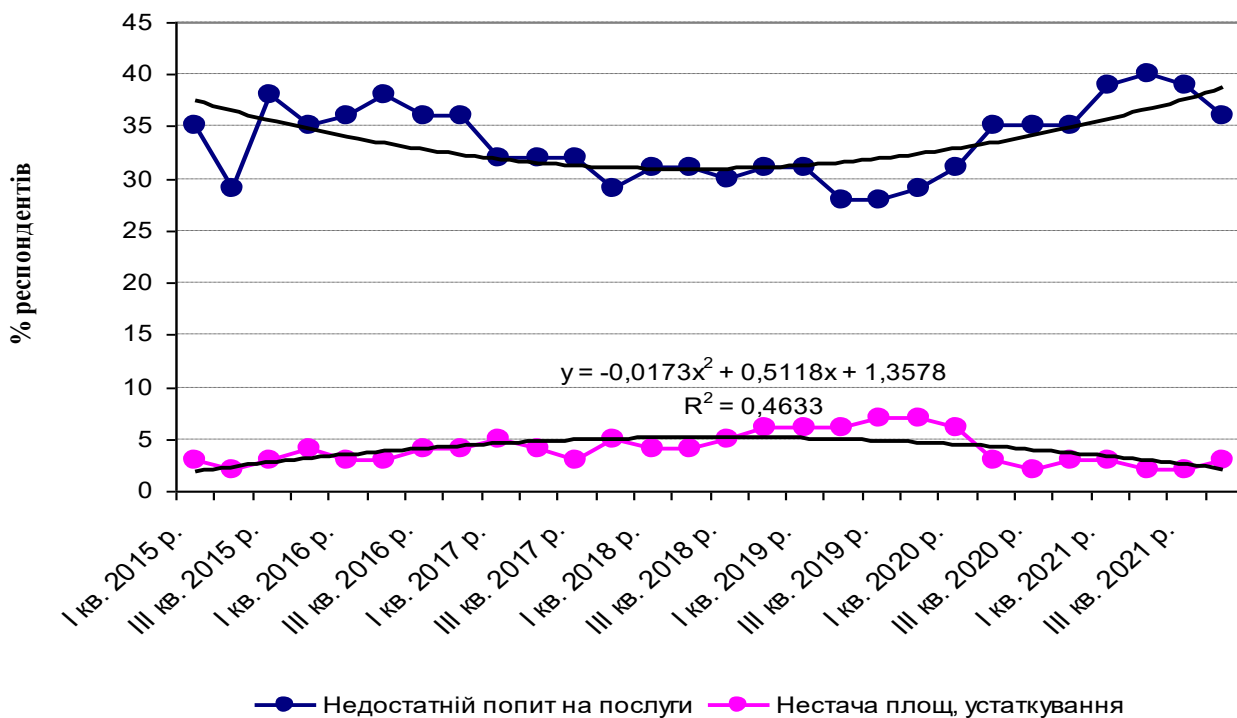


Рисунок 2.12 – Лінія тренду недостатності основних фондів в період I кв. 2015 р. – IV кв. 2021 р. (побудовано на основі [16])

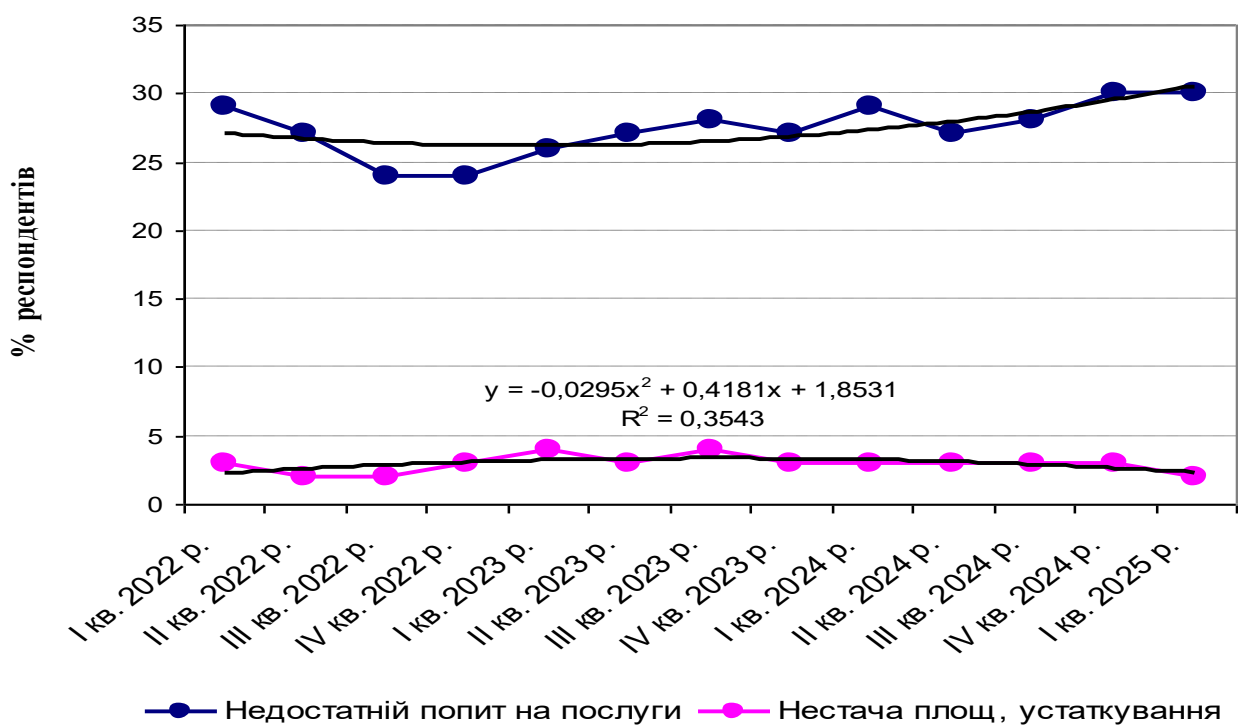


Рисунок 2.13 – Лінія тренду недостатності основних фондів в період I кв. 2022 р. – I кв. 2025 р. (побудовано на основі [16])

На рис. 2.14 представлено залежність між дефіцитом фінансових ресурсів (складова фінансового потенціалу) та недостатністю попиту на послуги.

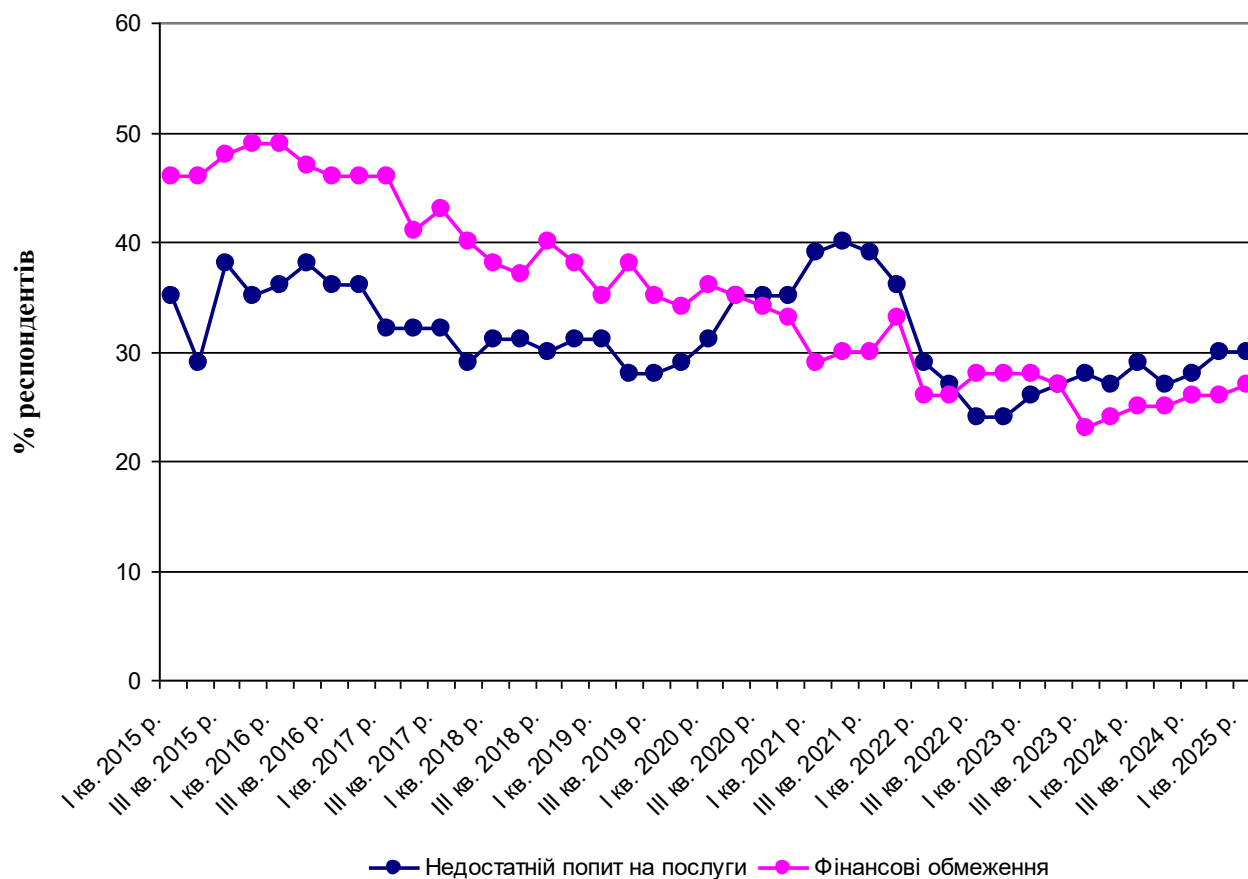


Рисунок 2.14 – Динаміка оцінок чинників стримування розвитку транспортно-логістичної галузі: дефіциту фінансових ресурсів як складової ресурсного потенціалу та недостатності попиту на послуги (побудовано на основі [16])

Протягом усього досліджуваного періоду спостерігається пряма залежність між кількістю респондентів, що в якості факторів стримування транспортно-логістичної галузі відзначають недостатній попит на послуги, та кількістю респондентів, які відзначають чинник фінансових обмежень. Наявність прямої залежності є логічною, оскільки скорочення попиту на послуги закономірно призводить до дефіциту фінансових ресурсів. Початок активних бойових дій не мав помітного впливу на прямий кореляційний зв'язок між цими двома чинниками. Втім, як свідчить табл. 2.8, спостерігаються зміни між допандемійним періодом та періодом соціально-економічних потрясінь, зумовлених пандемією COVID-19 та подальшим повномасштабним вторгненням РФ. В II кв. 2020 р. кількість респондентів, що відзначали чинник фінансових обмежень, яка до цього моменту завжди перевищувала

кількість респондентів, що відзначали недостатній попит, вперше зрівнялась з нею, після чого чинник дефіциту попиту переважно превалював (за виключенням періоду III кв. 2022 р. – I кв. 2023 р.). При цьому рівень кореляції між цими двома чинниками дещо знизився.

Таблиця 2.8

Кореляція між оцінкою недостатності попиту та оцінкою дефіциту фінансових ресурсів (обчислено автором на основі даних [16])

Період	Коефіцієнт кореляції	Ступінь та характер зв'язку (за шкалою Чеддока)
I кв. 2015 – I кв. 2025	0,491	Помірний прямий
I кв. 2015 – I кв. 2020	0,774	Високий прямий
II кв. 2020 – I кв. 2025	0,646	Помітний прямий

На рисунках 2.15 та 2.16 представлені лінії трендів дефіциту фінансових ресурсів та недостатності попиту на послуги за доковідним та ковідно-воєнним субперіодами. В доковідний період лінії трендів є виражено лінійними, а в період соціально-економічних потрясінь вони набувають характеру поліноміальних.

Цікавою є динаміка інших чинників стримування розвитку транспортно-логістичної галузі (рис. 2.17 – 2.19). Протягом усього допандемійного періоду відсоток респондентів, що відзначали інші чинники, незначно перевищував відсоток респондентів, що вказали на недостатність замовлень як на чинник стримування розвитку галузі.

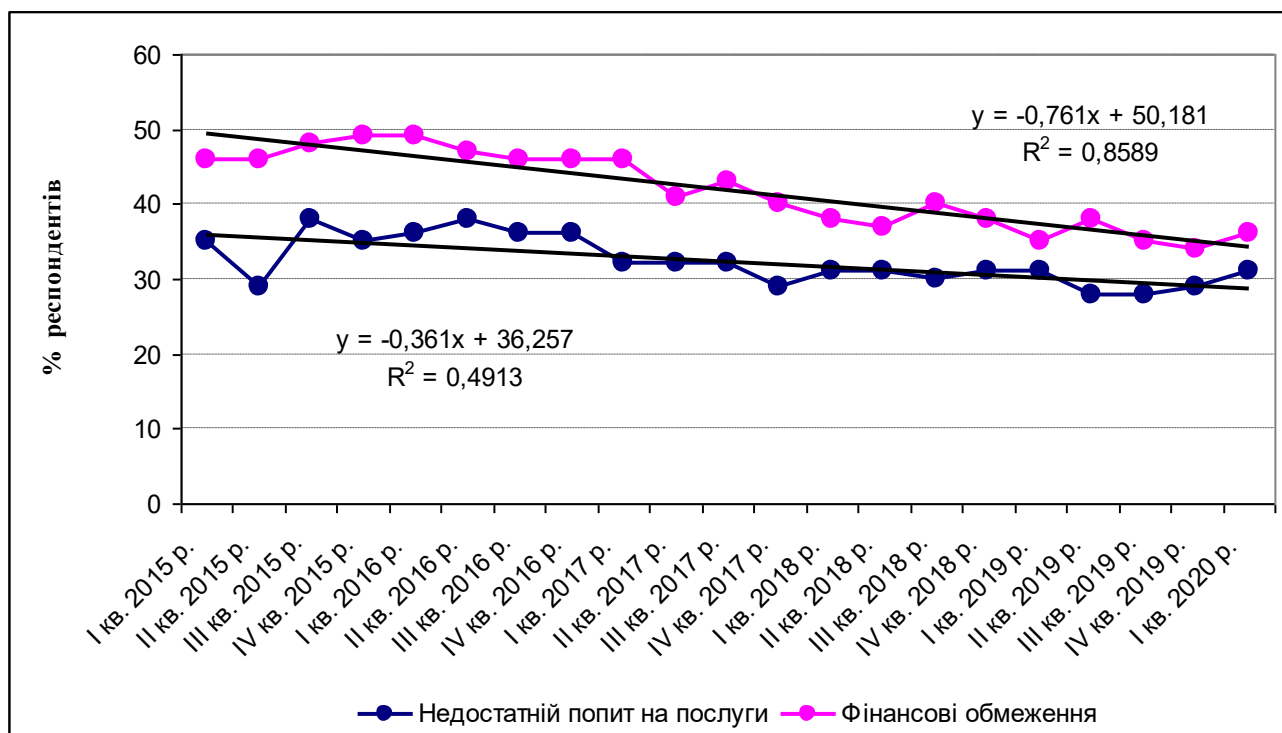


Рисунок 2.15 – Лінії трендів недостатності попиту на послуги та дефіциту фінансових ресурсів в період I кв. 2015 р. – I кв. 2020 р. (побудовано на основі [16])

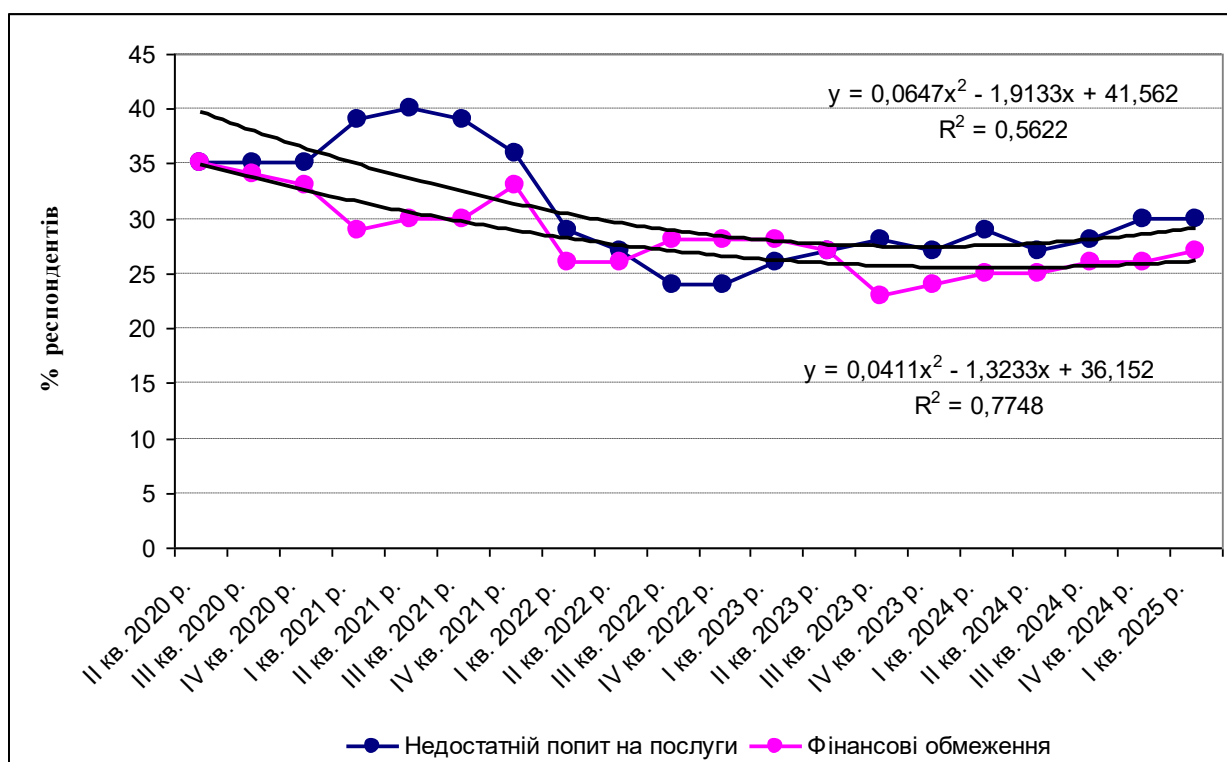


Рисунок 2.16 – Лінії трендів недостатності попиту на послуги та дефіциту фінансових ресурсів в період II кв. 2020 р. – I кв. 2025 р. (побудовано на основі [16])

Перший «стрибок» відноситься до II кварталу 2020 р. – це не випадкове

коливання: рівень респондентів в подальшому знижується, але поступово. Другий аналогічний «стрибок» відбувається в II кварталі 2022 р.

Категорія «інші чинники» є доволі розмитою, але в даному випадку різке зростання кількості респондентів, що серед інших обирали цей варіант відповіді, свідчить, імовірно, про те, що додаткові респонденти, обираючи в II кварталі 2020 р. цей варіант відповіді, мали на увазі негативний вплив на розвиток галузі пандемійних обмежень (що і зумовило перший різкий стрибок), а додаткові респонденти в II кварталі 2022 р. – негативний вплив активних бойових дій.

Кореляція між оцінкою недостатності попиту та оцінкою інших чинників впливу на розвиток транспортно-логістичної галузі представлена в таблиці 2.9.

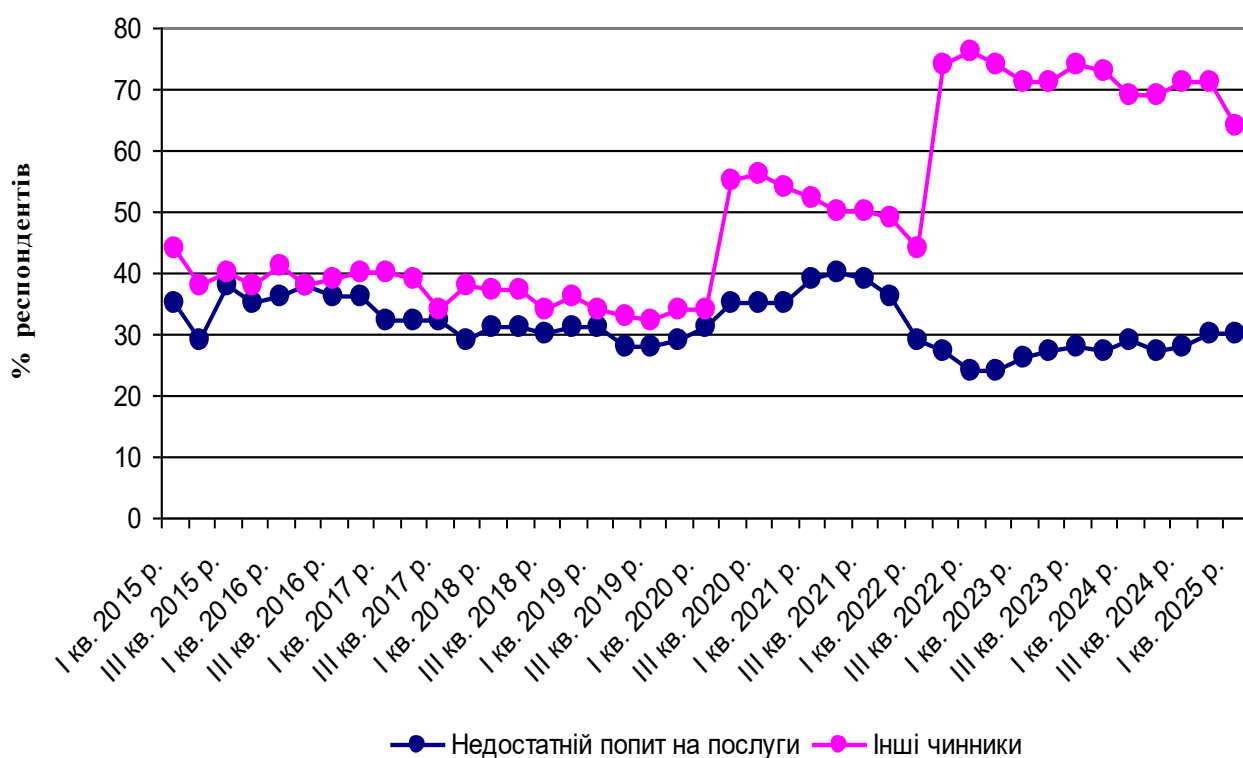


Рисунок 2.17 – Динаміка оцінок недостатності попиту на послуги та інших чинників стримування розвитку транспортно-логістичної галузі (побудовано на основі [16])

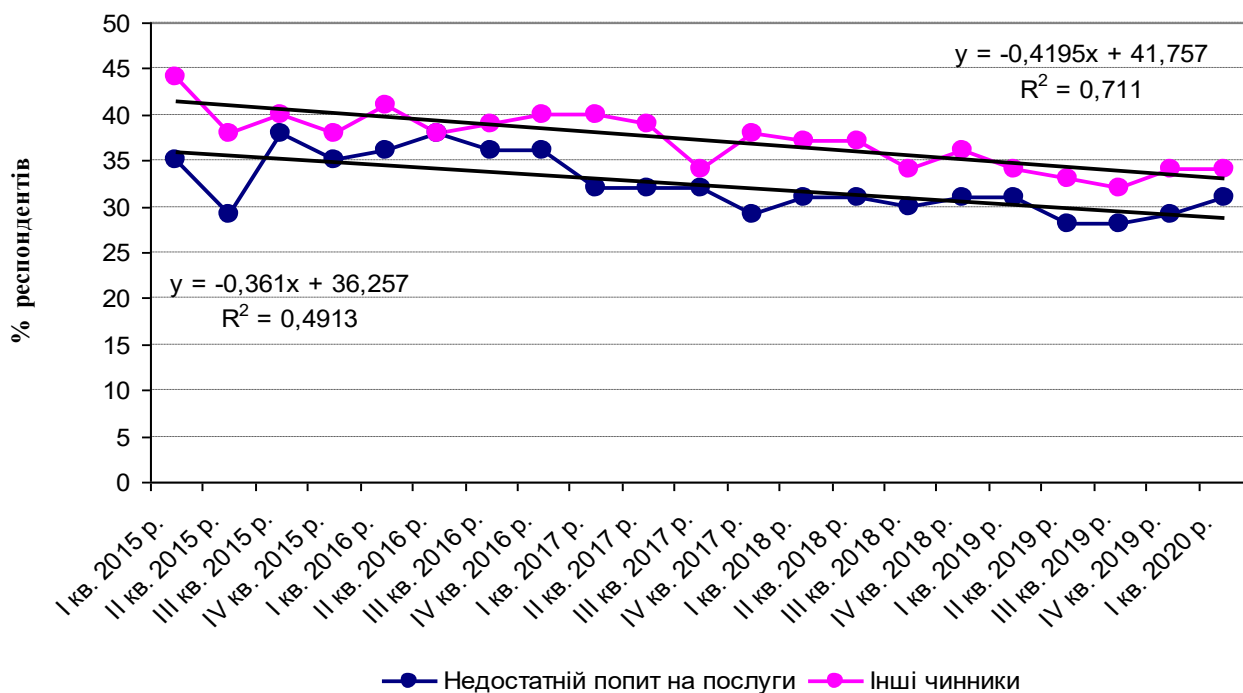


Рисунок 2.18 – Лінії трендів недостатності попиту на послуги та інших чинників в період I кв. 2015 р. – I кв. 2020 р. (побудовано на основі [16])

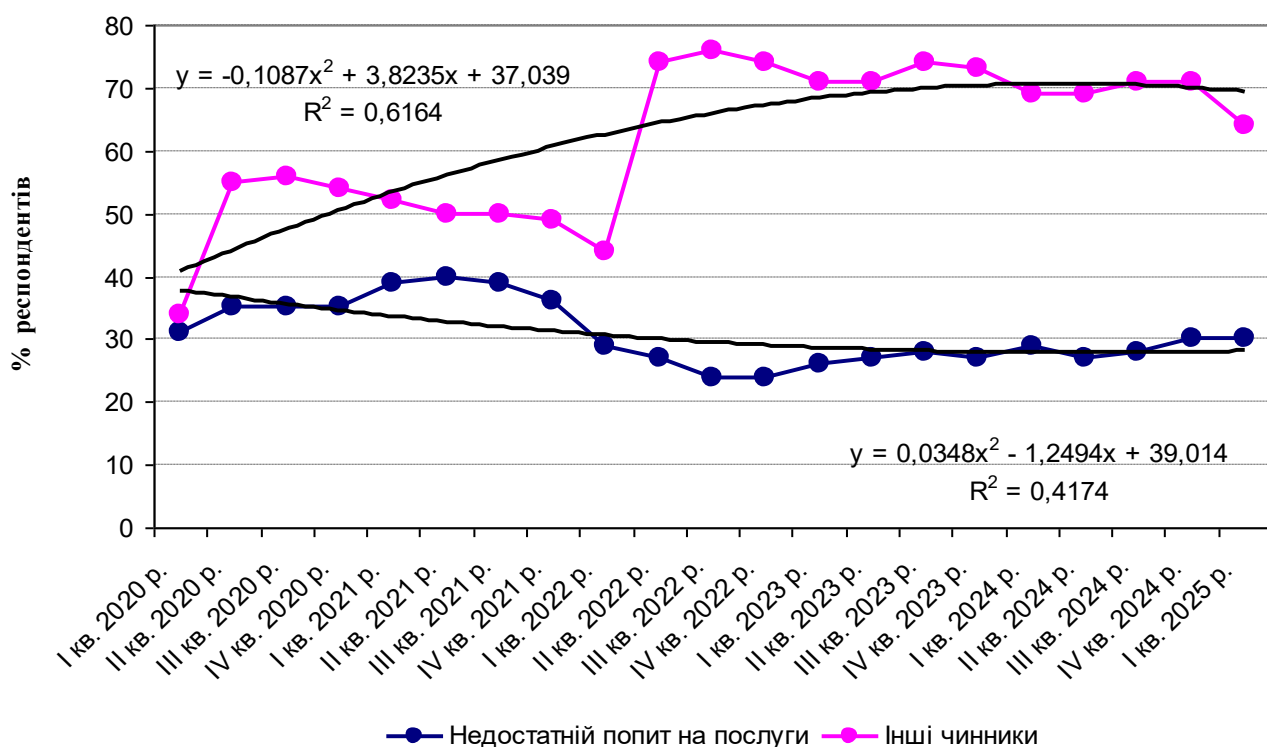


Рисунок 2.19 – Лінії трендів недостатності попиту на послуги та інших чинників в період II кв. 2020 р. – I кв. 2025 р. (побудовано на основі [16])

Кореляція між оцінкою недостатності попиту та оцінкою інших чинників впливу на розвиток транспортно-логістичної галузі (обчислено автором на основі даних [16])

Період	Коефіцієнт кореляції	Ступінь та характер зв'язку (за шкалою Чеддока)
I кв. 2015 – I кв. 2025	0,436	Помірний прямий
I кв. 2015 – I кв. 2020	0,685	Помітний прямий
II кв. 2020 – I кв. 2025	- 0,831	Високий зворотній

Під впливом соціально-економічних викликів останніх років пряма кореляція між недостатністю попиту та оцінкою інших чинників змінилась на зворотну, а ступінь кореляції підвищився.

Також показовою є кореляція відсотка респондентів, які вважають, що розвиток транспортно-логістичної галузі ніщо не стримує, та відсотка респондентів, які вказали в якості гальмуючого чинника недостатній попит на послуги (рис. 2.20 – 2.22).

До початку пандемії спостерігалась сильна зворотна кореляція (респондентів, що оцінювали розвиток галузі як такий, який ніщо не стримує, більшало тоді, коли респондентів, що вказували на недостатній попит на послуги, ставало менше, і навпаки). В період соціально-економічних потрясінь (пандемія, повномасштабне вторгнення РФ) нормальна зворотна залежність змінилась вираженою прямою кореляцією.

Кореляція між відсотком респондентів, що в якості стримуючого чинника відзначають недостатність попиту, та відсотком респондентів, які вважають, що розвиток транспортно-логістичної галузі ніщо не стримує, представлена в таблиці 2.10.

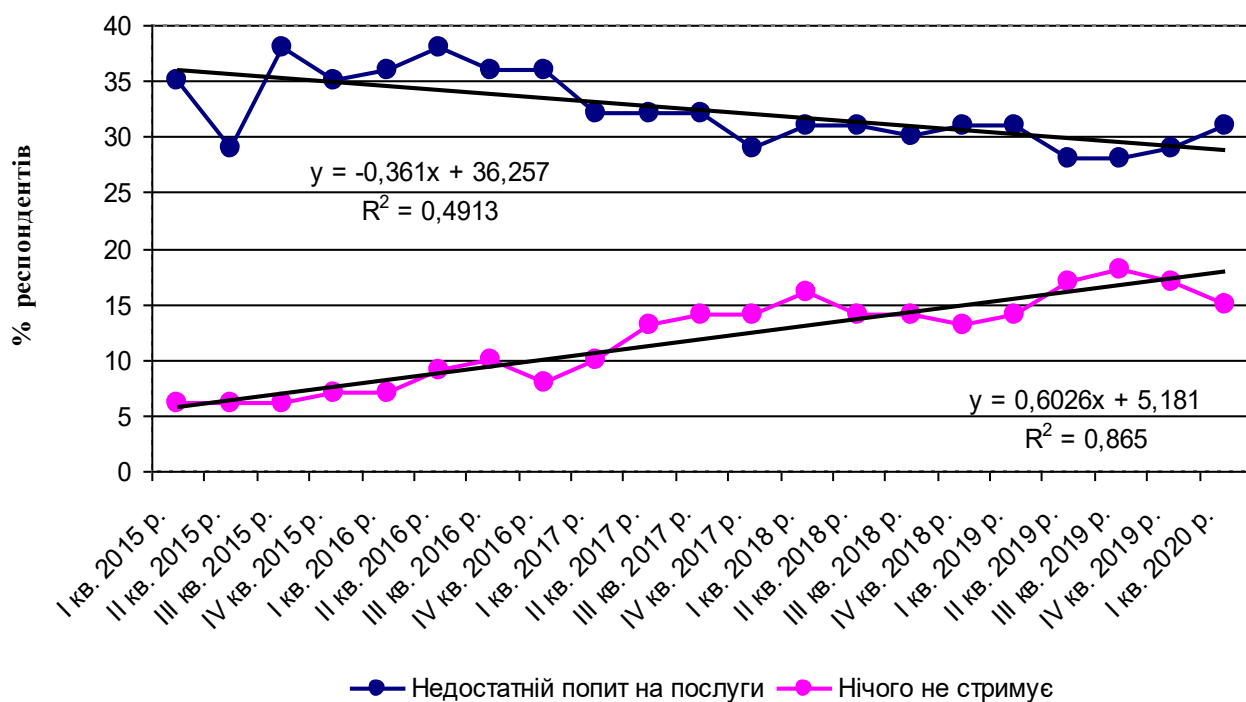


Рисунок 2.20 – Лінії трендів відсотка відповідей «Недостатній попит на послуги» та «Ніщо не стримуює» в період I кв. 2015 р. – I кв. 2020 р. (побудовано на основі [16])

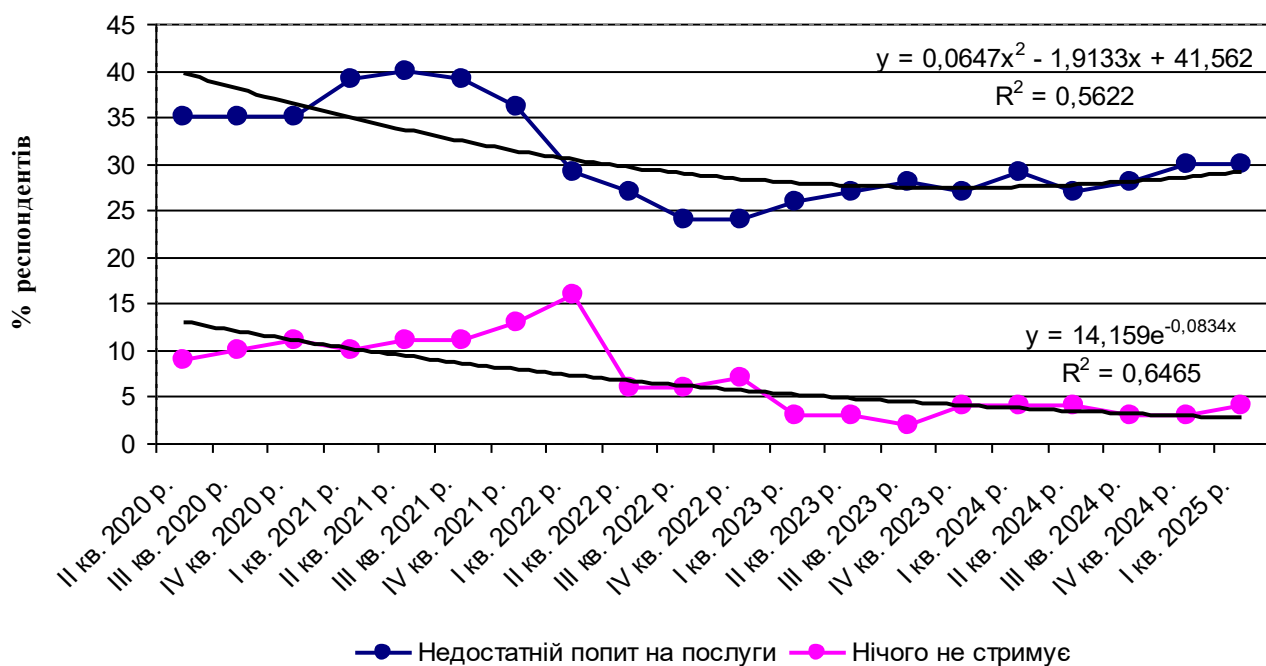


Рисунок 2.21 – Лінії трендів відсотка відповідей «Недостатній попит на послуги» та «Ніщо не стримуює» в період II кв. 2020 р. – I кв. 2025 р. (побудовано на основі [16])

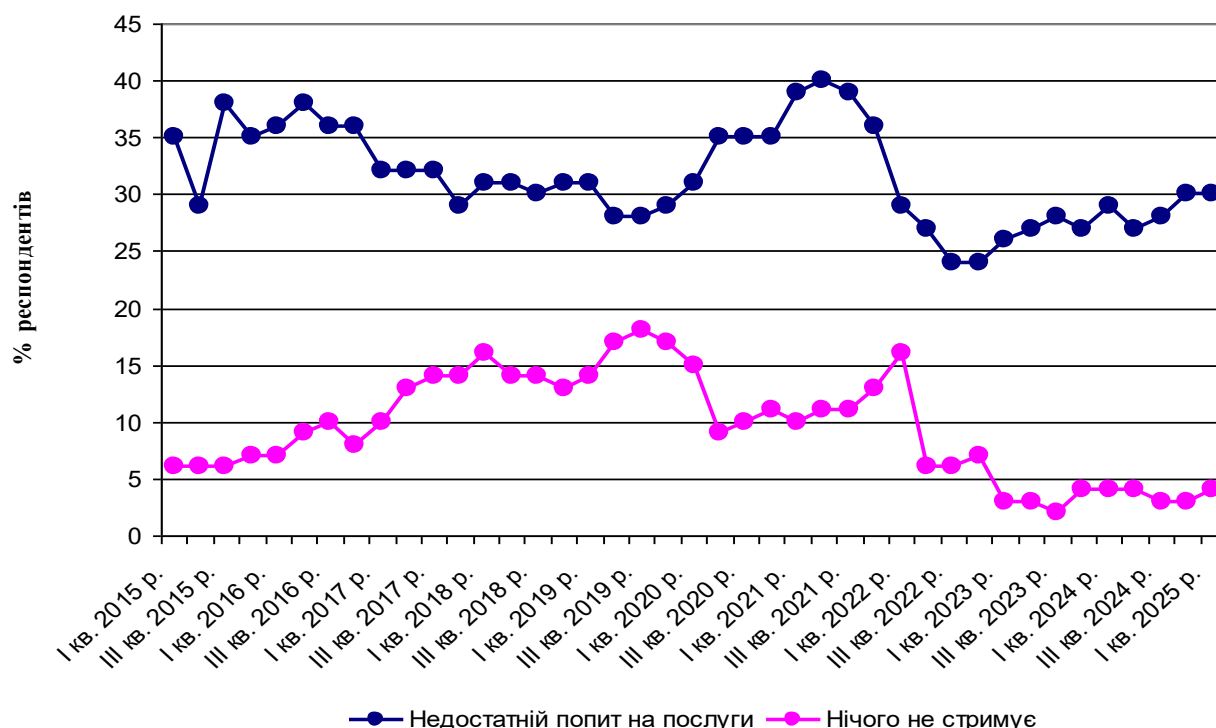


Рисунок 2.22 – Динаміка відсотка респондентів, що в якості стримуючого чинника відзначають недостатність попиту, та відсотка респондентів, які вважають, що розвиток транспортно-логістичної галузі ніщо не стримує (побудовано на основі [16])

Таблиця 2.10

Кореляція між відсотком респондентів, що в якості стримуючого чинника відзначають недостатність попиту, та відсотком респондентів, які вважають, що розвиток транспортно-логістичної галузі ніщо не стримує (обчислено автором на основі даних [16])

Період	Коефіцієнт кореляції	Ступінь та характер зв'язку (за шкалою Чеддока)
I кв. 2015 – I кв. 2025	0,168	Слабкий прямий
<b>I кв. 2015 – I кв. 2020</b>	<b>- 0,751</b>	<b>Високий зворотній*</b>
II кв. 2020 – I кв. 2025	0,636	Помітний прямий

\* - жирним шрифтом виділено період нормального кореляційного зв'язку

Таким чином, дослідження динаміки оцінки окремих компонентів ресурсного потенціалу транспортно-логістичних підприємств показало істотний вплив соціально-економічних потрясінь на їх нормальну кореляцію з показником

недостатності попиту на послуги, що, з одного боку, є показником ринкового потенціалу підприємства, а з іншого – характеризує якість управлінського компонента ресурсного потенціалу. Так, кадровий та капітальний компонент ресурсного потенціалу у формі показників дефіциту персоналу та недостатності основних фондів відповідно продемонстрували зворотну залежність з показником недостатнього попиту (на фоні зростання відсотка оцінок недостатнього попиту на транспортно-логістичні послуги скорочувався відсоток респондентів, що відзначали в якості струмуючих чинників дефіцит кадрів та основних фондів), а фінансовий компонент ресурсного потенціалу у формі показника дефіциту фінансових ресурсів – пряму (зростання відсотка оцінок недостатнього попиту супроводжувалось зростанням відсотка оцінок фінансової обмеженості як чинника стримування розвитку галузі). При цьому з початком активних бойових дій нормальна кореляція між показниками дефіциту кадрів та основних фондів та недостатнім попитом на послуги викривлювалась (при тому, що період пандемії не мав такого впливу), а нормальна кореляція показника дефіциту фінансових ресурсів з показником недостатнього попиту дещо порушувалась вже з початком періоду пандемічних обмежень (тобто, ця пара показників виявилась ще більш чутливою до соціально-економічних потрясінь). Таким чином, складно прогнозовані події соціально-економічного стресу не тільки негативно вплинули на зазначені компоненти ресурсного потенціалу транспортно-логістичних підприємств, але й спотворили їх нормальний кореляційний зв'язок з показником достатності/недостатності попиту на послуги, який характеризує ринковий потенціал підприємств і, частково, управлінський компонент ресурсного потенціалу.

Проведене дослідження існуючих у вітчизняній науковій спільноті підходів до визначення складових компонентів ресурсного потенціалу підприємств дозволило виділити, з одного боку, підхід надмірного розширення та деталізації змістовного поля дефініції «ресурсний потенціал підприємства», а з іншого – підхід акценту на ключових складових, що, на наш погляд, є більш обґрунтованим та ефективним з точки зору раціонального використання управлінського ресурсу. Для підприємств транспортно-логістичної галузі пропонується в якості ключових компонентів

ресурсного потенціалу виділити наступні: управлінський, кадровий, інноваційний, інформаційний, фінансовий, капітальний. Це забезпечить ефективне управління ресурсним потенціалом транспортно-логістичних підприємств шляхом формування відповідних політик, управлінських стратегій та структурно-організаційних заходів на рівні окремих суб'єктів господарювання в галузі.

## **Висновки до розділу 2**

В результаті системного аналізу моделей управління транспортно-логістичних підприємств та їх брокерських підрозділів було зроблено наступні висновки та отримано наступні результати.

1. Аналіз проблем діяльності транспортно-логістичних компаній в умовах сучасних викликів дозволив виявити, що системи менеджменту українських транспортно-логістичних підприємств, становлення яких відбувалось в складних умовах перехідної економіки, є значно більш адаптованими до класичних викликів, ніж до новітніх технологічних викликів та викликів становлення Індустрії 4.0. При цьому адаптивність до класичних викликів також не є сталою внаслідок впливу на класичні виклики з боку новітніх. Проведений аналіз проблем діяльності вітчизняних транспортно-логістичних компаній став основою для розробки потенційних напрямків вдосконалення моделей менеджменту та їх складових, як от: впровадження в систему менеджменту транспортно-логістичних компаній політик соціальної відповідальності та сталого розвитку; впровадження практик сценарного планування та аналізу; застосування сучасних методів розробки маркетингової, інноваційної, кадрової корпоративних політик; впровадження політики кібербезпеки з одночасним створенням відповідного підрозділу; оновлення у відповідності до сучасних трендів та технологічних можливостей інформаційно-комунікаційної корпоративної політики з одночасною модернізацією інтернет-представлення українських транспортно-логістичних компаній. Дослідження показало, що основним фактором стримування розвитку вітчизняної транспортно-логістичної галузі в умовах повномасштабного вторгнення РФ став кадровий дефіцит, тому підвищення уваги до

кадрової політики та корпоративної політики соціальної відповідальності є важливою передумовою для забезпечення високих конкурентних позицій українських транспортно-логістичних компаній на ринку праці, де вони вимушені боротися з великими міжнародними транспортно-логістичними операторами, що відкрили українські представництва. Гостро актуальним в умовах сучасної соціально-економічної нестабільності вбачається впровадження вітчизняними транспортно-логістичними компаніями практик сценарного аналізу та планування, які дозволяють підвищити сталість, гнучкість та адаптивність до сучасних глобальних та локальних викликів середовища, що змінюється пришвидшеними темпами.

2. Проведений порівняльний аналіз систем управління вітчизняними та закордонними транспортно-логістичними компаніями показав відмінності в підходах до розбудови та оптимізації організаційно-управлінських структур, внаслідок того, що українські суб'єкти господарювання приділяють цим питанням недостатньо уваги: не адаптують організаційно-управлінські структури у відповідності до актуальних викликів сьогодення; часто мають або структурно перевантажені управлінські системи, або занадто спрощені організаційно-управлінські структури; поверхнево підходять до структурної розбудови управлінських систем, не враховуючи принципові відмінності у природі функціональних та бізнесових підрозділів, які об'єднуються в організаційні підсистеми; мають занадто непрозорі та бюрократизовані організаційно-управлінські системи. Як показав проведений системний аналіз, внаслідок такої відмінності у підходах між транспортно-логістичними компаніями українського походження та зарубіжними транспортно-логістичними компаніями, які відкрили представництва в Україні, спостерігається суттєва відмінність в показниках ефективності діяльності: вітчизняні транспортно-логістичні компанії з занадто перевантаженою (або, навпаки, з необґрунтовано спрощеною) організаційно-управлінською структурою переходять у зону збитків або мають гірші показники ефективності діяльності, ніж транспортно-логістичні оператори зарубіжного походження, які приділяють належну увагу питанням організаційного вдосконалення. Це зумовлює доцільність адаптації та впровадження кращих організаційних практик в управлінську діяльність українських транспортно-

логістичних компаній та їх брокерських суббізнесів, серед яких особливо перспективними вбачаються практика організаційної трансформації відповідно до підходу управління за центрами відповідальності, а також практика побудови підрозділів вантажного брокерингу на основі спліт-підходу.

3. Оцінка динаміки окремих компонентів ресурсного потенціалу українських транспортно-логістичних компаній дозволила зробити висновок про наявність суттєвого впливу соціально-економічних викликів на кореляцію між ними. Зокрема, було виявлено, що кадрова та капітальна складові ресурсного потенціалу (як дефіцит кадрового забезпечення та недостатність основних фондів, відповідно) продемонстрували в стабільній економічній ситуації зворотну залежність з показником ринкового потенціалу підприємства, який характеризує якість управлінської складової ресурсного потенціалу (у формі показника недостатності попиту на послуги), а фінансова складова ресурсного потенціалу (як недостатність фінансового забезпечення) – пряму. З початком пандемії дещо порушилась нормальна кореляція між оцінкою недостатності фінансових ресурсів та оцінкою недостатності попиту на послуги, і зазначена тенденція посилилась з початком активних бойових дій. Крім того, повномасштабне вторгнення РФ призвело до викривлення нормальної кореляції з оцінкою недостатності попиту ще двох показників: оцінкою дефіциту кадрів та оцінкою недостатності основних фондів. Таким чином, в ході дослідження впливу поганопрогнозованих подій соціально-економічного стресу на компоненти ресурсного потенціалу було встановлено, що вони не лише негативно впливають на кадровий, фінансовий та капітальний компоненти ресурсного потенціалу в транспортно-логістичному бізнесі, але й спотворюють нормальний кореляційний зв'язок між ними та оцінкою недостатності попиту, що характеризує ринковий потенціал та, певною мірою, управлінську складову ресурсного потенціалу вітчизняних транспортно-логістичних компаній. Виявлені тенденції можуть слугувати основою під час опрацювання та розробки альтернативних сценаріїв в ході сценарного аналізу та планування у вітчизняних транспортно-логістичних компаніях.

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ БРОКЕРСЬКИМ ОБСЛУГОВУВАННЯМ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОГО БІЗНЕСУ**

#### **3.1 Удосконалення організаційно-функціонального забезпечення брокерського обслуговування транспортно-логістичних підприємств**

Як показав проведений в другому розділі системний аналіз брокерського обслуговування в транспортно-логістичному бізнесі, переважна більшість вітчизняних транспортно-логістичних підприємств тою чи іншою мірою розвиває напрям вантажного брокерингу. Втім, фактична наявність цього напрямку не знаходить відображення в структурі управлінської системи транспортно-логістичних операторів вітчизняного походження, що є негативним явищем, оскільки відсутність вантажного брокерингу в організаційній структурі компанії свідчить про відсутність відповідальних за розвиток зазначеного напрямку осіб, унеможливорює оцінку ефективності економічної діяльності в сфері вантажного брокерингу та її реальний вплив на фінансовий результат транспортно-логістичних підприємств, ускладнює процес формування цільових показників за брокерським суббізнесом та ін. Це зумовлює необхідність організаційно-функціонального забезпечення напрямку брокерського обслуговування в транспортно-логістичному бізнесі, зокрема шляхом його інтеграції в організаційно-управлінську систему транспортно-логістичних компаній, розробки організаційної структури системи управління суббізнесу вантажного брокерингу та чіткого визначення функціональних ролей осіб, відповідальних за функціонування та розвиток брокерського напрямку в транспортно-логістичних компаніях.

Саме тому, пропонуємо здійснити виділення брокерського напрямку в окремий суббізнес (підрозділ, центр відповідальності) транспортно-логістичного бізнесу для покращення його стратегії логістичного розвитку. В якості окремого центру відповідальності (підрозділу або дочірньої компанії) брокерський суббізнес буде дотримуватись місії, цілей та маркетингової стратегії транспортно-логістичної

компанії, набуваючи при цьому додаткової маневреності, гнучкості та адаптивності за рахунок делегування пакету управлінських повноважень на рівень керівництва брокерського суббізнесу як центру відповідальності [38, С. 53].

Одночасно пропонуємо впровадити системи управління транспортно-логістичних компаній, а саме концепції управління за центрами відповідальності (детально розглянутої в п. 2.2 розділу 2) як основи підвищення організаційно-управлінської ефективності шляхом делегування відповідальності за результат та важелів впливу на нього на рівень підрозділів, що конкурують між собою за компоненти ресурсного потенціалу транспортно-логістичної компанії.

Важливою складовою організаційно-функціонального забезпечення брокерського обслуговування вітчизняних транспортно-логістичних компаній є мотивація персоналу, що здійснює управлінську та економічну роботу. Тому делегування відповідальності за результат та важелів впливу на результат має доповнюватись комплексом мотиваційних заходів, в тому числі – фінансових. Зокрема, це стосується вдосконалення системи фінансової винагороди за залучення нових клієнтів в сфері вантажного брокерингу з урахуванням часового розриву між здійсненою роботою та відображенням у фінансовому результаті компанії [36, С. 27].

Удосконалення організаційно-функціонального забезпечення брокерського обслуговування транспортно-логістичних підприємств – це комплексний багатовимірний процес, що передбачає наявність відповідної управлінської волі на рівні вищого менеджменту транспортно-логістичних операторів та відповідного кадрового потенціалу, втім, позитивний вплив розвиненого брокерського напрямку на загальну ефективність діяльності транспортно-логістичної, як свідчить зарубіжний досвід, повністю компенсує затрачені управлінські зусилля.

При побудові організаційної структури за центрами відповідальності необхідно враховувати управлінські потреби конкретного бізнесу, в залежності від яких структура системи менеджменту може включати різні елементи (можливим також є виділення центрів відповідальності за обома вищенаведеними типологіями, наприклад: центр збуту (він же центр доходу), сервіс-центр, декілька центрів витрат за напрямками діяльності).

Організаційна структура управління за центрами відповідальності може змінюватись у відповідь на зміни в потребах менеджменту. Наприклад, делегуючи питання збуту на рівень підрозділів, що досі виступали як центри витрат, вище керівництво компанії отримає в своїй структурі кілька центрів прибутку, що діють певною мірою автономно, але при цьому – і з вищим рівнем відповідальності. Центрами прибутку зазвичай бувають дочірні компанії (зокрема, дочірні компанії міжнародних транспортно-логістичних операторів, відкриті для діяльності в окремих країнах), поглинені компанії, новостворені суббізнеси та ін.

Центр прибутку – основний варіант організації вантажного брокерингу як окремого напрямку діяльності транспортно-логістичної компанії, оскільки керівник підрозділу вантажного брокерингу відповідає і за витрати, і за реалізацію брокерських послуг. Цей варіант максимально відповідає природі брокерських послуг в сфері логістики. Втім, в окремих випадках брокерська діяльність може бути представлена в організаційній структурі і в інших варіантах: як центр доходу (брокерський відділ, що забезпечує тільки просунення послуг, а їх здійснення та підтримка лягають на персонал інших підрозділів), або як центр витрат (консолідація реалізаційних функцій в єдиному відділі збуту, що передає понаднормові або не дуже вигідні замовлення на брокерський підрозділ). Всі ці варіанти можуть бути оптимальними за певних умов, тому кінцевий вибір залишається за керівництвом транспортно-логістичної компанії.

Крім того, центри відповідальності можуть змінювати свої ролі за функціональною ознакою: так, ремонтний цех як сервіс-центр може трансформуватись в СТО як бізнесовий підрозділ, якщо в цьому є економічна доцільність та організаційна спроможність. Для досліджених в розділі 2 підприємств транспортно-логістичної галузі, що характеризуються середніми та великими масштабами бізнесу, в ході реорганізаційних заходів рекомендується виділення сервісних центрів в якості бізнесових підрозділів (суббізнесів), оскільки вони мають відповідну організаційну та кадрову спроможність для впровадження сучасних, більш ефективних бізнес-моделей. Як бізнесовий підрозділ СТО може виступати центром витрат (якщо відповідальність за реалізацію послуг лежить на

централізованому відділі реалізації) або центром прибутку (якщо за завантаженість та ціни на послуги СТО відповідає його керівник). При цьому слід враховувати, що і в якості бізнесового підрозділу такий центр відповідальності продовжує виконувати сервісну функцію по відношенню до основної діяльності транспортно-логістичної компанії, що зумовлює необхідність впровадження внутрішньогосподарського розрахунку по внутрішнім цінам з метою максимально точного врахування внеску такого бізнесового підрозділу в економічний ефект, отриманий транспортно-логістичною компанією в цілому [40].

На рисунку 3.1 проілюстровано, як може бути реалізовано підхід управління за центрами відповідальності в транспортно-логістичній компанії середніх та великих масштабів бізнесу на прикладі вітчизняного транспортно-логістичного оператора ТОВ «МВ «Стеллар» (власна розробка автора на основі даних офіційного сайту компанії [60]). Пропонується одночасна реорганізація компанії відповідно до принципів підходу управління за центрами відповідальності та виділення вантажного брокерингу в окремий бізнесовий напрям.

Суббізнеси (підрозділ вантажного брокерингу, СТО) виділені як центри прибутку з метою забезпечення їх прищвидшеного розвитку шляхом максимального делегування повноважень та відповідальності на рівень менеджменту суббізнесів.

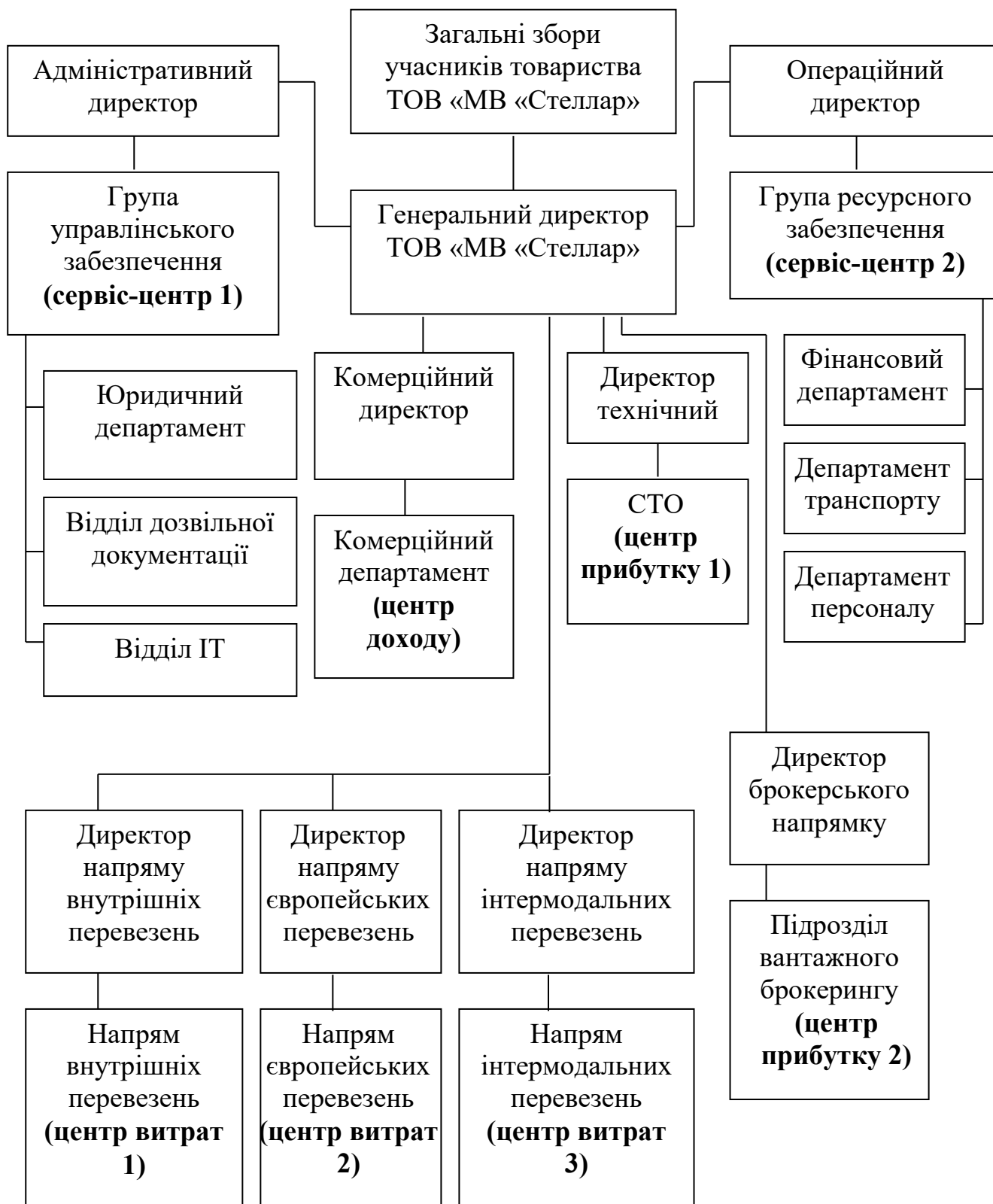


Рисунок 3.1 – Структура системи управління транспортно-логістичної компанії, реорганізована відповідно до принципів концепції управління за центрами відповідальності, на прикладі TOB «МВ «Стеллар» (власна розробка автора на основі даних офіційного сайту компанії [60])

Напрями основного бізнесу виділені як центри витрат, оскільки завантаженість основного напрямку та цінова політика залежать від комерційного департаменту (що виконує роль центру доходу, оскільки відповідає за продажі основного масиву транспортно-логістичних послуг).

Як вже зазначалось в другому розділі, для вже працюючих транспортно-логістичних компаній, які потребують організаційного вдосконалення та/або відкриття вантажного брокерського напрямку, оптимальним організаційно-методичним підходом до побудови організаційно-управлінської структури є спліт-підхід. Продемонструємо, як підхід спліт-структури може бути реалізований при відокремленні напрямку вантажного брокерингу у вітчизняній транспортно-логістичній компанії на прикладі ТОВ «МВ «Стеллар» (рис. 3.2).

В таблиці 3.1 наведено пропозиції з кадрового забезпечення для підрозділу вантажного брокерингу транспортно-логістичної компанії, розроблені для ТОВ «МВ «Стеллар» на основі її поточних обсягів діяльності та поточного HR-забезпечення.

Кадрова потреба в спеціалістах підрозділу вантажного брокерингу визначена на основі поточних масштабів діяльності транспортно-логістичної компанії ТОВ «МВ «Стеллар» та поточного кадрового забезпечення діяльності (станом на кінець 2024 р. – 268 осіб [67]).

Підрозділ вантажного брокерингу рекомендується сформувати з досвідчених працівників відділів автомобільних перевезень та інтермодальних перевезень, а вакансії, що внаслідок цього утворюються у відповідних відділах, заповнити новими працівниками. На наш погляд, якісне кадрове забезпечення підрозділу вантажного брокерингу – основний чинник успішного розвитку даного напрямку.

Доцільною вбачається розробка положення про підрозділ вантажного брокерингу, в якому окреслюється структура підрозділу, основні завдання та функції, обов'язки, права та відповідальність працівників.

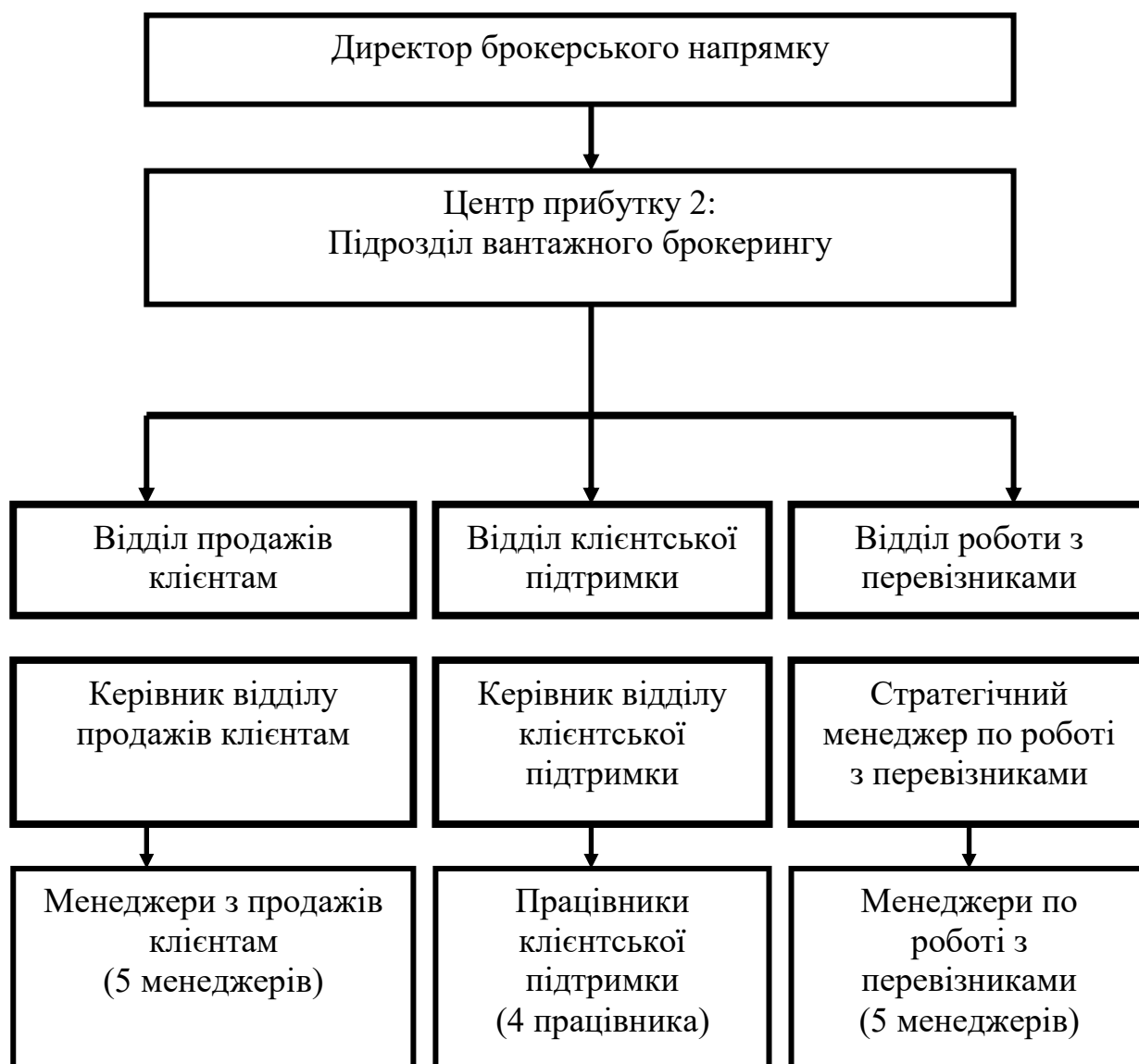


Рисунок 3.2 – Рекомендована спліт-структура системи управління брокерським напрямком ТОВ «МВ «Стеллар» (власна розробка автора)

Проект положення про підрозділ вантажного брокерингу, розроблений для транспортно-логістичної компанії на прикладі ТОВ «МВ «Стеллар», представлено в додатку Д.

В системі управління за центрами відповідальності особливе місце відводиться фінансовій мотивації співробітників. Основна складова ресурсного потенціалу брокерського напрямку – кадрова, оскільки саме від якості економічної роботи в сфері вантажного брокерингу залежить кількість залучених та утриманих клієнтів та перевізників.

Таблиця 3.1

Кадрове забезпечення підрозділу вантажного брокерингу ТОВ «МВ «Стеллар»  
(розроблено автором)

Посада	Кількість штатних одиниць	Основні посадові обов'язки
1	2	3
Директор брокерського напрямку	1	Організація роботи напрямку, керування процесом розробки стратегічних та тактичних планів брокерського напрямку, визначення ключових показників брокерського напрямку, узгодження питань з фінансування маркетингових заходів у сфері вантажного брокерингу, організація зв'язків з іншими підрозділами, проведення зустрічей, звітність перед керівництвом
Керівник відділу продажів клієнтам	1	Організація роботи відділу, розробка плану маркетингових заходів із залучення клієнтів, організація зв'язків з відділами внутрішніх перевезень, європейських перевезень, інтермодальних перевезень, розвиток напрямку продажів клієнтам, звітність перед директором брокерського напрямку
Керівник відділу клієнтської підтримки	1	Організація роботи відділу, розробка показників клієнтської підтримки, розвиток клієнтського сервісу, організація розробки додаткових сервісів, звітність перед директором брокерського напрямку
Стратегічний менеджер по роботі з перевізниками	1	Організація роботи відділу, розробка плану заходів із залучення перевізників, розвиток напрямку продажів перевізникам, розвиток постійних перевізників для обслуговування найбільших замовлень; перемовини про довгострокову співпрацю, звітність перед директором брокерського напрямку
Менеджер з продажів клієнтам	5	Продажі («холодні» дзвінки, отримання замовлень, пропонування послуг), ведення соцмереж
Працівник клієнтської підтримки	4	Підтримка клієнтів (вирішення проблем, запити на додатковий фрахт, розрахунок квот на спотові вантажі), моніторинг клієнтської задоволеності, ведення соцмереж, налагодження сталих зв'язків з клієнтами
Менеджери по роботі з перевізникам	5	Забезпечення відправки вантажів кращими вантажоперевізниками за найнижчою ціною; взаємодія з залученими перевізниками, розсилка бізнес-пропозицій, пошук нових перевізників
Загальна кадрова потреба	18	

В умовах наростаючого дефіциту кадрів фінансова мотивація досвідчених логістів, здатних ефективно застосовувати свою фахову експертизу для розвитку напрямку вантажного брокерингу, є критично важливою, що зумовлює доцільність аналізу та адаптації зарубіжного досвіду у зазначеній сфері.

Робота персоналу, що забезпечує транспортно-логістичну компанію необхідною кількістю заявок на транспортно-логістичні послуги, є ключовим бізнес-процесом, від якого значною мірою залежить ефективність господарської діяльності в зазначеній галузі. Це зумовлює необхідність ретельного аналізу мотиваційного впливу традиційних інструментів фінансового заохочення та розробки заходів щодо їх вдосконалення або принципового перегляду. Ринкові умови господарювання зумовили використання гнучкого підходу в сфері оплати праці економічного персоналу комерційних відділів транспортно-логістичних підприємств, що передбачає виплати основної фіксованої ставки (постійні витрати на працю) з додаванням відсотку від обсягу отриманих заявок (змінна частина витрат на працю). В стабільній економічній ситуації зазначений підхід був достатньо ефективним, втім в період соціально-економічних випробувань (пандемія COVID-19, повномасштабне вторгнення РФ) він продемонстрував свою недостатність в якості мотивуючого інструменту, що стало одним з чинників поточної кадрової кризи в транспортно-логістичній галузі.

Однією з проблем зазначеного підходу, зумовленою швидкою зміною ситуації в умовах соціально-економічних криз та її поганою прогнозованістю, є проблема відсутності гнучкого відшкодування за пророблену роботу до моменту отримання оплати за укладеними угодами (тобто до отримання конкретного фінансового результату), при тому, що фактично робота вже здійснена. Розрив між проробленою роботою, що має відшкодуватись в гнучкій частині заробітної плати, та фактичним отриманням результатів може становити місяці, а в умовах соціально-економічних криз своєчасне отримання заробітної плати в повному обсязі набуває для працівників особливо високого значення через ризики поганої прогнозованості ситуації. Крім того, в такі періоди зростає інфляційний тиск, який працівники як споживачі відчують особливо гостро.

Пришвидшення виплат нефіксованої (гнучкої) частини заробітної плати є важливим мотиваційним аспектом не тільки з суто фінансових причин, але також і тому, що працедавець, який бере при цьому на себе інфляційні та деякі операційні

ризика, демонструє тим самим турботу про працівників, що зумовлює зростання їх лояльності до працедавця.

В якості проміжних показників (що випереджають вхідний фінансовий потік за конкретною угодою) рекомендується застосовувати наступні:

- суму укладеного договору про співпрацю в майбутньому періоді;
- суму договору на перевезення визначеного об'єму вантажу;
- суму договору на обслуговування нового маршруту в подальшому та ін. [36, С. 27].

Головний принцип зазначеного підходу: наявність чітких домовленостей про майбутню співпрацю в конкретному обсязі. Винагородження працівника відбувається раніше за фінансовий результат (дохід, який компанія отримає в майбутньому), втім, тільки у випадку наявності угоди, яка такий дохід зумовлює і, певною мірою, гарантує.

Для того, щоб унеможливити потенційні зловживання з боку працівників, рекомендується доповнити систему КРІ показниками кадрової ефективності, що забезпечать ефективний моніторинг результатів, зокрема, такими, як:

- кількість та загальна сума замовлень від постійних клієнтів;
- кількість та загальна сума замовлень від нових клієнтів;
- кількість та загальна сума підписаних нових угод;
- приріст активної клієнтської бази (кількості активних клієнтів);
- співвідношення замовлень від нових клієнтів та замовлень від постійних клієнтів (як за кількістю, так і за сумою угод), а також приросту за новими клієнтами та приросту за постійними клієнтами [36, С. 28].

В сфері оплати праці співробітників підрозділу вантажного брокерингу також необхідно дотримуватись виваженого підходу з метою забезпечення реалізації мотиваційної функції оплати праці.

Для вітчизняних транспортно-логістичних компаній середніх та великих масштабів бізнесу при організації підрозділу вантажного брокерингу рекомендується застосовувати поширений у зарубіжній практиці підхід дефрагментації брокерського

суббізнесу відповідно до спліт-структури [122], тобто всі бізнес-процеси рекомендується структурувати на три групи:

- бізнес-процеси з отримання замовлень на вантажні перевезення;
- бізнес-процеси з підтримки та розвитку клієнтів;
- бізнес-процеси з залучення вантажеперевізників.

Вхідний фінансовий потік може формуватись на першій та/або на третій групах бізнес-процесів: послуги брокера сплачують замовники транспортно-логістичних послуг, виконавці-перевізники або обидві ці групи контрагентів. Втім, гнучка фінансова мотивація необхідна для працівників всіх трьох підрозділів спліт-структури брокерського суббізнесу, що викликає, з одного боку, складнощі, а з іншого – можливості для маневру в сфері заохочення.

З одного боку, для працівників служби підтримки можливо використовувати спеціальну систему мотивації: на основі зворотних відгуків, опитувань про споживацьку задоволеність та ін. З іншого, підхід управління за центрами відповідальності передбачає вплив фінансового результату центру прибутку на нефіксовану частину заробітної плати всіх його працівників. Перший підхід є більш складним з методологічної точки зору, оскільки передбачає введення системи спеціальних показників для оцінювання працівників служби підтримки брокерського суббізнесу. Другий – є суттєво простішим, але не враховує відмінний внесок у фінансовий результат підрозділу окремих ролей (реальний внесок служби підтримки важко оцінити, втім, його не варто й недооцінювати, оскільки саме від неї значною мірою залежить клієнтська лояльність і кількість повторних замовлень: клієнти, незадоволені якістю підтримки, не будуть робити повторні замовлення попри всі зусилля відділу продажів клієнтам).

Як свідчить закордонна практика [122], досвід якої вбачається доцільним імплементувати у вітчизняній транспортно-логістичній галузі серед суб'єктів середнього та великого бізнесу, розподіл відсотка від валової маржі (суми покриття) за брокерським напрямком між різними ролями є достатньо поширеним підходом, оскільки оцінити внесок персоналу служби підтримки та управлінські зусилля керівництва підрозділу значно складніше, ніж порахувати відсоток від укладених

угод. Втім, вирівнювання нефіксованої ставки заробітної плати шляхом розподілу частки валової маржі підрозділу між усіма членами команди має демотивуючий ефект. Тому справжню комісію (відсоток від валової маржі за замовленнями) доцільно використовувати виключно для ролей, що пов'язані з продажами, тобто з залученням, з одного боку, замовників вантажного брокерингу, а з іншого – транспортно-логістичних операторів, оскільки саме ці ролі мають індивідуальний вплив на цінність, яку компанія отримує від переговорів з клієнтами та вантажеперевізниками.

В деяких випадках, за умови, що є спосіб відстежувати реальний розвиток клієнтського облікового запису (а не просто виплачувати комісію за обслуговування облікового запису працівникам служби підтримки), використовувати справжню комісію можливо і для формування гнучкої частини оплати праці співробітників служби підтримки, втім, на практиці це ще більш складно реалізувати, ніж відстеження показників клієнтської задоволеності. Втім, це не означає, що для ролей, які безпосередньо не пов'язані з продажем брокерських послуг, нефіксована гнучка ставка не повинна застосовуватися – тільки те, що для цього необхідно застосовувати інші методи та інструменти, ніж для пов'язаних з продажами ролей.

Цільові стимули (виконання показників за планами, орієнтованими на досягнення цілей), які рекомендується застосовувати для формування нефіксованої стимулюючої складової оплати праці співробітників підрозділу вантажного брокерингу, мають відповідати наступним вимогам:

- вони можуть бути необмеженими (тобто мати необмежений потенціал заробітку працівника, в той час, як відсоток від валової маржі – це економічно зумовлена «стеля» такого заробітку);

- преміальна ставка нараховується більш регулярно (щомісячні відшкодування є поширеним явищем з практичної точки зору), оскільки цільові показники можна обліковувати з якою завгодно періодичністю (а валова маржа за оформленим замовленням формується не так регулярно);

- цільові стимули можуть базуватися на індивідуальній ефективності з використанням однозначної математичної формули, що не підлягає коригуванню з

боку керівництва;

- цільові стимули можуть бути такими ж прибутковими (якщо не більш прибутковими) для працівника, ніж план з прямолінійним нарахуванням комісійних, але, на відміну від останнього, вони не мають безпосереднього зв'язку з фінансовим результатом підрозділу;

- цільові стимули не повинні бути надто чутливими до поставленої мети, оскільки в цьому випадку даний метод буде надто схожим на план з прямолінійним нарахуванням комісійних.

Саме тому вітчизняним транспортно-логістичним компаніям рекомендується використовувати різні методи нарахування нефіксованої стимулюючої ставки як на основі комісійних від валової маржі, так і на основі цільових показників: для одних ролей краще підходять перші, а для інших – другі. Доцільним також може бути використання гібридних підходів (можна мати цільову комісію або цільовий план, який стає комісією вище певного рівня продуктивності). Існує багато варіацій, окрім простого відсотка для операцій з клієнтами, відсотка для продажів операторам та відсотка для клієнтського обслуговування. Іноді доцільним буває навіть додати другу метрику до будь-якого з цих типів фінансової мотивації.

Зокрема, говорячи про гібридні методи, виходячи із зарубіжного досвіду [122], вітчизняним транспортно-логістичним компаніям пропонується переходити до використання певної «мети» (цільового показника) для впливу на виплату, а не просто до виплати комісії з першої угоди: пропонується нараховувати комісію з валової маржі лише після досягнення певного цільового рівня (наприклад, умовного показника «вартості місця» або рівня фіксованої ставки зарплати). Таким чином, комісійні не виплачуються, доки працівник не «покриє» фіксовані витрати для організації на оплату його праці. Втім, у цього підходу також є недоліки, хоча на етапі впровадження брокерського суббізнесу використовувати його цілком доцільно. Ще один можливий підхід – встановлення порогу на основі реальних рівнів продуктивності відповідно до часу, проведеного на посаді. Це забезпечить новим співробітникам (які будуть мати нижчу ставку і нижчий поріг продуктивності, займаючи посаду, і вищі показники – по мірі зростання продуктивності та набуття

досвіду) відчуття стимулюючої функції гнучкої компенсації та розуміння механізму кар'єрного зростання, який враховує продуктивність та тривалість роботи. Співробітники, що довше перебувають на посаді, матимуть не тільки вищі ставки, але й вищий поріг продуктивності (тобто порогове значення, після досягнення якого починається нарахування нефіксованої частини заробітної плати у вигляді комісій). Таким чином, недосвідченим співробітникам буде легше перетнути «поріг», після якого починається нарахування комісій (але вони матимуть нижчий відсоток комісійних), а для досвідчених працівників встановлений поріг продуктивності має бути вищим, але відповідно буде вищим і відсоток комісійних.

Доцільною вбачається також така модифікована версія цього методу, як «прогресивна ставка комісійних»: поріг не встановлюється в залежності від часу, проведеного на посаді, а використовується прогресивна ставка: на першому інтервалі – 0% комісійних, на другому – мінімальна ставка, на третьому – вища ставка і т.д. В цьому випадку перспективний новий співробітник в незалежності від терміну, проведеного на посаді в компанії, може досягати тих самих результатів, що і працівник «зі стажем». На відміну від підходу «вартості місця» [122] (в якому поріг початку нарахування комісійних дорівнює фіксованій зарплаті), підхід «рівнів продуктивності» дозволяє зберегти стимулюючу функцію фіксованої частини зарплати (оскільки при підході «вартості місця» підвищення зарплати має негативні наслідки для працівника, оскільки при цьому підвищується і поріг початку нарахувань комісійних). Розділяючи фіксовану зарплату та поріг нарахувань, компанія отримує два мотиваційні інструменти, оскільки фіксована частина зарплати, що періодично підвищується керівництвом компанії як оцінка зростання професійного рівня співробітника, в цьому випадку не вступає в протиріччя з нефіксованою частиною (комісійними).

На наш погляд, при використанні спліт-структури при організації брокерського суббізнесу в середніх і великих транспортно-логістичних компаніях доцільно використовувати комбінований підхід:

- для менеджерів з продажів клієнтам та менеджерів з продажів перевізникам доцільно використовувати стимулюючу частину на основі комісійних;

- для працівників служби клієнтської підтримки доцільно використовувати стимулюючу частину на основі цільових показників;

- стимулююча частина має встановлюватись для всього брокерського підрозділу в залежності від його фінансового результату в періоді. Зокрема, в зарубіжній практиці стимулююча частина часто встановлюється на рівні 30% від валової маржі брокерського центру відповідальності [122];

- стимулююча частина всього брокерського підрозділу має розподілятися по відділах (наприклад, 10% валової маржі підрозділу – відділу продажів клієнтам, 10% – відділу по роботі з перевізниками, 10% – відділу клієнтської підтримки (або 10% – відділу клієнтської підтримки, а 20% розподіляється між відділом продажів клієнтам та відділом продажів перевізникам відповідно до поточного внеску); зазначені цифри умовні, їх має визначити керівництво);

- стимулююча частина відділу розподіляється по співробітниках: відділу продажів клієнтам та відділу продажів перевізникам – як комісія від продажів; відділу клієнтської підтримки – пропорційно до отриманих в періоді значень цільових показників.

Такий підхід забезпечить корпоративне визнання внеску всіх членів команди в незалежності від наявності прямого безпосереднього зв'язку між виконуваною роллю та фінансовим результатом, а також повністю відповідатиме принципам управління за центрами відповідальності, що забезпечить сталий розвиток як напрямку вантажного брокерингу, так і транспортно-логістичної компанії в цілому.

Удосконалення організаційно-функціонального забезпечення брокерського обслуговування транспортно-логістичних підприємств, на наш погляд, повинно бути системним процесом, що передбачає комплекс заходів, пов'язаних з: структурною реорганізацією транспортно-логістичної компанії на основі центрів відповідальності; виділенням брокерського суббізнесу в окремий підрозділ вантажного брокерингу (на наш погляд, найбільш доцільно – в якості центру прибутку); вибором структури підрозділу вантажного брокерингу (на наш погляд, найбільш доцільно – на основі спліт-підходу); формуванням комплексу показників для відстеження результатів діяльності центрів відповідальності; удосконаленням підходів до фінансової

мотивації співробітників (зокрема – підрозділу вантажного брокерингу).

Важливим аспектом покращення організаційно-функціонального забезпечення брокерського обслуговування транспортно-логістичних підприємств є удосконалення системи критеріїв оцінювання ефективності їх діяльності [34]. Зважаючи на значущість окресленого кола питань, їх варто розглянути більш детально. Моніторинг та аналіз показників, що характеризують бізнес, є важливим для суб'єктів господарювання в незалежності від масштабів чи сфери діяльності, оскільки лише на цій основі є можливим обґрунтоване та зважене прийняття управлінських рішень, відстеження динаміки господарської діяльності, порівняння результатів бізнесу з середньогалузевими показниками та конкурентний бенчмаркінг. Тому критерії оцінювання ефективності діяльності є надзвичайно важливими для транспортно-логістичних підприємств, а побудова їх збалансованої системи є ключовою передумовою ефективного управління в галузі логістики [36].

На основі дослідження, проведеного в п. 1.2 першого розділу, адаптуємо до потреб вітчизняних компаній модель показників економічної ефективності для транспортно-логістичних підприємств [134] (рис. 3.3, 3.4).

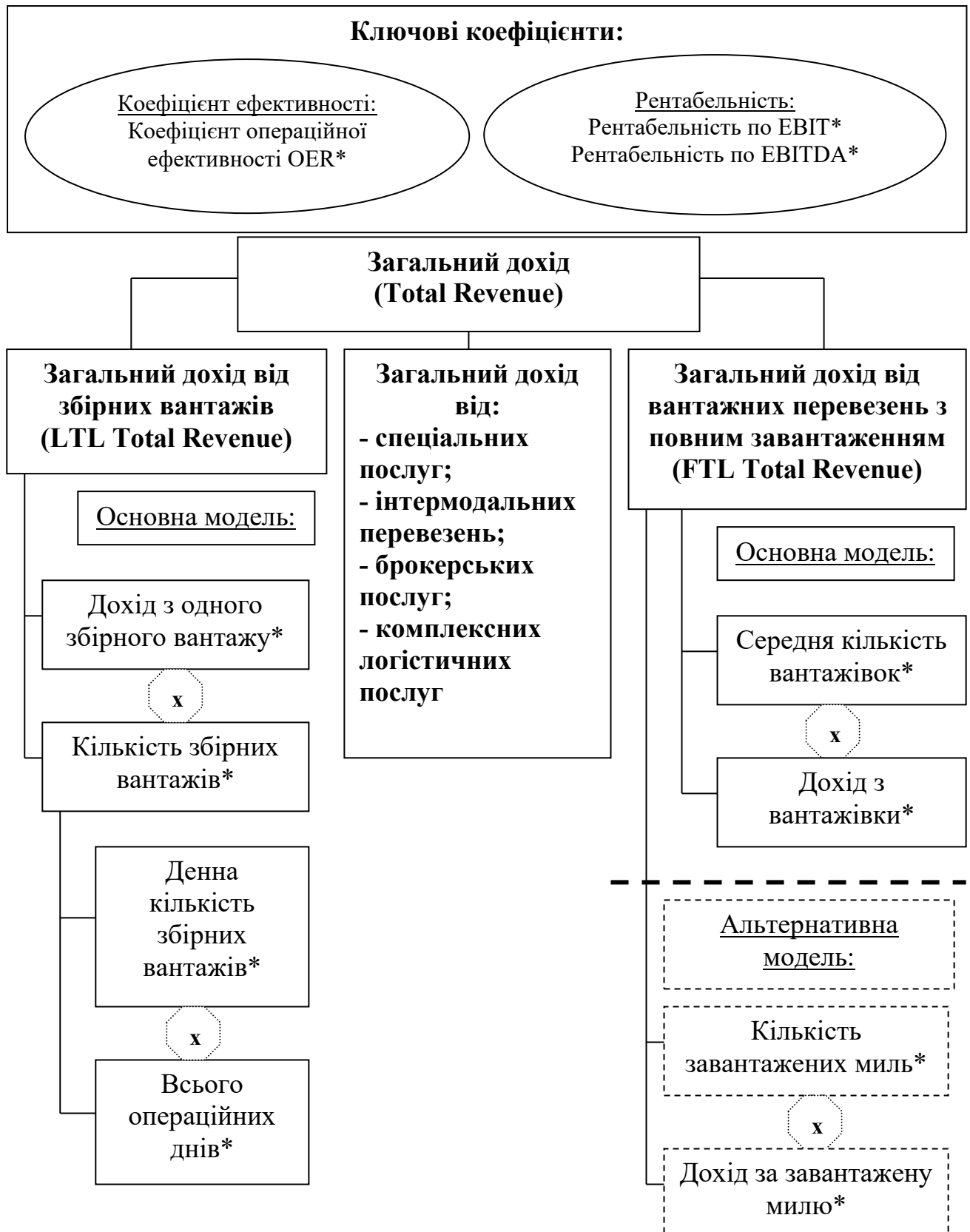


Рисунок 3.3 – Модель показників економічної ефективності для транспортно-логістичних підприємств (адаптовано за [134])

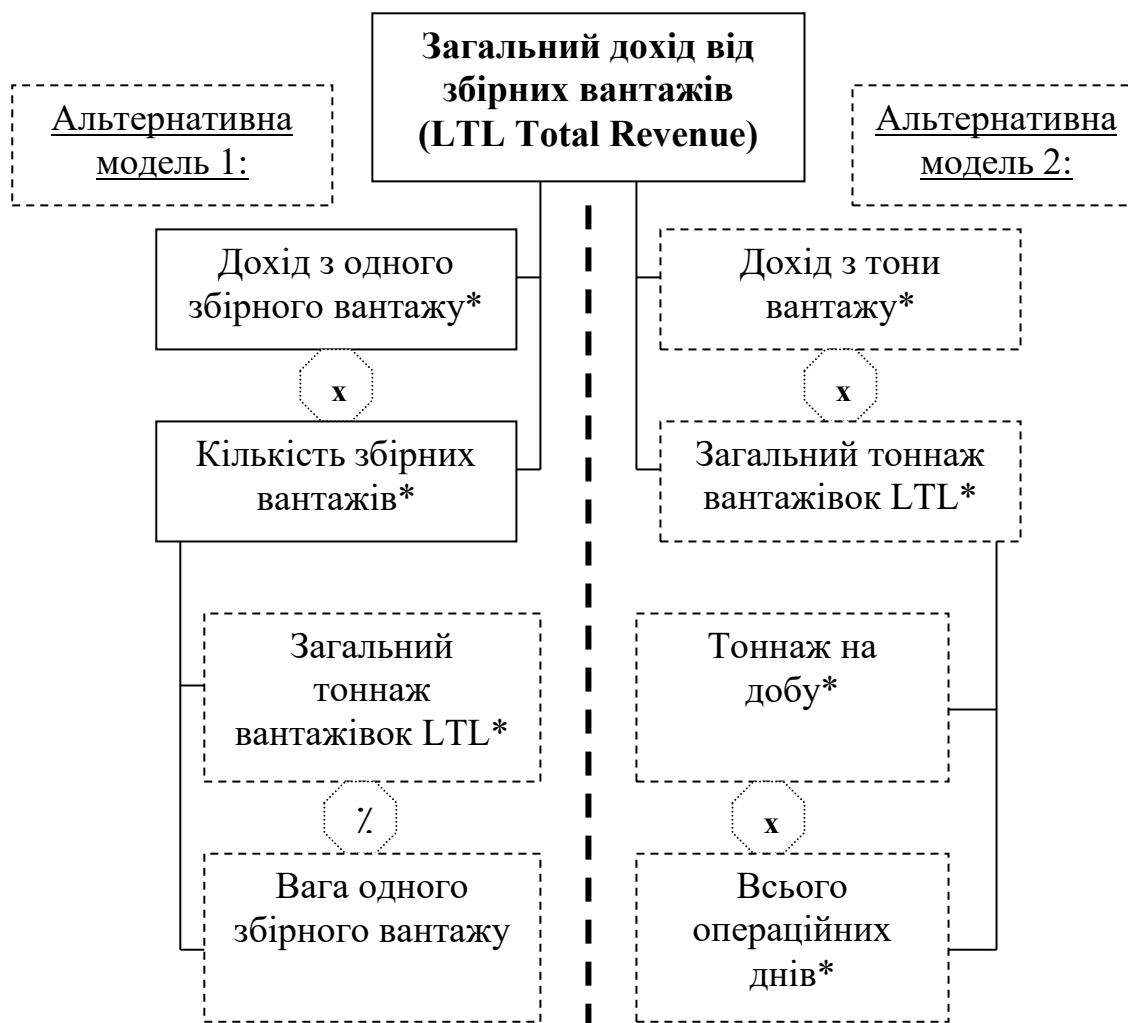


Рисунок 3.4 – Альтернативні моделі декомпозиції показника загального доходу для збірних вантажів (адаптовано за [134])

Ключові показники, позначені на рисунках 3.3 та 3.4 «\*» – це ті метрики, моніторинг яких рекомендований керівництву транспортно-логістичних компаній.

Альтернативні моделі декомпозиції чільних показників ефекту від економічної діяльності дають можливість проаналізувати фактори впливу, а показники ефективності бізнесу доповнюють картину, оскільки, будучи відносними, а не абсолютними показниками, вони забезпечують порівнюваність із середньогалузевими значеннями, з результатами конкуруючих компаній та з досягненнями транспортно-логістичної компанії в минулих періодах (в останньому випадку відносні показники, на відміну від абсолютних, нівелюють чинник інфляції).

Дослідження зарубіжного та вітчизняного досвіду в сфері визначення критеріїв оцінювання ефективності діяльності транспортно-логістичних організацій дозволило уточнити розуміння дефініції ефективності щодо компаній транспортно-логістичної галузі, розробити основні підходи до формування комплексу критеріїв (специфічних та неспецифічних), що її характеризують, а також запропонувати удосконалені системи основних метрик KPI (фінансово-економічних, клієнтської задоволеності (сервісних) та організаційних), розроблені відповідно до масштабів бізнесу та до змін макроекономічних умов господарювання.

В таблиці 3.2 представлено розроблену автором систему критеріїв оцінювання ефективності діяльності транспортно-логістичних підприємств в залежності від масштабів бізнесу та стану економіки.

Застосування зазначених систем критеріїв оцінювання ефективності діяльності транспортно-логістичних підприємств дозволить їх управлінському персоналу приймати більш виважені та обґрунтовані рішення відповідно до викликів зовнішнього середовища.

Системи метрик побудовані таким чином, щоб економити час управлінського персоналу та не перевантажувати інформаційне поле прийняття управлінських рішень без нагальної потреби (в стабільному економічному середовищі), але при цьому вони здатні набувати вищого рівня деталізації в умовах нестабільного економічного середовища.

Таблиця 3.2

Система критеріїв оцінювання ефективності діяльності транспортно-логістичних підприємств в залежності від масштабів бізнесу та стану економіки (власна розробка автора)

Стан економіки Масштаби бізнесу	Стабільний розвиток економіки	Кризовий економічний стан
1	2	3
<p>Малі та середні транспортно-логістичні підприємства</p>	<p><b>Фінансові метрики KPI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- загальна виручка (операційний дохід) за аналітичний період;</li> <li>- середня виручка (операційний дохід) з транспортного засобу за аналітичний період;</li> <li>- середня виручка (операційний дохід) в розрахунку на 1 км перевезень за аналітичний період;</li> <li>- рентабельність транспортно-логістичної компанії;</li> <li>- рентабельність одного транспортного засобу за аналітичний період;</li> <li>- завантаженість одного транспортного засобу за аналітичний період;</li> <li>- загальний кілометраж пробігу за аналітичний період;</li> <li>- середній кілометраж пробігу на один транспортний засіб за аналітичний період;</li> <li>- середній кілометраж «порожнього» пробігу на один транспортний засіб за аналітичний період;</li> <li>- середня кількість годин простою на один транспортний засіб за аналітичний період</li> </ul> <p><b>Сервісні метрики KPI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- OTD;</li> <li>- ROI;</li> <li>- термін передачі коректно оформлених документів</li> </ul>	<p><b>Фінансові метрики KPI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- загальна виручка (операційний дохід) за аналітичний період;</li> <li>- середня виручка (операційний дохід) з транспортного засобу за аналітичний період;</li> <li>- середня виручка (операційний дохід) в розрахунку на 1 км перевезень за аналітичний період;</li> <li>- рентабельність транспортно-логістичної компанії;</li> <li>- рентабельність одного транспортного засобу за аналітичний період;</li> <li>- завантаженість одного транспортного засобу за аналітичний період;</li> <li>- загальний кілометраж пробігу за аналітичний період;</li> <li>- середній кілометраж пробігу на один транспортний засіб за аналітичний період;</li> <li>- середній кілометраж «порожнього» пробігу на один транспортний засіб за аналітичний період;</li> <li>- середня кількість годин простою на один транспортний засіб за аналітичний період</li> </ul> <p><b>Сервісні метрики KPI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- OTD;</li> <li>- ROI;</li> <li>- термін передачі коректно оформлених документів</li> </ul> <p><b>Метрики організаційної ефективності KPI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навантаження на одного логіста – кількість транспортних засобів, що обслуговується одним логістом протягом аналітичного періоду;</li> <li>- загальна продуктивність (в кількісному та вартісному вимірюванні) - кількість та вартість оформлених заявок за аналітичний період;</li> <li>- продуктивність одного логіста (в кількісному та вартісному вимірюванні) – кількість та вартість оформлених заявок в розрахунку на одного логіста за аналітичний період;</li> <li>- показник контрпродуктивності – кількість відмов від оформлених заявок за аналітичний період;</li> <li>- показники оптимізації маршрутів;</li> <li>- показники оптимізації непродуктивного робочого часу логістів</li> </ul>

## Продовження таблиці 3.2

1	2	3
<p>Великі транспортно-логістичні підприємства</p>	<p><b>Фінансові метрики KPI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- загальна виручка (операційний дохід) за аналітичний період;</li> <li>- середня виручка (операційний дохід) з транспортного засобу за аналітичний період;</li> <li>- середня виручка (операційний дохід) в розрахунку на 1 км перевезень за аналітичний період;</li> <li>- рентабельність транспортно-логістичної компанії;</li> <li>- рентабельність одного транспортного засобу за аналітичний період;</li> <li>- завантаженість одного транспортного засобу за аналітичний період;</li> <li>- загальний кілометраж пробігу за аналітичний період;</li> <li>- середній кілометраж пробігу на один транспортний засіб за аналітичний період;</li> <li>- середній кілометраж «порожнього» пробігу на один транспортний засіб за аналітичний період;</li> <li>- середня кількість годин простою на один транспортний засіб за аналітичний період</li> </ul> <p><b>Сервісні метрики KPI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- OTD;</li> <li>- POI;</li> <li>- термін передачі коректно оформлених документів;</li> <li>- показник повторних замовлень</li> </ul> <p><b>Метрики організаційної ефективності KPI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навантаження на одного логіста – кількість транспортних засобів, що обслуговується одним логістом протягом аналітичного періоду;</li> <li>- загальна продуктивність (в кількісному та вартісному вимірюванні) - кількість та вартість оформлених заявок за аналітичний період;</li> <li>- продуктивність одного логіста (в кількісному та вартісному вимірюванні) – кількість та вартість оформлених заявок в розрахунку на одного логіста за аналітичний період;</li> <li>- показник контрпродуктивності – кількість відмов від оформлених заявок за аналітичний період;</li> <li>- показники оптимізації маршрутів;</li> <li>- показники оптимізації непродуктивного робочого часу логістів</li> </ul>	<p><b>Фінансові метрики KPI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- загальна виручка (операційний дохід) за аналітичний період;</li> <li>- середня виручка (операційний дохід) з транспортного засобу за аналітичний період;</li> <li>- середня виручка (операційний дохід) в розрахунку на 1 км перевезень за аналітичний період;</li> <li>- рентабельність транспортно-логістичної компанії;</li> <li>- рентабельність одного транспортного засобу за аналітичний період;</li> <li>- завантаженість одного транспортного засобу за аналітичний період;</li> <li>- загальний кілометраж пробігу за аналітичний період;</li> <li>- середній кілометраж пробігу на один транспортний засіб за аналітичний період;</li> <li>- середній кілометраж «порожнього» пробігу на один транспортний засіб за аналітичний період;</li> <li>- середня кількість годин простою на один транспортний засіб за аналітичний період;</li> <li>- собівартість одного кілометра за аналітичний період;</li> <li>- вартість сервісного обслуговування транспортного засобу за аналітичний період;</li> <li>- оборотність дебіторської заборгованості за роботи та послуги – характеризує швидкість отримання коштів від операційної діяльності;</li> <li>- ROA;</li> <li>- ROS;</li> <li>- ROI;</li> <li>- ROMI;</li> <li>- RFA;</li> <li>- коефіцієнт вартості утримання основних засобів;</li> <li>- рентабельності по EBITDA;</li> <li>- рентабельності по EBIT;</li> <li>- коефіцієнт операційної ефективності.</li> </ul> <p><b>Сервісні метрики KPI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- OTD;</li> <li>- POI;</li> <li>- термін передачі коректно оформлених документів;</li> <li>- показник повторних замовлень</li> </ul> <p><b>Метрики організаційної ефективності KPI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навантаження на одного логіста – кількість транспортних засобів, що обслуговується одним логістом протягом аналітичного періоду;</li> <li>- загальна продуктивність - кількість та вартість оформлених заявок за аналітичний період;</li> </ul>

## Продовження таблиці 3.2

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- продуктивність одного логіста (в кількісному та вартісному вимірюванні) – кількість та вартість оформлених заявок в розрахунку на одного логіста за аналітичний період;</li> <li>- показник контрпродуктивності – кількість відмов від оформлених заявок за аналітичний період;</li> <li>- показники оптимізації маршрутів;</li> <li>- показники оптимізації непродуктивного робочого часу логістів;</li> <li>- відсоток неробочих вантажівок в транспортному парку (відстеження цього показника дозволяє вчасно усунути вузькі місця в основних бізнес-процесах);</li> <li>- рівень задоволеності працівників (його моніторинг сприяє збереженню кадрового потенціалу);</li> <li>- рівень завантаженості персоналу та центрів відповідальності (негативним є як надмірне, так і недостатнє завантаження)</li> </ul>

Управління за центрами відповідальності має низку переваг, таких як: зростання рівня мотивації; деконцентрація повноважень та відповідальності за результат; вивільнення вищого керівництва від задач, що можуть більш ефективно бути вирішеними на місцях; скорочення часу реакції на зміни в соціально-економічному середовищі; зростання рівня управлінської гнучкості та бізнесової адаптивності; чітке визначення внеску окремих підрозділів (як центрів відповідальності) в загальний корпоративний результат; виявлення «вузьких місць» та «слабких ланок»; моніторинг показників в режимі, максимально наближеному до реального часу; підвищення рівня прозорості компанії як складної динамічної системи; раціональне використання обмежених ресурсів; пошук нових, більш адекватних сучасним умовам, управлінських та бізнес-моделей, а також вдосконалення вже застосовуваних.

Необхідною умовою розвитку брокерського напрямку господарської діяльності транспортно-логістичних компаній вбачається виділення його в якості окремого центру відповідальності. З урахуванням специфіки брокерської діяльності як суббізнесу та з метою пришвидшення його розвитку доцільним вбачається його виділення в організаційно-управлінській системі компанії як центру прибутку (що

передбачає максимальну відповідальність керівництва центру відповідальності як за доходи, так і за витрати). В якості організаційної структури для підрозділу вантажного брокерингу середніх та великих транспортно-логістичних компаній пропонується вибрати спліт-структуру як таку, що передбачає виділення трьох функціональних ролей (відповідно до специфіки бізнес-процесів вантажного брокерингу: продажі замовникам транспортно-логістичних послуг, клієнтська підтримка, робота з перевізниками) та вдосконалення їх виконання. Також пропонується вдосконалення системи фінансової мотивації працівників транспортно-логістичних компаній в цілому та брокерських суббізнесів зокрема на основі сучасних підходів до визначення стимулюючої складової частини заробітної плати.

### **3.2 Розробка інноваційних моделей управління у транспортно-логістичному бізнесі**

Традиційні підходи до управління в умовах актуальних викликів сьогодення не завжди демонструють достатню ефективність внаслідок того, що вони сформувались в дещо інших умовах господарювання, а це зумовлює необхідність організаційних інновацій в переважній більшості галузей економіки, і транспортно-логістична галузь не є виключенням. Організаційні інновації представляють собою певні зміни в структурі менеджменту, в управлінських стилях, в корпоративній культурі та в процесах комунікації. Інновації даного типу забезпечують адаптацію компанії до змін в економічному середовищі, підвищують рівень гнучкості менеджменту та зменшують час реакції на актуальні можливості та небезпеки.

Як показав аналіз, проведений у розділі 2, повний спектр організаційних інновацій є достатньо широким, тому конкретна компанія в будь-який період свого становлення має практично невичерпні можливості для організаційного вдосконалення. Втім, на наш погляд, організаційні інновації в управлінську практику транспортно-логістичних компаній слід впроваджувати поступово, виходячи з

пріоритетних завдань корпоративного розвитку та актуальних проблем конкретного бізнесу.

Переважна більшість організаційних інновацій в транспортно-логістичній галузі мають бути спрямовані на вдосконалення моделі управління, застосовуваної конкретною компанією, таким чином, підвищуючи ефективність, гнучкість та адаптивність менеджменту.

В ході дослідження в транспортно-логістичному бізнесі було виявлено основні тренди організаційної перебудови з метою підвищення загальної ефективності бізнесу. Серед найбільш значущих варто відзначити наступні:

- експансивний тренд – диверсифікація бізнесу шляхом створення «логістики повного циклу» з максимально широким охопленням транспортно-логістичних послуг, що надаються компанією, вихід на нові ринки (як за послугами, так і географічно), створення і просування інноваційних продуктів, розвиток суббізнесів;

- тренд концентрації – спеціалізація бізнесу шляхом вдосконалення послуг, за якими компанія має найкращі ринкові позиції та/або перспективи; оптимізація бізнес-процесів з концентрацією на основних та передачею неосновних на аутсорс.

Кожен з цих трендів може бути ефективним за певних умов та виходячи з ресурсного потенціалу та масштабів бізнесу конкретної транспортно-логістичної компанії. Ми рекомендуємо забезпечити наукове обґрунтування вибору конкретного тренду з огляду на реальні потреби, можливості та небезпеки бізнесу.

На аутсорсинг може передаватись буквально будь-яка група транспортно-логістичних бізнес-процесів, а також сервісних по відношенню до бізнесу функцій, в залежності від потреб і можливостей оптимізації конкретного бізнесу.

На аутсорсинг в транспортно-логістичній галузі ми рекомендуємо передавати:

- транспортні задачі: транспортно-логістична компанія може повністю відмовитись від утримання власного автопарку, повністю зосередившись на функціях диспетчеризації, вантажного брокерингу, митного брокерингу та/або експедиторських послуг; при цьому суттєво скоротиться фондоємність бізнесу та штат працівників; цим шляхом ідуть, як правило, невеликі компанії в період соціально-економічних криз (особливо у випадку, коли основні фонди вимагають

оновлення, а вільних фінансових ресурсів бракує, або коли внаслідок певних демографічних процесів виникає дефіцит водіїв, експедиторів та ін.), повністю змінюючи свою бізнес-модель;

- задачі диспетчеризації: використання зовнішніх логістів доцільно в транспортному мікробізнесі – незалежний власник-водій передає логістичні задачі незалежному логісту (зокрема, через вантажно-логістичні біржі) або логістам спеціалізованої компанії; як правило, диспетчерський аутсорсинг є доцільним для мікробізнесу до 5 – 10 вантажівок, при нарощуванні масштабів бізнесу стає вигіднішим утримання власного логіста (штату логістів);

- задачі контролю за часом водіїв: при штаті водіїв 100 – 150 осіб можна зекономити 6 – 7 штатних одиниць департаменту контролю, при передачі його функцій на аутсорс;

- задачі юридичного супроводу бізнесу: транспортно-логістичні компанії сегменту малого бізнесу найчастіше не мають власного юридичного відділу, від початку передаючи юридичні задачі на аутсорс; середні компанії зі штатом водіїв 100 – 150 осіб можуть також зекономити 2 – 3 штатні одиниці юридичного департаменту, скориставшись інструментом аутсорсингу;

- задачі бухгалтерії: серед малого та середнього бізнесу поширеним явищем є бухгалтерський аутсорсинг, що дозволяє зекономити 1 – 2 (для малого бізнесу) або 3 – 5 (для середнього бізнесу) штатні одиниці;

- задачі ІТ та кібер-безпеки – дискусійним є питання про аутсорсинг ІТ-відділу (відділу кібер-безпеки), втім, в даній галузі, обираючи між посередніми (але власними) фахівцями та високопрофесійними (але зовнішніми) спеціалістами, доцільною може бути повна передача завдань ІТ та цифрової безпеки на аутсорсинг;

- задачі сервісної підтримки водіїв в дорозі: відмова від власної сервісної служби підтримки водіїв на користь аутсорсингу із залученням спеціалізованих компаній також дозволяє зекономити 2 – 3 штатні одиниці (при масштабах бізнесу 100 – 150 водіїв);

- задачі клієнтської підтримки: департамент служби по роботі з клієнтами (як правило, 3 – 5 працівників при штаті водіїв 100 – 150 осіб) може бути скорочено

шляхом передачі на аутсорс функцій прямого спілкування з клієнтами, інформування про доставку вантажів, вирішення клієнтських питань та ін.;

- задачі HR: компанія може відмовитись від власного кадрового відділу на користь послуг рекрутингової компанії і зовнішніх юриста та бухгалтера, тому аутсорсинг HR має економічний сенс тільки в комплексі з юридичним та бухгалтерським аутсорсингом (при штаті водіїв 100 – 150 осіб можна зекономити 1 – 3 штатні одиниці кадрового відділу);

- аналітичні задачі: невелика транспортно-логістична компанія може не мати власного аналітика (а середня – власного аналітичного відділу), втім аналітичні задачі є достатньо важливим для розвитку бізнесу, тому доцільно їх передати на аутсорс спеціалізованій аналітичній компанії;

- задачі обслуговування вантажного автопарку: транспортно-логістична компанія, яка має власне СТО та мийку, може відмовитись від них, якщо аналіз покаже неефективність утримання цих підрозділів (або центрів відповідальності) в порівнянні з послугами спеціалізованої компанії (компаній); в кожному конкретному випадку кожен з трьох варіантів: утримання власного СТО (мийки); виділення СТО (мийки) в якості суббізнесу (з наданням послуг як внутрішнім, так і зовнішнім клієнтам); аутсорсинг послуг СТО (мийки) – може бути вигіднішим (або, навпаки, найменш вигідним) за інші, тому передача зазначених функцій на аутсорс може бути логічним та виваженим кроком;

- задачі митного брокерингу; задачі експедирування: транспортно-логістична компанія, що має висококваліфікованих, досвідчених фахівців в зазначених сферах може прийняти цілком обґрунтоване рішення про розвиток цих напрямів як суббізнесів, а компанія, в якій в цих напрямках не створюється достатньої цінності, і при цьому відсутні відповідні конкурентні переваги, може отримати вигоду шляхом передачі цих спектрів задач на аутсорс спеціалізованим компаніям або фахівцям.

В залежності від ресурсного потенціалу, поточної бізнес-моделі та масштабів бізнесу, ми рекомендуємо вітчизняним транспортно-логістичним компаніям обрати від однієї до декількох груп задач, які доцільно передати на аутсорсинг з метою

підвищення господарської ефективності. Основою для прийняття таких рішень мають слугувати показники KPI за кожною окремою групою бізнес-процесів.

Необхідно враховувати, що аутсорсинг передбачає повне винесення окремих задач (груп задач) за межі компанії з відмовою управлінського контролю над ними: компанія виступає замовником певного кола функцій, відповідальність за виконання яких переходить за певну плату на незалежну компанію-підрядника (як на постійній основі, так і в межах конкретного проєкту). Такий підхід може бути більш вигідним за рахунок ефекту масштабу у спеціалізованій компанії-виконавця (внаслідок чого вартість послуг такої компанії буде нижче, ніж утримання власних фахівців: заробітна плата, податкові платежі, соціальний пакет та ін.); в умовах недостатньої завантаженості власних фахівців певного напрямку (властиво невеликим за масштабом бізнесом); в умовах дефіциту певних фахівців на ринку праці та ін. Не рекомендується водночас передавати на аутсорсинг занадто багато функцій, оскільки це може не оптимізувати, а порушити бізнес-процеси внаслідок втрати контролю над ланцюжком створення цінності.

Таким чином, передавати на аутсорс може бути доцільним як сервісні по відношенню до бізнесу задачі (юридичні, бухгалтерські, ІТ та кібер-безпека, аналітичні, кадрові та ін.), так і задачі, тісно пов'язані з реалізацією господарської діяльності (транспортні, логістичні, клієнтської підтримки, експедирування, митного брокерингу та ін.). В першому випадку вплив на ланцюжки створення цінності – мінімальний, а в другому – суттєвий, тому до питань аутсорсингу в останньому випадку має бути максимально виваженим та обґрунтованим, оскільки транспортно-логістична послуга за своєю природою є комплексною, а її замовник не повинен залежати від збоїв на етапах створення цінності, які не контролюються виконавцем безпосередньо.

При цьому необхідно зауважити, що сервісні по відношенню до основного бізнесу задачі є тісно інтегрованими в систему менеджменту, тому безпекове питання аутсорсингу в цьому випадку є більш гострим, ніж при передачі на аутсорс господарських задач (для яких рівень ризику завдяки аутсорсингу взагалі може знизитися, особливо при передачі на аутсорс проблемних для компанії бізнес-

процесів). Передача бухгалтерських, кадрових, юридичних, ІТ функцій назовні може мати наслідком виток важливої корпоративної інформації, тому, по мірі нарощування масштабів бізнесу, від сервісного аутсорсингу транспортно-логістичні компанії відмовляються, щоб мінімізувати подібні ризики.

Аутсорсинг – не єдиний шлях оптимізації бізнесу. Дещо схожим (але принципово відмінним) є процес декомпозиції бізнесу на суббізнеси: створення дочірніх компаній, що несуть окрему юридичну та економічну відповідальність в своїй діяльності, але підпорядковуються загальній корпоративній стратегії. Декомпозиція може відбуватись як шляхом виділення суббізнесу в дочірню компанію (з контролем права власності у материнської компанії), так і шляхом створення нової дочірньої компанії (знов таки, з правом власності у материнської компанії) – як географічного представництва або додаткового бізнесу, або шляхом створення географічного відділення на основі франшизи (цей інструмент використовує «Нова пошта», контроль материнської компанії за якістю послуг при цьому забезпечує не право власності, а договір франшизи).

В першому випадку окремий суббізнес або департамент набуває певної економічної та юридичної свободи і відповідальності, а штат департаменту стає основою для формування кадрового складу дочірньої компанії.

В другому випадку штат набирається окремо: компанія здійснює географічну або галузеву експансію, тому керівництво дочірньої компанії може створюватись на основі штату материнської, але переважна частина персоналу наймається додатково.

В третьому випадку створення франшизи ініціюється ззовні, материнська компанія за певну плату передає в користування певний набір елементів бізнесу (бренд, бізнес-модель, стандарти, технології та ін.) і може його відкликати у випадку порушення умов договору франшизи.

Крім того, в якості альтернативи аутсорсингу (недоліком якого є передача контролю за бізнес-процесами назовні) вітчизняним транспортно-логістичним компаніям можна рекомендувати аутстафінг, який представляє собою залучення сторонніх фахівців (на постійній або проєктній основі) без включення їх в штат, але зі збереженням контролю за їх діяльністю. Такі фахівці (або групи фахівців) можуть

залучатись або на основі фріланс-моделі (як незалежні спеціалісти, що надають свої послуги компанії за угодою), так і за моделлю підрядного аутстафінгу (компанія-підрядник передає фахівця або команду на період дії контракту компанії-замовнику).

Таким чином, фахівці, фактично, виводяться поза штат, а компанія позбувається «тягаря працедавця»: з аутстафінг-спеціалістами легше розірвати економічні відносини, вони не мають права на відпустки та лікарняні, на соціальний пакет, крім того, компанія може обирати тип оформлення економічних відносин (включно з тими, в яких відповідальність за сплату податків та соціальних платежів переноситься на залученого фахівця як на фізичну особу-підприємця або на компанію-підрядника). Доволі часто на аутстафінг передаються функції, що можуть бути реалізовані дистанційно: в цьому випадку фактичний працедавець позбувається також і необхідності організації робочого місця (відповідальність за яке повністю лягає на компанію-підрядника або на незалежного фрілансера). Втім, аутстафінг може буди і недистанційним, при цьому робоче місце може передаватись в оренду залученому фахівцю (компанія купує фахові послуги у незалежного фрілансера, в той час як фрілансер орендує робоче місце, як це, наприклад, відбувається в деяких сервісах таксі).

Аутстафінг може бути багаторівневим, коли, наприклад, компанія-замовник купує фахові послуги команди або окремого фахівця компанії-підрядника, а компанія-підрядник, в свою чергу, фактично, купляє послуги незалежного фахівця (спеціаліста, оформленого, як ФОП), зокрема, це спостерігається в ІТ-індустрії. Поширеною є також ситуація, коли аутстафінг є зворотнім боком псевдосамозайнятості – формально персонал оформлюється в якості фізичних осіб-підприємців з метою оптимізації податкових платежів фактичного працедавця, при цьому реально внутрішній зміст трудових відносин не міняється.

Недоліком аутстафінгу є нижчий рівень лояльності стороннього спеціаліста-фрілансера (або псевдосамозайнятого), ніж працівника, залученого в трудові відносини за моделлю традиційного найму. Втім, саме модель аутстафінгу (зокрема – фріланс-аутстафінгу) стає все більш поширеною в умовах становлення соціально-економічної парадигми Індустрія 4.0. [146; 147].

Аутстафінг та аутсорсинг в окремих випадках можуть перетинатися, наприклад, для невеликих вітчизняних транспортно-логістичних компаній, які не мають власного бухгалтера, можна порекомендувати два шляхи: передати бухгалтерські функції на аутсорс юридичній особі – спеціалізованому надавачу юридичних послуг, або фізичній особі-підприємцю – незалежному фахівцю. В останньому випадку ми можемо говорити про виведення спеціаліста поза штат (а це вже, фактично, визначення аутстафінгу). Розмежувати ці поняття певною мірою дозволяє ознака інтегрованості фрілансера в команду транспортно-логістичної компанії на період угоди: чим вона є вищою, тим більше підстав говорити про аутстафінг (а не аутсорсинг).

Крім того, вітчизняним транспортно-логістичним компаніям доцільним вбачається порекомендувати впровадження нових напрямків діяльності в практику господарювання транспортно-логістичних підприємств, оскільки це є одним з найбільш важливих трендів організаційної інноватики, який має місце в умовах соціально-економічних викликів. Задля забезпечення сталого розвитку вітчизняним транспортно-логістичним підприємствам рекомендується організувати процес визначення нових «точок росту», які потенційно можуть стати драйверами подальшого зростання бізнесу. Одним з таких драйверів, на наш погляд, може стати впровадження в діяльність транспортно-логістичних підприємств напрямку вантажного брокерингу.

Для досліджених вітчизняних транспортно-логістичних компаній, які наразі не мають брокерського напрямку, рекомендується його впровадження в господарську практику, що стане інноваційним заходом, який потенційно може суттєво покращити основні показники ефективності господарської діяльності за рахунок розвитку та посилення наявних конкурентних переваг, бізнес-зв'язків, ринкової позиції компанії, результатом чого стане можливість залучення крупних клієнтів. Напрямок транспортного брокерингу – це можливість наростити ділову активність без збільшення масштабів бізнесу: компанія не робить капіталовкладення в транспортні засоби і не залучає додатковий персонал, але може виконувати широкий спектр масштабних та складних замовлень за рахунок передачі надлишкових або

специфічних вантажів партнерським компаніям як брокер, забезпечуючи при цьому високий рівень сервісу.

Свідченням ефективності застосування такого підходу є те, що найбільші за обсягом виручки транспортно-логістичні оператори, які діють на вітчизняному ринку (за даними 2023 р.): ДП «Кюне і Нагель», ТОВ «ДСВ Логістика», ДП «ФМ Ложістік Дніпро», ТОВ «Рабен Україна» – успішно розвивають напрямок вантажного брокерингу, що дозволяє їм отримувати високий дохід та забезпечує належний рівень операційної діяльності попри соціально-економічні виклики останніх років [33, С. 119].

За наявності напрямку вантажного брокерингу досліджені вітчизняні транспортно-логістичні компанії отримають можливість застосовувати більш агресивні ринкові стратегії, ніж дозволяють їх основні фонди, без необхідності здійснювати додаткові капіталовкладення під тимчасові проекти, які можна натомість реалізувати шляхом застосування брокерингу. Транспортно-логістичні компанії, які впровадять в якості суббізнесу вантажний брокеринг, отримають можливість збільшувати ефективність господарської діяльності також і за рахунок того, що завдяки збільшенню бази замовлень вони отримають можливість обирати найбільш вигідні замовлення для реалізації власними силами, а менш вигідні і понаднормові – передавати партнерським компаніям, отримуючи при цьому комісію. Виділення напряму вантажного брокерингу забезпечить перегляд стереотипів щодо усталених в транспортно-логістичних компаніях бізнес-процесів. Брокерський напрям підвищить загальну адаптивність вітчизняних транспортно-логістичних компаній завдяки гнучкості та мобільності, властивих брокерській діяльності. При цьому обмежені ресурси транспортно-логістичних компаній будуть використовуватись максимально раціонально [33, С. 120].

Для відокремлення або створення брокерського суббізнесу транспортно-логістичним компаніям рекомендується використовувати не тільки традиційні моделі (створення брокерського департаменту (відділу), управління за центрами відповідальності), але й модель декомпозиції бізнесу (виділення дочірньої компанії з існуючої материнської або створення абсолютно нової дочірньої компанії як

додаткового бізнесу (під контролем прав власності з боку материнської компанії) , та/або модель аутстафінгу (повного або часткового).

Розроблена систематизація переваг, недоліків та оптимальних сфер застосування для кожного із зазначених підходів дозволить вітчизняним транспортно-логістичним компаніям зробити обґрунтований вибір між рекомендованими традиційними та інноваційними організаційно-управлінськими моделями функціонування брокерського суббізнесу (таблиця 3.3).

Таким чином, оптимальними моделями для нестабільної економічної ситуації, на наш погляд, є управління за центрами відповідальності (виділення брокерського напрямку в якості центру прибутку, в деяких випадках – в якості центру доходів або центру витрат), а також декомпозиція бізнесу зі створенням дочірньої компанії. Брокерська дочірня компанія має здійснювати господарську діяльність відповідно до місії, стратегічних та тактичних цілей материнської корпорації, а також її маркетингової стратегії, при цьому вся повнота важелів впливу та відповідальності за результат буде сконцентрована в дочірній компанії [33, С. 120].

Для забезпечення успішного впровадження напрямку вантажного брокерингу в практику господарської діяльності вітчизняних транспортно-логістичних компаній критично важливою є організаційна якість команди, що буде відповідати за зазначений напрям. Виходячи з цього, вбачається за доцільне впровадження новітнього Agile-підходу в управлінську практику вітчизняних транспортно-логістичних компаній.

На наш погляд, Agile-методологія як інноваційна модель управління може бути адаптована до специфіки транспортно-логістичного бізнесу в цілому та вантажного брокерингу зокрема. Дана точка зору була обґрунтована, зокрема, Павловою Н.Л. [70], яка присвятила своє дослідження можливостям застосування Agile-підходу в управлінні проєктно-орієнтованими транспортно-експедиторськими компаніями.

Таблиця 3.3

Традиційні та інноваційні організаційно-управлінські моделі функціонування брокерського суббізнесу транспортно-логістичних компаній (систематизовано автором на основі [6, 27, 39, 95, 109])

Моделі		Переваги	Недоліки	Сфери застосування
1		2	3	4
Традиційні моделі	Брокерський департамент	Високий рівень контролю ТОП-менеджменту за результатами брокерського напрямку	Недостатньо швидке прийняття управлінських рішень, недостатня гнучкість управління брокерським суббізнесом, низький рівень відповідальності керівництва напрямку	Компанії з високим рівнем централізації управління (успішність бізнесу повністю залежить від вищого керівництва). Стабільна економічна ситуація
	Центр відповідальності	Високий рівень відповідальності керівництва брокерського напрямку за результат, високий рівень управлінської гнучкості та адаптивності, швидке прийняття управлінських рішень завдяки делегуванню важелів впливу на рівень центрів відповідальності	Зростання внутрішньо-господарської конкуренції	Консолідовані компанії, керівництво яких зацікавлено в підвищенні ефективності кожного напрямку діяльності. Нестабільна економічна ситуація, що вимагає швидкого прийняття управлінських рішень

Продовження таблиці 3.3

Моделі	Переваги	Недоліки	Сфери застосування	
1	2	3	4	
Інноваційні моделі	Декомпозиція бізнесу	Максимальний рівень відповідальності керівництва брокерського напрямку за результат, високий рівень управлінської гнучкості та адаптивності, швидке прийняття управлінських рішень. Мінімізація ризиків для корпорації в разі неуспішності впровадження брокерингу.	Перевантаженість персоналу. Негативний вплив на результати основної діяльності персоналу	Децентралізовані корпорації. Нестабільна економічна ситуація, що вимагає швидкого прийняття управлінських рішень
	Аутстафінг	Вирішення питання з наймом персоналу. Податкова оптимізація. Мінімальна відповідальність фактичного працедавця	Недостатньо високий рівень лояльності та відданості корпоративним цінностям	Ситуація дефіциту кадрового забезпечення. Оптимізація податкового тиску на працедавця

Для впровадження в практику управління вітчизняними транспортно-логістичними компаніями пропонується застосовувати наступні принципи Agile-методології, адаптовані до потреб транспортно-логістичного бізнесу:

- найвищий пріоритет – максимальне задоволення потреб клієнта;
- на всіх етапах необхідно зберігати позитивне ставлення до змін, оскільки зміни – це можливість здобути конкурентну перевагу;
- необхідно орієнтуватися на зворотній зв'язок від клієнтів, оскільки він є

основою для покращення якості послуг;

- перевага має віддаватись командній роботі з оперативною щоденною комунікацією: як на рівні центрів відповідальності, так і на рівні бізнесу в цілому;

- пріоритетом є відповідальність та мотивація членів команд: перевагу необхідно віддавати не жорстким бюрократичним структурам, а побудові відносин взаємної довіри з мотивованими спеціалістами;

- основним підходом має бути орієнтація на безпосередню комунікацію;

- головний показник прогресу – затребувана послуга;

- необхідно зберігати постійний темп бізнес-процесів;

- належний рівень уваги необхідно приділяти впровадженню новітніх технологій;

- важливим є акцент на оптимізацію зусиль: «робіть менше – досягайте більше»;

- командам необхідно надавати достатню свободу та інструменти для самоорганізації;

- необхідно забезпечити безперервний пошук інструментів зростання ефективності діяльності та вдосконалення бізнес-процесів, а також готовність членів команд відповідно коригувати свою роботу.

Застосування зазначених принципів в роботі транспортно-логістичної компанії в цілому та її брокерського суббізнесу зокрема забезпечить значно вищий рівень розуміння реальних потреб клієнта, а, отже, стане підґрунтям для надання послуг, які максимально відповідатимуть клієнтським потребам, на такому рівні, що забезпечить зростання клієнтської задоволеності.

Впровадження в роботу транспортно-логістичних компаній інноваційних моделей управління є необхідною умовою для розвитку як бізнесу в цілому, так і окремих його напрямків в сучасних умовах, яким традиційні моделі менеджменту відповідають вже недостатньою мірою. Модель вибору системи управління представлена на рис. 3.5. Розроблені пропозиції щодо сфер застосування, недоліків та переваг традиційних та інноваційних організаційно-управлінських моделей функціонування брокерського суббізнесу, дозволяють керівництву транспортно-логістичних компаній обрати оптимальний варіант, відповідно до умов

господарювання конкретної компанії. Актуальні тренди в транспортно-логістичному бізнесі свідчать про те, що бізнес-моделі, засновані на аутсорсингу, аутстафінгу, декомпозиції бізнесу, управлінні за центрами відповідальності та Agile-методології з високою долею імовірності зможуть забезпечити розвиток компанії не тільки в умовах соціально-економічних викликів сьогодення, але й в умовах подальшого становлення новітньої соціально-економічної парадигми Індустрія 4.0.

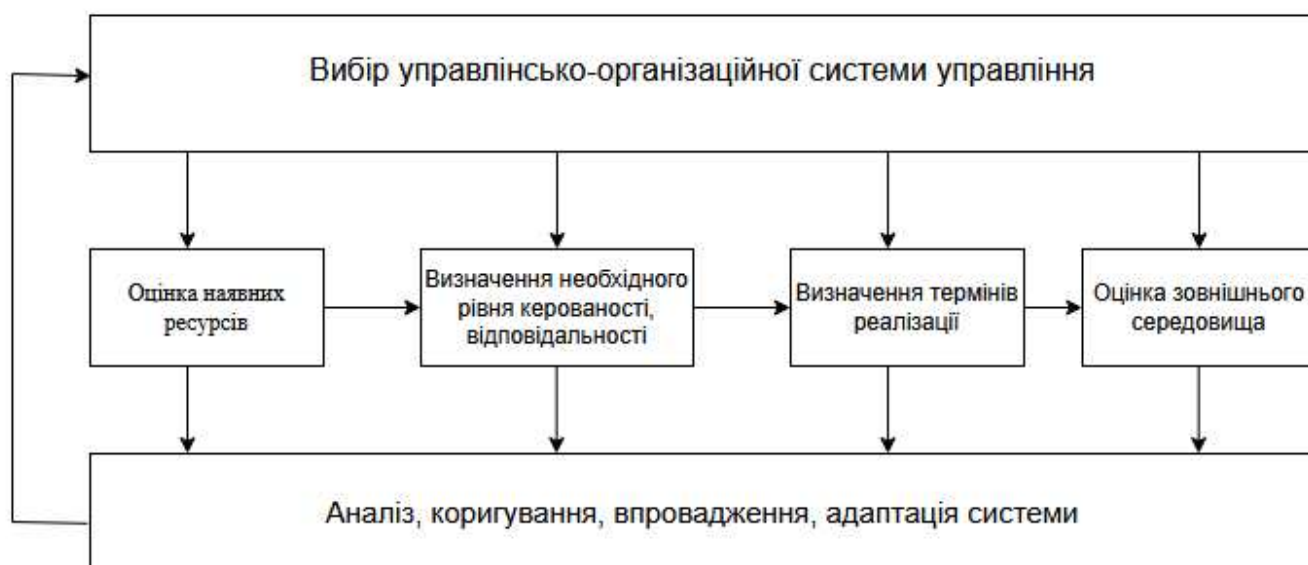


Рис. 3.5 Модель вибору управлінсько-організаційної системи управління брокерським напрямком транспортно-логістичним підприємством.

Вибір управлінсько-організаційної системи управління це адаптація компанії до сучасних викликів, загроз, до існуючого ринкового середовища. Це процес потребує періодичного аналізу зовнішніх і внутрішніх впливів, впровадження нових систем, моделей з їх подальшою адаптацією.

### **3.3 Впровадження сучасних цифрових технологій управління брокерським обслуговуванням транспортно-логістичних підприємств**

В умовах становлення новітньої соціально-економічної парадигми, відомої як Індустрія 4.0, одним з основних драйверів якої є інноваційно-технологічний розвиток, впровадження новітніх рішень та цифровізація господарських, управлінських та комерційних процесів стає необхідною умовою для забезпечення

конкурентоспроможності бізнесу в незалежності від сфери економічної діяльності. Транспортно-логістична галузь в цілому та вантажний брокеринг зокрема також не є виключенням, оскільки сучасні цифрові технології здатні суттєво покращити якість управлінських рішень, економічної роботи та господарських процесів, шляхом забезпечення сталого розвитку конкурентних переваг та зростання ефективності бізнесу.

Інтеграція інновацій вимагає трансформації усталених підходів до управління транспортно-логістичними компаніями. Безумовно, використання таких інструментів, як мобільні додатки, хмарні обчислення, штучний інтелект та ін. створює суттєві переваги, втім, їх впровадження вимагає від транспортно-логістичних підприємств суттєвої адаптації усталених бізнес-процесів, відповідної підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, капіталовкладень на придбання та інтеграцію ліцензованих рішень для бізнесу, а також адаптації поточних (або розробки нових) корпоративних стратегій, відповідних актуальним викликам новітньої парадигми Четвертої промислової революції.

З одного боку, цифровізація суспільства зумовлює цілий комплекс впливів на бізнес, особливо в питаннях його конкурентоспроможності, стійкості та ефективності, а з іншого – змінює традиційні та формує нові уподобання споживачів. Зокрема, це стосується змін традиційних каналів комунікації на цифрові, змін споживацького уявлення про якісно надану послугу, змін в інструментах формування довгострокової споживацької лояльності. Тому для транспортно-логістичної галузі (як галузі, що відноситься до сфери послуг) ці питання стають особливо актуальними, особливо для підприємств, які працюють не тільки з корпоративними замовниками, але й з фізичними особами.

Хоча підходи до споживачів B2B та B2C сегментів мають певні відмінності, в цілому значення особистої комунікації зростає, що зумовлює необхідність персоналізованого підходу та інтеграції зручних та швидких рішень, що «полегшують життя» як клієнтів, так і працівників транспортно-логістичної компанії. При цьому необхідно зберігати баланс між новітніми рішеннями та більш звичними для широкого загалу інструментами, для того, щоб клієнти, які психологічно не

встигають за інноваціями, не полишали компанію на користь конкурентів, які не так швидко впроваджують інновації або використовують мультиінструментальний підхід в комунікації та обслуговуванні.

Також необхідно враховувати, що несумнівні переваги цифровізації бізнесу, такі як поліпшення бізнес-процесів, оптимізація витрат, нарощування продуктивності, розширення ринкового сегменту, супроводжуються зростанням кібербезпеки, що вимагає відповідних організаційно-управлінських рішень. Чим вищим є рівень діджиталізації бізнесу, тим більше уваги необхідно приділяти питанням цифрової безпеки, тому транспортно-логістичним компаніям критично важливо мати, в залежності від обсягу бізнесу, відділ цифрової безпеки або, як мінімум, окрему кадрову позицію спеціаліста з кібербезпеки.

Виходячи з результатів дослідження, проведеного в розділі 2, вбачається за доцільне рекомендувати заходи з впровадження в діяльність вітчизняних транспортно-логістичних компаній та їх брокерських суббізнесів наступних інноваційних цифрових технологій:

- інструменти штучного інтелекту;
- комплекс технологій «Інтернету речей»;
- технології Big Data;
- EDI-системи;
- CRM-системи;
- системи забезпечення кібербезпеки.

Особливо актуальним для транспортно-логістичної галузі, на наш погляд, є штучний інтелект (ШІ) – новітня технологія, що наразі розвивається надзвичайно швидкими темпами, знаходячи застосування у все більш широкому спектрі галузей, сфер діяльності та задач, яку можна рекомендувати до впровадження вітчизняним транспортно-логістичним компаніям незалежно від масштабів їх діяльності.

Для транспортно-логістичних компаній ШІ-інструменти несуть численні переваги, зокрема:

- зростання продуктивності: ШІ дозволяє здійснити автоматизацію широкого кола рутинних задач (введення даних в систему, обмін інформацією) та ін.,

вивільняючи робочий час персоналу для завдань, що мають більше стратегічне значення;

- персоналізований досвід клієнтського сервісу: ШІ-алгоритми покращують персоналізацію, зокрема – шляхом індивідуальних рекомендацій послуг та іншого контенту, що має забезпечити зростання рівня клієнтської лояльності;

- зменшення собівартості: ШІ-технології мінімізують витрати шляхом оптимізації бізнес-процесів та автоматизації робочих задач;

- підвищення можливостей масштабування: завдяки ШІ нарощування масштабів операційної діяльності у відповідь на динаміку попиту відбувається з мінімальними витратами та достатньо швидко;

- покращення конкурентних позицій: ШІ дозволяє оновлювати послуги шляхом додавання нових можливостей, що вигідно виділятиме компанію на фоні конкурентів, а також модернізувати бізнес-процеси, забезпечуючи вищий рівень зручності для працівників, що підвищуватиме конкурентоспроможність компанії на ринку праці [35, С. 61].

Провідні зарубіжні та вітчизняні транспортно-логістичні компанії вже використовують ШІ в наступних напрямках діяльності:

- аналіз даних;

- прогнозування клієнтської поведінки;

- генерація відповідей на запитання з найвищою частотністю;

- формування індивідуальних рекомендацій клієнту на основі попередніх замовлень [35, С. 61].

Втім, можливості штучного інтелекту (зокрема, у сфері транспортної логістики) є значно ширшими, тому для підвищення рівня управлінської ефективності можна порекомендувати транспортно-логістичним компаніям більш широко інтегрувати ШІ-інструменти, застосовуючи їх для наступних задач:

- оптимізація управління запасами та завантаженістю транспортних засобів і водіїв на основі прогнозування попиту;

- інтеграція з CRM: ШІ може застосовуватись для планування зустрічей, генерації текстів електронних листів, автоматичного складання задач з продажів, а

також формування персоналізованих відповідей у чаті підтримки на основі минулих діалогів з клієнтами;

- завдання в сфері маркетингу: створення персоналізованого контенту для нарощування продажів за допомогою ІІІ;

- інтеграція управлінських систем та баз даних: ІІІ покращує інтеграційні процеси та забезпечує нові можливості, зокрема, в сфері аналізу дій користувачів та в створенні резюме можливостей продажів;

- створення віртуальних помічників для персоналу: ІІІ покращує процеси обслуговування клієнтів, дозволяє оптимізувати розподіл запасів; полегшує аналіз клієнтських даних для формування персональних рекомендацій; оптимізує задачі менеджменту та бізнес-процесів основної діяльності; забезпечує раннє виявлення шахрайських дій;

- раннє виявлення маркерів проблем з обслуговуванням: випереджаючий контроль зменшує простой, підвищує безпеку та забезпечує зростання господарської ефективності [35, С. 61 – 62].

Попри наявність беззаперечних переваг використання ІІІ, необхідно також враховувати недоліки та небезпеки, пов'язані з даною технологією:

- ІІІ «галюцинує» – технологія штучного інтелекту є новою та недосконалою, вона розвивається та покращується безпрецедентно високими темпами, втім, ІІІ інколи генерує впевнені, але абсолютно не обґрунтовані та непідтвержені джерелами відповіді, що необхідно враховувати його користувачам;

- ІІІ може мати проблеми в сфері емоційного інтелекту, демонструвати нерозуміння нюансів під час прямої взаємодії з клієнтом, викликати роздратування (втім, необхідно зазначити, що генеративні лінгвістичні моделі швидко вдосконалюються, тому зазначена проблема в найближчій перспективі може втратити свою гостроту);

- застосування ІІІ працівниками може призводити до розвитку залежності від технологій, погіршення критичного мислення, соціальних навичок, творчих здібностей та ін.;

- значна інтеграція ІІІ в робочі та управлінські процеси зумовлює ризик їх

порушення в разі глобальних збоїв у функціонуванні найбільш поширених генеративних моделей;

- скорочення робочих місць внаслідок розширення застосування ШІ-інструментів може призводити до репутаційних втрат компанії як соціально-відповідального бізнесу;

- брак стратегічного бачення: на даному етапі розвитку ШІ-інструменти не здатні комплексно враховувати численні чинники, що обмежує можливості їх застосування в стратегічному менеджменті;

- ШІ-зумовлені кібербезпеки: відсутні гарантії запобігання зловживанням з боку розробників; важко спрогнозувати подальшу поведінку ШІ-моделей, що постійно розвиваються за відсутності вбудованих запобіжників [35, С. 62].

Втім, розвиток технології штучного інтелекту з високою імовірністю нівелює значну частину із зазначених пересторог вже в найближчій перспективі, тому відмовлятися від його застосування чи обмежувати його буде хибною тактикою, з огляду на те, що конкуренти навряд чи відмовляться від цього корисного інструменту. Після того, як технологія стає доступною широкому загалу, відмова від неї матиме переважно негативні наслідки. Саме з цієї точки зору західна наукова спільнота попри заклики та перестороги окремих фахівців не припинила дослідження та розвиток ШІ-технологій, оскільки в конкуруючій соціально-економічній системі Китаю розвиток генеративних ШІ-моделей також набув достатньо швидких темпів.

Ефективне функціонування суб'єктів господарювання в сучасному соціально-економічному середовищі вимагає балансу між складнопрогнозованими небезпеками впровадження цифрових інновацій та конкурентними перевагами, які вони несуть. Тому для транспортно-логістичних компаній, на наш погляд, критично важливим є формування стратегій цифрового розвитку та створення підрозділів ІТ, кібербезпеки та/або цифрових інновацій.

В процесі формування та розвитку брокерського суббізнесу транспортно-логістичною компанією використання новітніх цифрових технологій також є доцільним, оскільки сучасні управлінські інформаційні системи дозволяють значно покращити збір, обробку, використання та зберігання інформації, що виступає одним

із ключових ресурсів господарської діяльності в сфері вантажного брокерингу.

Вбачається за доцільне рекомендувати для розвитку брокерського суббізнесу в логістиці наступні сучасні цифрові технології:

- CRM-системи – інтегровані системи забезпечення взаємодії «співробітник-клієнт» та «співробітник-співробітник», що дозволяють систематизувати бізнес-процеси, впорядкувати інформаційні потоки, організувати ефективну роботу з клієнтами, зменшуючи при цьому негативні ендогенні впливи «людського чинника», особливо в монотонних та рутинних бізнес-процесах;

- IoT – комплекс технологій «Інтернету речей» знайшов широке застосування у логістиці, оскільки IoT дозволяє не тільки відстежувати переміщення вантажів та транспортних засобів, але й може слугувати для підвищення ефективності використання ресурсів шляхом моніторингу та обробки даних про просторові переміщення в режимі реального часу;

- EDI-системи – інтегровані системи електронного документообігу, що забезпечують надійний, швидкий та безпечний обмін інформацією між учасниками логістичного процесу, зменшуючи навантаження на бухгалтерію та фінансовий відділ та скорочуючи терміни розрахунків;

- Big Data – технологія, що забезпечує можливість аналізу великих масивів інформації; в транспортно-логістичній галузі Big Data забезпечує зростання ефективності логістичних процесів, а також зменшує простой та максимізує завантаженість транспорту з урахуванням чинника сезонності, чинника нормальної завантаженості напрямку та ін.;

- III – технологія дозволяє розвантажити працівників брокерингового суббізнесу, пришвидшити обслуговування клієнтів та підвищити його якість, спростити процес прийняття управлінських рішень [33, С. 120 – 121].

Розглянемо деякі із зазначених технологій, а також можливості їх застосування у транспортній логістиці та вантажному брокерингу більш детально.

Вітчизняні транспортно-логістичні компанії переважно використовують універсальні CRM-системи, проте, ми рекомендуємо застосовувати спеціалізовані логістичні CRM-системи, адаптовані під специфіку транспортно-логістичного

бізнесу, оскільки вони є більш зручними для спеціалістів і, відповідно, дозволяють підвищити ефективність транспортно-логістичних операцій та операцій вантажного брокерингу.

Спеціалізовані CRM-системи в транспортній логістиці значною мірою подібні до універсальних систем управління взаємовідносинами з клієнтами, втім вони мають низку специфічних рис та інструментів, розроблених відповідно до управлінських та господарських потреб галузі. CRM-системи допомагають упорядковувати дані про клієнтів та централізувати комунікацію, а також слугують хорошим інструментом для легкого відстеження продажів та управління потенційними клієнтами. Втім, логістична CRM-система – це більше, ніж просто база даних: вона має специфічні для галузі інструменти: інформаційні панелі, канали продажів та звіти – спрямовані на те, щоб допомогти персоналу взаємодіяти з клієнтами і керувати завданнями та угодами з максимальною зручністю.

Звичайно, можливим є також і використання транспортно-логістичними компаніями стандартних CRM-систем, але такий підхід потребує значних зусиль з персоналізації, для того, щоб адаптувати систему під потреби транспортно-логістичного бізнесу.

Використання CRM-систем в транспортно-логістичній галузі підвищує якість організаційних процесів, покращує обслуговування клієнтів та забезпечує розвиток бізнесу. Дослідження в зазначеній сфері показують, що керівництво 59% транспортно-логістичних компаній відзначає, що CRM-системи допомагають підтримувати високий рівень клієнтського задоволення та лояльності, спрощують та прискорюють продажі, забезпечують чітке розуміння процесів, що відбуваються в компанії, допомагають приймати управлінські рішення на основі даних, спрощують процес укладання угод [144].

З нашої точки зору, впровадження спеціалізованих логістичних CRM-систем особливе значення має для малих транспортних підприємств, оскільки через невеликі масштаби бізнесу вони характеризуються меншими, ніж у великих компаній, грошовими потоками, що знижує можливості для капіталовкладень та формування запасів, внаслідок чого зростає потреба в оптимізації та аналізі логістичних потоків

та ефективного управлінні компанією. Крім того, CRM-системи значно покращують ефективність взаємодії зі споживачами в малих транспортно-логістичних компаніях з обмеженим кадровим потенціалом. Втім, великий транспортно-логістичний бізнес в сучасних умовах господарювання без впровадження спеціалізованих логістичних CRM-систем також погіршуватиме свою конкурентну позицію.

Необхідно зазначити, що концепція використання CRM-систем повинна бути довгостроковою, тоді отримана структурована база даних з інформацією про кожного клієнта транспортно-логістичного підприємства набуде характеру суттєвої конкурентної переваги. Навіть мале транспортно-логістичне підприємство з розвиненою базою даних має перевагу перед великими компаніями за рахунок можливості своєчасно рекомендувати споживачеві необхідні транспортно-логістичні послуги.

Зарубіжний досвід застосування CRM-систем в логістиці [115] свідчить, що при їх використанні необхідно враховувати наступні моменти: всі дані про клієнтів повинні оновлюватися вчасно, процес аналізу та збору інформації повинен бути безперервним, має проводитися прогнозна аналітика.

Серед переваг CRM-орієнтованих бізнес-стратегій транспортно-логістичних підприємств, що забезпечують координування роботи та зусиль керівництва і співробітників (на основі досвіду їх застосування в зарубіжних країнах [157, С. 410 – 411]) можна відзначити наступні:

- автоматизоване здійснення окремих транзакцій;
- зниження витрат;
- підвищення ефективності управління;
- цілеспрямоване планування та впровадження ефективних маркетингових планів та акцій;
- підвищення лояльності клієнтів;
- якісне планування продажів, робочого часу, запасів;
- реінжиніринг взаємодій з клієнтами;
- автоматизоване управління угодами;
- активація хмарних ресурсів, аналітичних пакетів та аналітики Big Data та ін.

Перераховані вище переваги дозволяють рекомендувати впровадження спеціалізованих логістичних CRM-систем на вітчизняних транспортно-логістичних підприємствах незалежно від масштабів бізнесу.

Також вбачаємо за доцільне рекомендувати вітчизняним транспортно-логістичним компаніям більш широко застосовувати такі інноваційні цифрові технології як великі дані (Big Data) та інтелектуальний аналіз даних (DataMining) – новітні інструменти, які транспортно-логістичні компанії поки що використовують незначною мірою (або не використовують взагалі), але вони є надзвичайно важливими для виявлення тенденцій, прикладного аналізу та прогнозування.

Приховані та корисні зв'язки для системного аналізу лежать в основі бізнес-аналітики, необхідної для новостворених транспортно-логістичних компаній. Це допоможе їм підвищити конкурентоспроможність на ринку транспортно-логістичних послуг, оскільки підвищить обізнаність кожного клієнта, менеджера, спеціаліста, зменшить рівень інформаційного «шуму» в управлінській системі та дозволить керівництву транспортно-логістичної компанії адекватно оцінити ресурси та можливості системи, як от:

- типи, потужності, бюджет, інвестиційні потреби та стратегічні вимоги в CRM;
- результати та процедури маркетингу, наприклад, демонстрації та результати маркетингових дій, зворотні посилення;
- інтегрованість різних послуг – відповідно, підвищена зручність використання всіх інформаційних систем та процесів;
- адаптивність та «мобільність» послуги в реальному режимі, безпосередньо в роботі з клієнтом;
- кібербезпека, політика безпеки послуг та комунікацій;
- інфраструктурний потенціал транспортно-логістичного підприємства;
- еволюційні можливості підприємства, його гнучкість та самоорганізація в умовах висококонкурентного логістичного середовища, перспективи розвитку та сталість функціонування бізнесу;
- навчання персоналу, його компетентність, необхідність та програма підвищення кваліфікації, якісні характеристики транспортних та спеціалізованих

послуг.

Необхідно враховувати, що під час інтеграції CRM-системи непередбачувані ризикові ситуації можуть призвести до втрати деяких клієнтів (а також їхніх даних). Крім того, необхідно враховувати, що додаткові витрати виникають через необхідність навчання співробітників. Ще одна стаття витрат – вартість ліцензії – залежить від обраної CRM-системи (безстрокова, на певний період часу, придбання програмного забезпечення).

Цифровізація в транспортно-логістичній галузі забезпечує швидке перевезення вантажів через велику кількість кордонів та створення сприятливих умов для впровадження новітніх транспортних рішень, уніфікацію логістичних документів та спрощення процедур при перетині кордонів (наприклад, у рамках міжнародних автомобільних або мультимодальних перевезень). Функціонування новітньої «цифрової логістики» спрямоване на забезпечення комплексного розвитку галузі та економіки в цілому, вдосконалення та спрощення організації транспортних перевезень із застосуванням єдиних правових та інфраструктурних умов, гармонізацію системи технічних стандартів та допусків.

Інфраструктура транспортно-логістичної галузі також трансформується за допомогою цифрових технологій, зокрема, хмарних. Це створює абсолютно нові умови для більш ефективного функціонування транспортно-логістичного бізнесу та його брокерського суббізнесу, наприклад, шляхом зниження транспортних тарифів, впровадження інтелектуальних CRM-систем та віртуальної реальності.

Інтелектуальні системи CRM дозволяють транспортно-логістичній компанії впроваджувати стратегії, успішні не лише за показниками ROI, ROA та іншими традиційними показниками ефективності. Якісні показники також використовуються, зокрема, для оцінки та управління інфраструктурою, реінжинірингу та технологій, адаптивності, сталого розвитку тощо.

Впровадження на вітчизняних підприємствах транспортно-логістичної галузі хмарних інтелектуальних систем, відкритих для комунікації, дозволить активно використовувати передові технології та підходи (такі як, BYOD, нейромаркетинг, бізнес-аналітика тощо). При цьому собівартість транспортно-логістичних послуг

може бути суттєво знижена, а лояльність клієнтів динамічно зростатиме на фоні зменшення витрат на залучення нових замовників, крім того, затримки в транспортному обслуговуванні будуть скорочуватися.

У довгостроковій перспективі автоматизація та цифрові інтелектуальні рішення зумовлять зростання доходів та розвиток транспортно-логістичних підприємств і їх партнерських мереж.

Розвиток цифрової інфраструктури також забезпечує трансформацію технологічної моделі транспортно-логістичного підприємства та його бізнес-процесів. Мережеві канали мають стати додатковими каналами комунікації для відносин з клієнтами, постачальниками, партнерами і в результаті цього забезпечити нарощування ділової активності транспортно-логістичного підприємства та його брокерського суббізнесу.

На наш погляд, для успішного застосування хмарних технологій в транспортно-логістичному бізнесі та його брокерському суббізнесі необхідними є:

- чітке уявлення про активацію хмарних ресурсів;
- результативно-орієнтовані бізнес-процеси;
- чітко обґрунтована ресурсна база проєкту;
- високий рівень оригінальності проєкту, здатність витримувати жорстку ринкову конкуренцію;
- відкритість, корисність, актуальність транспортно-логістичних та брокерських послуг і бізнес-процесів (це є особливо важливим у разі, коли планується залучення зовнішніх інвестицій) тощо.

Транспортно-логістичний бізнес та його брокерський суббізнес є гостро зацікавленими у нових клієнтах, тому відповіді на вхідні дзвінки та запити (лідери) є пріоритетним завданням під час розгортання CRM-систем. Якщо бізнес працює з клієнтами періодично, важливо мати структуровану інформацію про всі транзакції, від дзвінка до продажу. Клієнт завжди повинен бути поінформованим про нові послуги та можливості.

Ми вважаємо, що перед впровадженням CRM-системи керівництво транспортно-логістичної компанії повинно визначити основні цілі її імплементації та

проаналізувати доступні ефективні інструменти. Основна складність вибору полягає в тому, що дані про клієнтів та продажі повинні оновлюватися в режимі реального часу, в ідеалі – миттєво. Це ускладнює глибокий аналіз причин і факторів збільшення окремих продажів. Дані про клієнтів можуть бути неповними (або навіть недоступними). Менеджер з продажів більше не працюватиме «на свій власний розсуд». У рамках стратегії транспортної компанії менеджери разом підтримуватимуть єдину клієнтську базу (від дзвінків до повторних замовлень), аналізуватимуть статистику та впроваджуватимуть тактичні процедури для збільшення продажів. Завдяки інтелектуальній CRM можна вивести бізнес-процеси транспортно-логістичної компанії та її брокерського суббізнесу на інший рівень, що забезпечить нарощування ефективності діяльності та покращення ринкових позицій.

Впровадження на вітчизняних підприємствах транспортно-логістичної галузі інтелектуальних CRM-систем дозволить не лише контролювати, але й приймати рішення щодо кожного клієнта (або замовлення) з моменту першої взаємодії. Це забезпечить зростання конверсії, розширення «воронки продажів» та забезпечення ритмічності бізнесу.

Зі зростанням обсягу даних та складності транспортно-логістичних і брокерських операцій виникає потреба в ефективному управлінні інформацією для того, щоб забезпечити операційну ефективність та конкурентоспроможність бізнесу. У швидкозмінному економічному та конкурентному середовищі транспортно-логістичного ринку використання передових аналітичних інструментів та методів, таких як аналітика великих даних (Big Data), машинне навчання та Інтернет речей (IoT), стає ключовим для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності транспортно-логістичних та брокерських операцій. На відміну від традиційної аналітики, впровадження нових методів дозволить обробляти та аналізувати великі обсяги даних у режимі реального часу, виявляти приховані закономірності та прогнозувати тенденції, надаючи менеджменту транспортно-логістичних компаній розширені можливості в прийнятті стратегічних управлінських рішень та оптимізації поточних операцій. Зарубіжний досвід [142] показує, що застосування Big Data суттєво спрощує такі комплексні завдання, як прогнозування попиту та управління

запасами. Підхід, заснований на Big Data, дозволяє швидко та з високою точністю заздалегідь прогнозувати попит та відповідно коригувати рівні запасів. Міжнародні транспортно-логістичні компанії використовують сучасний обмін даними зі Snowflake (хмарне сховище даних на основі ШІ), щоб забезпечити дослідження та аналіз з повним доступом до історичних та реальних даних для кращого планування та більш справедливого доступу для різних демографічних груп і місцевостей.

Рекомендовані нами сфери застосування Big Data на вітчизняних підприємствах транспортно-логістичної галузі:

- оптимізація транспортних маршрутів;
- складський менеджмент;
- безпека водіїв;
- прогнозування попиту;
- безпека перевезення вантажів;
- зниження операційних витрат.

Наразі в світовій практиці лідерами у застосуванні Big Data в транспортній логістиці є Walmart, Amazon, DHL, UPS, FedEx та інші компанії, що використовують великі дані в управлінні логістикою [119, С. 29].

Таким чином, дослідження можливостей застосування великих даних у логістиці показало доволі широке коло потенційних сфер та напрямів використання цього інструменту вітчизняними транспортно-логістичними компаніями. Використання технології Big Data забезпечує зниження витрат, підвищення ефективності та покращення якості обслуговування клієнтів.

Процесна модель вдосконалення використання ШІ та Big Data в управлінні транспортно-логістичною компанією, розроблена за результатами даного дослідження, представлена на рис. 3.6.

На наш погляд, на першому етапі транспортно-логістичній компанії, що потребує вдосконалення управлінської системи, необхідно провести огляд існуючих методів, які сприяють покращенню управління аналізом великих даних в транспортно-логістичній компанії. Це дозволить визначити найефективніші стратегії та підходи, які можна впровадити на практиці. Необхідно проаналізувати потреби та

особливості конкретної транспортно-логістичної компанії. Цей етап допоможе розробити індивідуальні стратегії оптимізації, які найкраще відповідатимуть вимогам та цілям бізнесу.

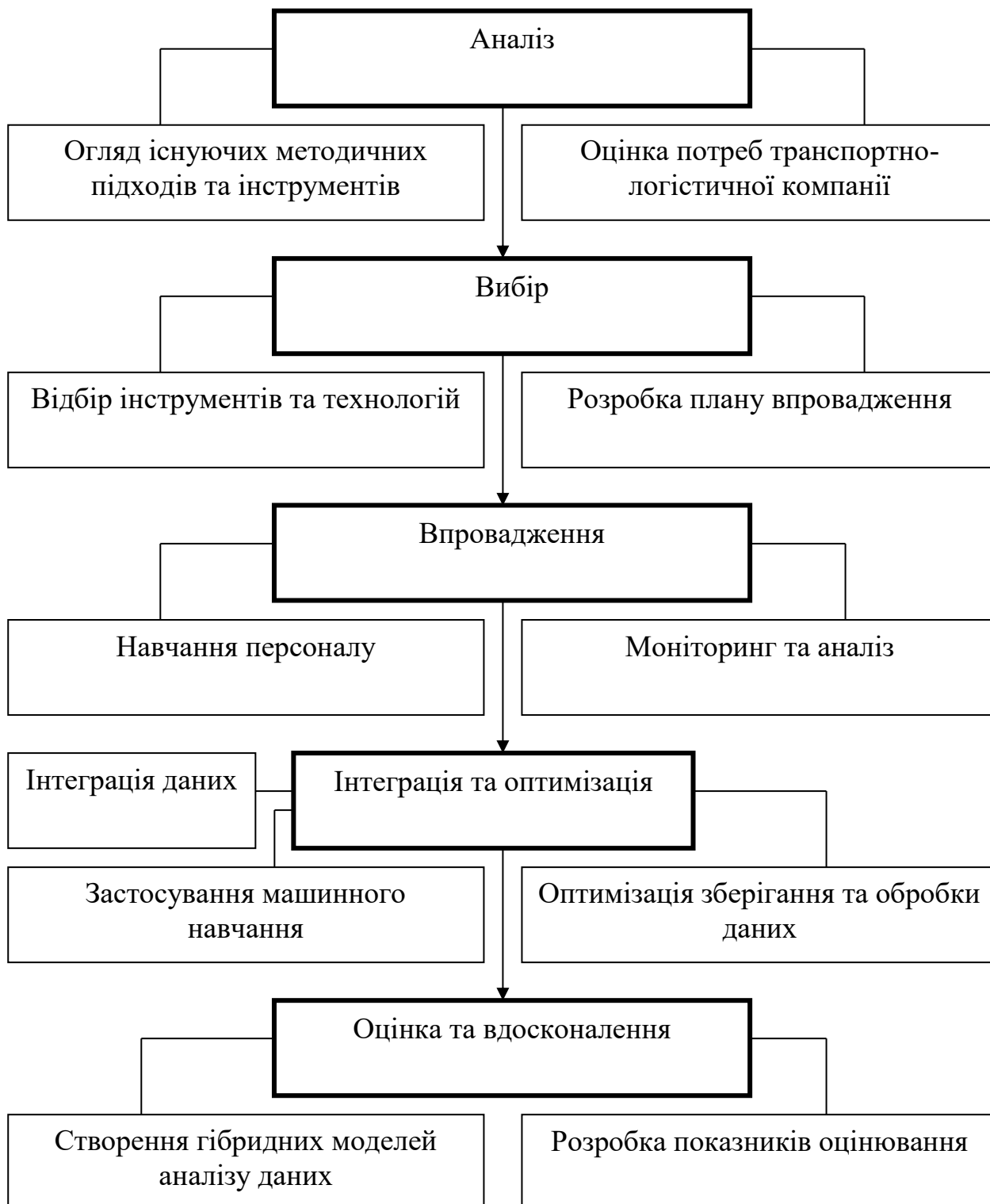


Рисунок 3.6 – Процесна модель вдосконалення використання ІІІ та Big Data в управлінні транспортно-логістичною компанією (власна розробка автора)

Далі необхідно вибрати інструменти та технології, що найкращим чином підходять для задач оптимізації управління аналізом великих даних у конкретній транспортно-логістичній компанії. Важливо враховувати специфіку бізнес-процесів та особливості зібраних даних при виборі таких інструментів.

Наступним кроком є розробка плану впровадження обраних стратегій та інструментів. Визначення етапів та термінів, а також відповідальних осіб, допоможе забезпечити ефективне впровадження аналізу ІІІ та великих даних. Одним з ключових аспектів є навчання персоналу використанню нових інструментів та технологій. Навчений та компетентний персонал є ключем до успішного впровадження інновацій у робочі процеси компанії.

Також необхідно налагодити систему моніторингу та аналізу результатів реалізації стратегій оптимізації. Це дозволить швидко виявляти проблеми та за необхідності коригувати плани, забезпечуючи постійне вдосконалення процесів. Крім того, важливо інтегрувати дані з різних джерел для створення єдиної інформаційної бази. Це зробить аналіз більш повним та точним, що підвищить якість прийнятих управлінських рішень.

Наступним кроком має бути використання алгоритмів машинного навчання для автоматизації процесів аналізу даних та прогнозування тенденцій у логістиці. Це допоможе виявити приховані закономірності та оптимізувати бізнес-процеси. Необхідно розробити методи та технології для оптимізації процесів зберігання та обробки великих обсягів даних. Це підвищить швидкість та ефективність роботи системи аналітики, зменшивши витрати часу. Одним із перспективних напрямків є створення гібридних моделей аналізу даних, які поєднують різні підходи, такі як статистичні методи, машинне навчання та штучний інтелект. Це допоможе отримати точніші та достовірніші результати аналізу.

Важливим етапом є розробка системи метрик та показників, які дозволять оцінити ефективність управління аналізом великих даних у логістиці, що допоможе визначити напрямки для подальшого вдосконалення та оптимізації процесів. Таким чином, впровадження описаних методів та стратегій дозволить не тільки покращити управління аналізом великих даних у сфері логістики, але й забезпечити

довгострокову ефективність та конкурентоспроможність компанії.

Вдосконалення управління аналізом великих даних може значно підвищити ефективність транспортно-логістичних операцій та покращити конкурентну позицію вітчизняних компаній.

Крім того, на основі аналізу викликів для вітчизняного транспортно-логістичного бізнесу, здійсненого у розділі 2, ми рекомендуємо вітчизняним транспортно-логістичним компаніям впровадження Систем електронного обміну даними (EDI). Системи електронного обміну даними використовують стандартизований протокол формату даних, який підвищує ефективність комунікації між підприємствами та уникає людських помилок у процесі.

Зарубіжні транспортно-логістичні компанії використовують EDI-системи для покращення бізнес-процесів: від залучення нового бізнес-партнера або спілкування з клієнтом до отримання тендеру на перевезення. З кінця 1960-х років організації, що беруть участь у глобальному ланцюжку поставок, використовують інструменти EDI. Наприклад, найбільші на сьогодні транспортно-логістичні компанії, такі як FedEx, UPS, XPO Logistics тощо, використовують EDI для пришвидшення передачі документів та комунікації B2B [137]. Результатом застосування таких систем є зниження витрат і скорочення затримок, вищої точності даних та покращення рівня задоволеності клієнтів, що дозволяє їх рекомендувати до впровадження вітчизняним суб'єктам господарювання, що працюють в транспортно-логістичній галузі. Модернізоване логістичне програмне забезпечення EDI дозволить розширити потоки даних для інтеграції в основні програми, що забезпечить збільшення онлайн-присутності вітчизняних транспортно-логістичних компаній завдяки безперебійній інтеграції електронної комерції на торговельного ринку.

Таким чином, в результаті впровадження у вітчизняному транспортно-логістичному бізнесі інтелектуальних CRM-систем, EDI-систем, інструментів ШІ, Big Data та інших новітніх рішень у сфері цифровізації, управлінський персонал вітчизняних транспортно-логістичних компаній та їх брокерських суббізнесів отримає прогностичну аналітику, вкрай необхідну для планування та управління ризиками. Результат такого системного аналізу буде слугувати основою для розробки

систем глибокого машинного навчання у сфері транспортно-логістичного бізнесу та суббізнесу вантажного брокерингу, а застосування моделювання (зокрема, на основі моделі Аллена) дозволить проаналізувати більше цільових та пов'язаних факторів, які впливають на ринок транспортних послуг, а також отримати доступ до детальних аналітичних даних та звітів. Інтелектуальні CRM-системи та інші новітні рішення в сфері цифровізації транспортно-логістичного бізнесу та брокерського суббізнесу є потужним інструментом для паралельної обробки інформації та складних розрахунків, зокрема на основі блокчейн-технологій: від зберігання даних, через інтелектуальну обробку, до аналізу та прийняття управлінських рішень.

### **Висновки до розділу 3**

В результаті вдосконалення організаційно-економічного механізму управління транспортно-логістичних компаній та їх брокерських підрозділів було отримано наступні результати.

1. Розроблено комплекс заходів з удосконалення організаційно-функціонального забезпечення транспортно-логістичних підприємств та їх брокерських суббізнесів на основі адаптації зарубіжної управлінської практики: підходу управління за центрами відповідальності та спліт-структури брокерського суббізнесу. В рамках цього розроблено підходи до реорганізації структури системи управління транспортно-логістичної компанії на принципах концепції управління за центрами відповідальності; структуру системи управління транспортно-логістичної компанії, оновлену відповідно до підходу управління за центрами відповідальності (на прикладі ТОВ «МВ «Стеллар»); спліт-структуру системи управління брокерським напрямком транспортно-логістичної компанії (на прикладі ТОВ «МВ «Стеллар»); кадрове забезпечення підрозділу вантажного брокерингу для транспортно-логістичних компаній. Крім того, адаптовано КРІ-модель показників економічної ефективності для транспортно-логістичних підприємств, а також альтернативні моделі декомпозиції показника загального доходу для збірних вантажів; розроблено

систему критеріїв оцінювання ефективності діяльності транспортно-логістичних підприємств в залежності від масштабів бізнесу та стану економіки, що має забезпечити прийняття більш виважених та обґрунтованих рішень відповідно до викликів зовнішнього середовища. Сукупність зазначених заходів дозволить підвищити рівень вмотивованості кадрів на вітчизняних транспортно-логістичних підприємствах; забезпечити деконцентрацію відповідальності за результат та важелів впливу на нього; вивільнити топ-менеджмент транспортно-логістичних компаній від задач, які з вищою ефективністю можуть бути вирішеними на рівні центрів відповідальності; скоротити час реагування на динаміку соціально-економічного середовища; забезпечити підвищення бізнесової адаптивності та управлінської гнучкості; чітко визначити внесок центрів відповідальності в загальний економічний результат транспортно-логістичної компанії; виявити наявні «вузькі місця», а також суббізнеси, підрозділи, бізнес-процеси, в яких втрачається корпоративна ефективність; забезпечити моніторинг ключових показників в режимі реального часу; забезпечити транспортно-логістичним компаніям вищий рівень системної прозорості; здійснювати пошук нових бізнес-моделей, що більшою мірою відповідають сучасним умовам; забезпечити транспортно-логістичним компаніям раціональне використання ресурсів.

2. Розроблено елементи інноваційних моделей управління у транспортно-логістичному бізнесі, що ґрунтуються на адаптації Agile-методології для потреб транспортно-логістичних компаній та на впровадженні таких інноваційних підходів як аутсорсинг, аутстафінг, декомпозиція бізнесу та управління за центрами відповідальності. В рамках цього визначено основні актуальні тренди організаційної перебудови, спрямованої на підвищення загальної ефективності бізнесу: експансивний тренд (що полягає в диверсифікації бізнесу шляхом створення «логістики повного циклу» з максимально широким охопленням транспортно-логістичних послуг, які надаються компанією, а також передбачає вихід на нові ринки (як за послугами, так і географічно), створення і просування інноваційних продуктів, розвиток суббізнесів) та тренд концентрації (який передбачає спеціалізацію бізнесу шляхом вдосконалення послуг, за якими транспортно-логістична компанія має

найкращі ринкові позиції та/або перспективи; оптимізацію бізнес-процесів з концентрацією на основних операціях та одночасною передачею неосновних операцій на аутсорс); визначено спектр задач, що рекомендовано передавати на аутсорс в транспортно-логістичній галузі, а також визначено умови, які визначають доцільність такої передачі; розроблено методичний підхід для вибору традиційних та інноваційних організаційно-управлінських моделей функціонування брокерських суббізнесів транспортно-логістичних компаній на основі системи переваг, обмежень та рекомендованих сфер застосування; адаптовано до потреб транспортно-логістичного бізнесу принципи Agile-методології. Зазначені заходи дозволять забезпечити успішне впровадження напрямку вантажного брокерингу в практику господарської діяльності вітчизняних транспортно-логістичних компаній; підвищити організаційну якість команди, яка буде відповідати за брокерський напрям; підвищити якість здійснюваних послуг, що максимально відповідатимуть клієнтським потребам, на такому рівні, що забезпечить зростання клієнтської задоволеності; а також сприятимуть обранню оптимального варіанту організаційних інновацій, відповідно до умов господарювання конкретної транспортно-логістичної компанії. Впровадження запропонованих бізнес-моделей, заснованих на аутсорсингу, аутстафінгу, декомпозиції бізнесу, управлінні за центрами відповідальності та Agile-методології стане підґрунтям для забезпечення розвитку транспортно-логістичних компаній не тільки в умовах соціально-економічних викликів сьогодення, але й в умовах подальшого становлення новітньої соціально-економічної парадигми Індустрія 4.0.

3. Розроблено підходи щодо впровадження в управління українськими транспортно-логістичними компаніями та їх брокерськими підрозділами сучасних цифрових технологій, зокрема спеціалізованих інтелектуальних CRM-систем, EDI-систем, інструментів штучного інтелекту, технологій Big Data, хмарних технологій, комплексу технологій ІоТ, а також систем забезпечення кібербезпеки. Зокрема, було визначено сфери застосування штучного інтелекту в транспортно-логістичній галузі; спектр задач, виконання яких покращується завдяки застосуванню ШІ; переваги та застереження при впровадженні інструментів ШІ в транспортно-логістичній галузі;

визначено переваги спеціалізованих CRM-орієнтованих систем для транспортно-логістичних підприємств; визначено напрямки застосування технологій Big Data в транспортно-логістичних компаніях, а також рекомендовані сфери застосування Big Data в транспортно-логістичній галузі; визначено умови успішного застосування хмарних технологій в транспортно-логістичному бізнесі та його брокерському суббізнесі; розроблено рекомендації для вітчизняних транспортно-логістичних компаній щодо застосування новітніх цифрових технологій у суббізнесі вантажного брокерингу; розроблено процесну модель вдосконалення використання Big Data в управлінні транспортно-логістичною компанією. Впровадження новітніх цифрових технологій буде слугувати основою для розробки систем глибокого машинного навчання у сфері транспортно-логістичного бізнесу та суббізнесу вантажного брокерингу, а застосування моделювання (зокрема, на основі моделі Аллена) дозволить проаналізувати більше цільових та пов'язаних факторів, які впливають на ринок транспортних послуг, а також отримати доступ до детальних аналітичних даних та звітів. Інтелектуальні CRM-системи та інші новітні рішення в сфері цифровізації транспортно-логістичного бізнесу та брокерського суббізнесу є потужним інструментом для паралельної обробки інформації та складних розрахунків, зокрема на основі блокчейн-технологій. Запропонований комплекс заходів з впровадження новітніх цифрових технологій в управлінську практику вітчизняних транспортно-логістичних компаній забезпечить управлінський персонал прогнозною аналітикою, необхідною для планування господарської діяльності та управління ризиками.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення і вирішено актуальне науково-практичне завдання щодо обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення методичного інструментарію управління брокерським обслуговуванням в транспортно-логістичному бізнесі. Отримані науково-практичні результати свідчать про досягнення мети, виконання поставлених задач та дозволяють сформулювати такі основні висновки та результати:

1. Узагальнення існуючих у вітчизняній науковій практиці підходів до періодизації становлення та розвитку логістики як сфери наукової думки та практики господарської діяльності дозволило визначити, що частина вітчизняних фахівців дотримується історичного підходу, а частина – віддають перевагу методологічному підходу. З точки зору розуміння змін в еволюції логістики, а також з огляду на значення для розвитку логістики процесів становлення спеціалізованих транспортно-логістичних компаній, існуючі підходи до періодизації становлення логістики пропонується доповнити підходом, який ґрунтується на мірі відокремленості логістичних функцій і передбачає виділення трьох періодів: періоду інтеріоризованої логістики, періоду суб'єктизації логістичних функцій, періоду галузевого відокремлення. На відміну від існуючих, зазначений підхід до періодизації еволюції логістики як господарської практики дозволяє акцентувати увагу на носіїві транспортно-логістичних функцій як на основному суб'єкті впливу на потенціал логістичного розвитку, а також відзначити якісні переходи між станами фрагментованої логістики, логістики як фаху та логістики як галузі.

2. Проведене дослідження сутності, особливостей та завдань брокерського обслуговування в транспортно-логістичному бізнесі дозволило розширити спектр видів брокерського обслуговування у логістиці за рахунок вантажного брокерингу, що досі не досліджувався вітчизняними фахівцями, оскільки лише нещодавно увійшов до сфери діяльності вітчизняних транспортно-логістичних операторів. Дослідження зарубіжної теорії та практики брокерингу в транспортно-логістичному бізнесі дозволило уточнити розуміння дефініцій вантажного брокерського

обслуговування та логістичного (вантажного) брокера. Дослідження теоретичних засад впровадження логістичного (вантажного) брокерського обслуговування, а також підходів до оцінки їх впливу на господарську ефективність транспортно-логістичних підприємств, дозволило сформулювати теоретико-методологічну основу для подальшого впровадження брокерських підрозділів вітчизняними транспортно-логістичними компаніями середніх та великих масштабів бізнесу.

3. Дослідження нормативних та методологічних основ управління транспортно-логістичним бізнесом дозволило виявити недоліки у галузевому нормативно-законодавчому забезпеченні, що полягають у його фрагментарності, опосередкованості, недостатній детальності та глибині. Обґрунтовано актуальність розробки та прийняття закону про транспортно-логістичну діяльність як основи галузевого законодавства, що дозволило б систематизувати нормативні засади функціонування транспортно-логістичної галузі. В якості основних принципів державної політики в транспортно-логістичній галузі запропоновано наступні: обґрунтованості, законності, інформаційної прозорості, врахування громадської думки, соціальної та екологічної відповідальності, комплексності, збалансованості, безпеки. Зазначений комплекс принципів має на меті покращити розробку і реалізацію державної політики в транспортно-логістичній галузі та забезпечити її відповідність актуальним потребам національної економіки.

4. Проведене дослідження проблем діяльності транспортно-логістичних компаній в умовах сучасних викликів дозволило виявити, що системи менеджменту українських транспортно-логістичних підприємств, становлення яких відбувалось в складних умовах перехідної економіки, є значно більш адаптованими до класичних викликів, ніж до новітніх викликів. Проведений аналіз проблем діяльності вітчизняних транспортно-логістичних компаній став основою для розробки потенційних напрямків вдосконалення моделей менеджменту та їх складових, як от: впровадження в систему менеджменту транспортно-логістичних компаній політик соціальної відповідальності та сталого розвитку; впровадження практик сценарного планування та аналізу; застосування сучасних методів розробки маркетингової, інноваційної, кадрової корпоративних політик; впровадження політики кібербезпеки

з одночасним створенням відповідного підрозділу; оновлення у відповідності до сучасних трендів та технологічних можливостей інформаційно-комунікаційної корпоративної політики з одночасною модернізацією інтернет-представлення українських транспортно-логістичних компаній.

5. Порівняльний аналіз систем управління вітчизняними та закордонними транспортно-логістичними компаніями показав відмінності в підходах до розбудови та оптимізації організаційно-управлінських структур. Аналіз показав, що спостерігається суттєва відмінність в показниках ефективності діяльності: вітчизняні транспортно-логістичні компанії з занадто перевантаженою (або, навпаки, з необґрунтовано спрощеною) організаційно-управлінською структурою переходять у зону збитків або мають гірші показники ефективності діяльності, ніж транспортно-логістичні оператори зарубіжного походження, які приділяють належну увагу питанням організаційного вдосконалення.

6. Дослідження динаміки окремих компонентів ресурсного потенціалу українських транспортно-логістичних компаній дозволило зробити висновок про наявність суттєвого впливу соціально-економічних викликів на кореляцію між ними. Було виявлено, що кадрова та капітальна складові ресурсного потенціалу продемонстрували в стабільній економічній ситуації зворотну залежність з показником ринкового потенціалу підприємства, а фінансова складова ресурсного потенціалу – пряму. Встановлено, що соціально-економічний стрес не лише негативно впливає на кадровий, фінансовий та капітальний компоненти ресурсного потенціалу в транспортно-логістичному бізнесі, але й деформує нормальний кореляційний зв'язок між зазначеними компонентами та оцінкою недостатності попиту, що характеризує ринковий потенціал та, певною мірою, управлінську складову ресурсного потенціалу вітчизняних транспортно-логістичних компаній.

7. Запропонований комплекс заходів з удосконалення організаційно-функціонального забезпечення транспортно-логістичних підприємств та їх брокерських суббізнесів на основі підходу управління за центрами відповідальності та спліт-структури брокерського суббізнесу включає розроблений методичний підхід до реорганізації структури системи управління транспортно-логістичної компанії на

принципах концепції управління за центрами відповідальності; структуру системи управління транспортно-логістичної компанії, оновлену відповідно до підходу управління за центрами відповідальності; спліт-структуру системи управління брокерським напрямком транспортно-логістичної компанії; підходи до кадрового забезпечення підрозділу вантажного брокерингу для транспортно-логістичних компаній; адаптацію KPI-моделі показників економічної ефективності для транспортно-логістичних підприємств, а також моделей декомпозиції показника загального доходу для збірних вантажів. Запропонована система критеріїв оцінювання ефективності діяльності транспортно-логістичних підприємств в залежності від масштабів бізнесу та стану економіки має забезпечити прийняття більш виважених рішень відповідно до викликів зовнішнього середовища.

8. Запропоновано методичний підхід для вибору традиційних та інноваційних організаційно-управлінських моделей функціонування брокерських суббізнесів транспортно-логістичних компаній на основі системи переваг, обмежень та рекомендованих сфер застосування. На основі узагальнюючого підходу до визначення перспективних інноваційних моделей управління у транспортно-логістичному бізнесі адаптовано до потреб транспортно-логістичного бізнесу принципи Agile-методології. Це дозволяє забезпечити успішне впровадження напрямку вантажного брокерингу в практику господарської діяльності вітчизняних транспортно-логістичних компаній; підвищити організаційну якість команди, яка буде відповідати за брокерський напрям; підвищити якість здійснюваних послуг.

9. Запропоновано методичні підходи до впровадження в управління українськими транспортно-логістичними компаніями та їх брокерськими підрозділами сучасних цифрових технологій, зокрема спеціалізованих інтелектуальних CRM-систем, EDI-систем, інструментів штучного інтелекту, технологій Big Data, хмарних технологій, комплексу технологій IoT, а також систем забезпечення кібербезпеки. Процесна модель вдосконалення використання Big Data в управлінні транспортно-логістичною компанією може покращити процеси розробки систем глибокого машинного навчання у сфері транспортно-логістичного бізнесу та суббізнесу вантажного брокерингу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батракова Т. І. Сутність поняття «економічна ефективність» діяльності підприємства в ринкових умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. URL: <http://journal.puet.edu.ua/files/journals/1/articles/1070/public/1070-2738-1-PB.pdf> (дата звернення: 15.02.2025).
2. Берестенко В. Як логістика адаптувалася до війни. *Економічна правда*. URL: <https://pravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/> (дата звернення: 05.04.2025).
3. Богданова М., Парашкевова Е., Стоянова М. Гнучке управління проектами у державному секторі: методологічні аспекти. *Journal of European Economy*. 2020. № 2(73). С. 303–318. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/39851/1/БОГДАНОВА.pdf> (дата звернення: 30.05.2025).
4. Бондаренко О. С. Теоретичні аспекти логістики: еволюція розвитку та сучасне трактування. *Економіка АПК*. 2009. № 23. С. 36–40. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/23\\_2009/10.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/23_2009/10.pdf) (дата звернення: 13.03.2025).
5. Боровик Н. А., Гаєвська Н. М. До визначення поняття «економічна ефективність». *Збірник наукових праць «Дороги і мости»*. URL: [http://dorogimosti.org.ua/files/upload/j9\\_6.pdf](http://dorogimosti.org.ua/files/upload/j9_6.pdf) (дата звернення: 15.02.2025).
6. Бортнік О. Підходи Agile та Lean: можливості застосування в органах місцевого самоврядування України. *Аспекти публічного управління*. 2020. № 8(6). С. 70–80. DOI: <https://doi.org/10.15421/1020107> (дата звернення: 30.05.2025).
7. Валяєвська Н. О., Корнійко Я. Р., Міхеєв О. П. Процесний підхід в управлінні підприємствами логістичної сфери в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3877> (дата звернення: 27.03.2025).
8. Вербівська Л. В., Буринська О. І. Використання цифрових технологій у підприємницькій діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3814/3734> (дата звернення: 09.06.2025).

9. Галузеві тренди. Стан логістичної галузі в Україні: тренди та особливості. *Kyivstar BusinessHub*. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti> (дата звернення: 27.03.2025).

10. Галушка З. Agile-менеджмент як інноваційний підхід до управління проектами. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 47. С. 76–79. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct47-14> (дата звернення: 30.05.2025).

11. Горбоконь В. Ю. Оптимізація використання ресурсного потенціалу автотранспортних підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Мукачеве, 2018. 304 с. URL: <https://msu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/08/%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82-%D0%93%D0%BE%D1%80%D0%B1%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%8C-1.pdf> (дата звернення: 15.03.2025).

12. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 03.03.2025).

13. Глущенко Т. М. Аналіз розвитку логістичних послуг на сучасному світовому ринку. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_06/41.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_06/41.pdf) (дата звернення: 12.02.2025).

14. Гузенко С. Як логістичній галузі відповісти на нові виклики кібербезпеки. *Центр транспортних стратегій*. URL: [https://cfts.org.ua/blogs/yak\\_logistichniy\\_galuzi\\_vidpovisti\\_na\\_novi\\_vikliki\\_kiberbezpeki\\_654](https://cfts.org.ua/blogs/yak_logistichniy_galuzi_vidpovisti_na_novi_vikliki_kiberbezpeki_654) (дата звернення: 27.03.2025).

15. Державна служба статистики України : офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.02.2025).

16. Очікування підприємств сфери послуг щодо перспектив розвитку їх ділової активності за видами економічної діяльності. Державна служба статистики України. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/fin/opd\\_ek/posl/arj\\_sposl\\_25.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/fin/opd_ek/posl/arj_sposl_25.htm) (дата звернення: 20.02.2025).

17. Економічна ефективність vs соціальна справедливість: пріоритети розвитку України на етапі подолання кризи : кол. моногр. / НАН України. Київ, 2019. 350 с. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/items/dd37c014-5d6c-4323-9326-501f33b1b72d> (дата звернення: 13.02.2025).

18. Екскурсія до міжнародного терміналу DHL. Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова. URL: <https://www.kname.edu.ua/2714-екскурсія-до-міжнародного-терміналу-компанії-dhl> (дата звернення: 15.04.2025).

19. Ємельянов О. Ю. Економічна ефективність господарської діяльності як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9448> (дата звернення: 15.02.2025).

20. Звіт керівництва товариства з обмеженою відповідальністю «Транс-Логістик» за 2019 р. URL: [https://translogistic.ua/uploads/report\\_13.pdf](https://translogistic.ua/uploads/report_13.pdf) (дата звернення: 18.04.2025).

21. Звіт керівництва товариства з обмеженою відповідальністю «Транс-Сервіс-1» за 2023 р. URL: <https://www.trans-service-1.com.ua/wp-content/uploads/2024/06/zvit-upravlinnia-ts1-2023.pdf> (дата звернення: 18.04.2025).

22. Звіт про управління ТОВ «ДСВ Логістика» за 2022 р. URL: [https://euroshuttle.com.ua/wp-content/uploads/DSV\\_Management\\_Report-2022.pdf](https://euroshuttle.com.ua/wp-content/uploads/DSV_Management_Report-2022.pdf) (дата звернення: 16.04.2025).

23. Ібрагімхалілова Т. В. Потенціал розвитку ринку транспортно-логістичних послуг в Україні. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1352> (дата звернення: 18.02.2025).

24. Іртищева І. О., Барабанова Ю. Є., Іщенко О. А., Тубальцева Н. П., Сіренко І. В. Оцінка ефективності логістичного менеджменту на регіональному та національному рівнях. *Ефективна економіка*. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4\\_2020/12.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2020/12.pdf) (дата звернення: 19.02.2025).

25. Керничний Б. Я. Організаційно-економічний механізм управління транспортно-логістичним обслуговуванням промислового підприємства : дис. ... д-ра

філософії : 073. Тернопіль, 2021. 242 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/35048> (дата звернення: 03.03.2025).

26. Кирлик Н. Ю. Історія становлення ринку логістичних послуг в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 1(223). С. 6–13. URL: [https://economicscience.net/wp-content/uploads/2020/02/1.20.\\_topic\\_Kyrlyk-N.Y.pdf](https://economicscience.net/wp-content/uploads/2020/02/1.20._topic_Kyrlyk-N.Y.pdf) (дата звернення: 03.03.2025).

27. Колодійчук В. А., Попівняк Р. Б. Еволюція управління логістичною діяльністю. *Підприємство та інновації*. 2017. № 3. С. 25–30. URL: <http://e-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/123> (дата звернення: 06.02.2025).

28. Компанія Kuehne+Nagel централізує структуру бізнесу. *Logist FM*. URL: <https://logist.fm/news/kuehnenagel-centralizuie-strukturu-biznesu> (дата звернення: 16.04.2025).

29. Комчатних О. В. Особливості функціонування українських транспортно-логістичних підприємств. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 30. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/940/891> (дата звернення: 27.03.2025).

30. Корінь М. В., Лановий О. А. Ресурсний потенціал підприємств залізничного транспорту: сутність та ключові складові. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. С. 39–49. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/16565> (дата звернення: 14.02.2025).

31. Коробкова О. М. Узагальнення та адаптація іноземного досвіду регулювання митної брокерської діяльності. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4787> (дата звернення: 24.02.2025).

32. Костецький В. Аналіз 3PL напрямку для оптимізації бізнес-процесів у логістичному бізнесі. *Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання : матеріали VI Міжнар. студент. наук.-техн. конф. (м. Тернопіль, 27–28 квіт. 2023 р.)*. Тернопіль, 2023. С. 322–324.

33. Костецький В., Дудкін П. Брокерське обслуговування як елемент сучасного логістичного бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2025. № 1(92). С. 114–122. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2025.01.114](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.114) (дата звернення: 06.02.2025).

34. Костецький В. З., Дудкін П. Д. Використання ключових показників ефективності в транспортній логістиці. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-140> (дата звернення: 19.05.2025).

35. Костецький В. З., Дудкін П. Д. Використання штучного інтелекту в логістичному бізнесі. *Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку* : матеріали XI Всеукр. наук.-практ. конф. пам'яті акад. М. Г. Чумаченка (м. Тернопіль, 26 трав. 2023 р.). Тернопіль, 2023. С. 61–62.

36. Костецький В. З., Дудкін П. Д. Інноваційні підходи в мотивації персоналу в логістичній сфері. *Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі* : матеріали II Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Тернопіль, 30 листоп. 2023 р.). Тернопіль, 2023. С. 27–28.

37. Костецький В., Дудкін П. Нові підходи в мотивації персоналу логістичної сфери. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 1. Т. 338. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-24> (дата звернення: 27.03.2025).

38. Костецький В. З., Дудкін П. Д. Управління брокерським обслуговуванням в логістичному бізнесі. *Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу* : матеріали X Всеукр. наук.-практ. конф. пам'яті акад. М. Г. Чумаченка (м. Тернопіль, 18 листоп. 2022 р.). Тернопіль, 2022. С. 52–53.

39. Костецький В. З., Таванець Н. С. Трансформація підходів до управління бізнес-процесами підприємств в умовах Індустрії 4.0 в логістичній сфері. *Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0* : матеріали XII Всеукр. наук.-практ. конф. пам'яті акад. М. Г. Чумаченка (м. Тернопіль, 11 жовт. 2024 р.). Тернопіль, 2024. С. 58–59.

40. Костецький В. З. Управління за центрами відповідальності: особливості застосування в транспортно-логістичному бізнесі. *Бізнес Інформ*. 2025. № 8. С. 273–282. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-273-282> (дата звернення: 11.08.2025).

41. Костіна К. В. Еволюція логістики у світі: чинники виникнення, етапи, роль. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 7. С. 379–383. URL:

<http://global-national.in.ua/issue-7-2015/15-vipusk-7-veresen-2015-r/1298-kostina-k-v-evolyutsiya-logistiki-v-sviti-chinniki-viniknennya-etapi-rol> (дата звернення: 07.02.2025).

42. Красностанова Н. Е., Яроміч С. А., Волощук С. С. Організаційні інновації у логістичному ландшафті сучасних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3397> (дата звернення: 27.05.2025).

43. Крихтіна Ю. О. Державна політика розвитку транспортної галузі України: теорія, методологія, практика : монографія. Харків. *Діса плюс*. 2022. 336 с. URL: <https://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/15498/1/Krykhtina.pdf> (дата звернення: 24.03.2025).

44. Латишева О. В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 3(53). С. 126–130. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/d81a5afa-e5f4-45b3-9663-24a96ee829d3/content> (дата звернення: 21.03.2025).

45. Левера І. О. Облік за центрами відповідальності в сільськогосподарських підприємствах. *Облік і фінанси АПК*. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/oblik-za-centrami-vidpovidalnosti-v-silskogospodarskih-pidpriemstvah.html> (дата звернення: 14.05.2025).

46. Левіщенко О. С., Кузьменко С. В. Стратегія сталого розвитку логістичної компанії. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4975/4921> (дата звернення: 31.03.2025).

47. Лук'янова О. М., Кривцун Д. Ю. Світовий досвід та перспективи розвитку транспортно-логістичної системи України. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 166–172. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/23.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/23.pdf) (дата звернення: 12.03.2025).

48. Максимова М. В. Імплементация принципів agile-методології в публічне управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 5. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2076> (дата звернення: 30.05.2025).

49. Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (дата звернення: 05.03.2025).

50. Міжнародна конвенція про узгодження умов проведення контролю вантажів на кордонах від 21.10.1982. URL: <http://www.singlewindow.org/docspravo/12/106?lang=ukr> (дата звернення: 03.03.2025).

51. Мілімко Л. Правовий статус митного брокера (адміністративно-правовий та господарсько-правовий аспекти). *Інституційний репозитарій державного податкового університету*. URL: <https://czasopisma.marszalek.com.pl/images/pliki/cpls/4/cpls409.pdf> (дата звернення: 24.02.2025).

52. Морщенок Т. С. Огляд підходів до визначення сутності поняття «ефективність». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. URL: [https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia\\_2016\\_1\\_7.pdf](https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_2016_1_7.pdf) (дата звернення: 15.02.2025).

53. Овдіюк О. М., Швець Т. В. Стратегічні аспекти розвитку вітчизняного ринку сфери послуг. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9\\_2020/67.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2020/67.pdf) (дата звернення: 24.03.2025).

54. Ольховик Л. А., Райчева Д. В. Види брокерської діяльності в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. 2017. Вип. 44. Т. 1. С. 97–100. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr\\_2017\\_44%281%29\\_\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2017_44%281%29__23) (дата звернення: 02.03.2025).

55. Офіційний сайт групи компаній DHL. URL: <https://group.dhl.com/en/about-us.html> (дата звернення: 15.04.2025).

56. Офіційний сайт групи компаній DSV. URL: <https://www.dsv.com/en/about-dsv> (дата звернення: 15.04.2025).

57. Офіційний сайт ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс». URL: <https://westukrtrans.com/uk/> (дата звернення: 31.03.2025).

58. Офіційний сайт представництва Kuehne+Nagel в Україні. URL: <https://ua.kuehne-nagel.com/uk/homepage> (дата звернення: 02.04.2025).

59. Офіційний сайт ТОВ «Компанія «Укравтологістика». URL: <https://ukrautologistic.com.ua> (дата звернення: 31.03.2025).

60. Офіційний сайт ТОВ МВ «Стеллар». URL: <https://www.stellar.ua> (дата звернення: 31.03.2025).

61. Офіційний сайт ТОВ «Транс-Логістик». URL: <https://translogistic.ua> (дата звернення: 31.03.2025).

62. Офіційний сайт ТОВ «Транс-Сервіс-1». URL: <https://www.trans-service-1.com.ua> (дата звернення: 31.03.2025).

63. Офіційний сайт DHL Україна. URL: <https://www.dhl.com/ua-uk/home.html> (дата звернення: 02.04.2025).

64. Офіційний сайт DSV Україна. URL: <https://www.dsv.com/uk-ua/countries/europe/ukraine> (дата звернення: 02.04.2025).

65. Офіційний сайт FM Logistic Ukraine. URL: <https://www.fmlogistic.ua> (дата звернення: 02.04.2025).

66. Офіційний сайт FM Logistic. URL: <https://www.fmlogistic.com/about-us/governance/> (дата звернення: 16.04.2025).

67. Офіційний сайт Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua> (дата звернення: 21.04.2025).

68. Офіційний сайт Raben Ukraine. URL: <https://ukraine.raben-group.com> (дата звернення: 02.04.2025).

69. Павлова Г. Є., Бабій І. В., Воловик Д. В. Становлення логістики на рівні міжнародних економічних відносин. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 139–146. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/49> (дата звернення: 06.02.2025).

70. Павлова Н. Л. Застосування agile-підходу для роботи проєктно-орієнтованих транспортно-експедиторських компаній. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2021. № 1(126). С. 66–71. URL: [https://onmu.org.ua/spec\\_rada/Pavlova/Pavlova\\_dis1.pdf](https://onmu.org.ua/spec_rada/Pavlova/Pavlova_dis1.pdf) (дата звернення: 02.02.2025).

71. Партин Г. О., Вознюк І. П. Управління витратами за центрами відповідальності та оцінювання його ефективності. *Вісник Національного*

університету «Львівська політехніка». 2009. С. 252–255. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/622c56ab-1e88-4898-8945-c52de54da3c7/content> (дата звернення: 14.05.2025).

72. Потапова М. Ю. Соціально-економічна ефективність в Україні: статистичне дослідження за допомогою показників СНП. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/946> (дата звернення: 15.02.2025).

73. Правила перевезень вантажів автомобільним транспортом в Україні : Наказ М-ва транспорту України від 14.10.1997 № 363. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0128-98#Text> (дата звернення: 28.02.2025).

74. Проблема кібербезпеки у сфері логістики. *DSL Україна*. URL: <https://dsl-ua.com/ua/2019/10/10/problema-kiberbezpeki-u-sferi-logistiki/> (дата звернення: 27.03.2025).

75. Про державне регулювання у сфері транспорту : проєкт Закону України від 28.01.2016 № 3835. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH2YJ00A?an=138> (дата звернення: 06.03.2025).

76. Про затвердження Авіаційних правил України «Правила повітряних перевезень вантажів» : Наказ Держ. авіаційної служби України від 19.11.2021 № 1795. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0029-22#Text> (дата звернення: 05.03.2025).

77. Про затвердження окремих розділів Правил перевезення вантажів : Наказ М-ва транспорту України від 21.11.2000 № 644. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0861-00#Text> (дата звернення: 03.03.2025).

78. Про затвердження Правил перевезення вантажів, пасажирів і багажу внутрішнім водним транспортом : Наказ М-ва інфраструктури України від 15.04.2022 № 220. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0644-22#Text> (дата звернення: 05.03.2025).

79. Про затвердження Правил повітряних перевезень вантажів : Наказ Держ. служби України з нагляду за забезпеченням безпеки авіації від 14.03.2006 № 186. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0705-06#Text> (дата звернення: 05.03.2025).

80. Про затвердження Статуту залізниць України : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.04.1998 № 457. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/457-98-п#Text> (дата звернення: 28.02.2025).

81. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування : Закон України від 08.07.2010 № 2464-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17#Text> (дата звернення: 20.02.2025).

82. Про мультимодальні перевезення : Закон України від 17.11.2021 № 1887-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1887-20#Text> (дата звернення: 05.03.2025).

83. Про приєднання України до Міжнародної конвенції про узгодження умов проведення контролю вантажів на кордонах : Указ Президента України від 04.07.2002 № 616/2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/616/2002#Text> (дата звернення: 03.03.2025).

84. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 р. : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.05.2018 № 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-р#Text> (дата звернення: 06.03.2025).

85. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 р. та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 рр. : Постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2024 № 1550. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-natsionalnoi-transportnoi-stratehii-ukrainy-na-period-do-2030-roku-ta-zatverdzhennia-operatsiinoho-planu-zakhodiv-z-ii-realizatsii-u-20252027-rokakh-i271224-1550> (дата звернення: 06.03.2025).

86. Про транзит вантажів : Закон України від 20.10.1999 № 1172-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1172-14#Text> (дата звернення: 28.02.2025).

87. Про транспорт : Закон України від 20.12.1994 № 232-94ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-вр#Text> (дата звернення: 28.02.2025).

88. Про транспортно-експедиторську діяльність : Закон України від 01.07.2004 № 1955-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1955-15#Text> (дата звернення: 03.03.2025).

89. Редакція Mintrans. TOP-10 найбільших логістичних компаній України. *Mintrans*. URL: <https://mintrans.news/logistics/top-10-naybilshikh-logistichnikh-kompaniy-ukraini> (дата звернення: 19.02.2025).

90. Річний звіт Kuehne+Nagel із сталого розвитку. Kuehne+Nagel. URL: <https://ua.kuehne-nagel.com/uk/-/Річний-звіт-kuehne-nagel-із-сталого-розвитку> (дата звернення: 31.03.2025).

91. Рогач С. Економічна ефективність використання фінансових ресурсів підприємства. *Економіка та суспільство*. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2819> (дата звернення: 15.02.2025).

92. Самойлюк М. Трекер економіки України під час війни. *Центр економічної стратегії*. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/#anchor-5> (дата звернення: 21.03.2025).

93. Система КРІ в логістиці. *Drive Force*. URL: [https://driveforce.ua/ua/kpi\\_v\\_logistic\\_dlya\\_chogo\\_se\\_ta\\_yak\\_rozrahovuvati](https://driveforce.ua/ua/kpi_v_logistic_dlya_chogo_se_ta_yak_rozrahovuvati) (дата звернення: 17.02.2025).

94. Смерічевська С. В., Дорошкевич Д. В. Еволюція організаційних форм транспортної логістики. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4865> (дата звернення: 11.02.2025).

95. Смолич Д. В., Тимошук І. В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 75–82. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros\\_2020\\_153\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2020_153_16) (дата звернення: 11.02.2025).

96. Сомова О. Сталий розвиток під час війни. Чому українським компаніям важливо впроваджувати сталий розвиток та яких принципів дотримуватись? *WebPromo*. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/stalij-rozvitok-pid-chas-vijni-chomu-ukrayinskim-kompaniyam-vazhливо-vprovadzhuвати-stalij-rozvitok-ta-yakih-principiv-dotrimuvatis/> (дата звернення: 31.03.2025).

97. Сталий розвиток. *FM Logistic Ukraine*. URL: <https://www.fmlogistic.ua/про-нас/stalyi-rozvytok/> (дата звернення: 31.03.2025).

98. Сухорукова Г. Чи є перспективи для розвитку сфери послуг в Україні під час війни? *Kyivstar BusinessHub*. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/chy-ye-perspektyvyu-dlya-rozvytku-sfery-poslug-v-ukrayini-pid-chas-vijny> (дата звернення: 24.03.2025).

99. Тарашевський М. М. Ключові показники діяльності транспортних підприємств як складова ефективної системи внутрішнього контролю. *Ефективна економіка*. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2019/179.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/179.pdf) (дата звернення: 15.02.2025).

100. Татар М. С. Дослідження проблем розвитку ресурсного потенціалу будівельних підприємств України в умовах активізації факторів зовнішнього середовища. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 6. Ч. 3. С. 81–86. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/10977> (дата звернення: 15.03.2025).

101. Тулаїнова Є. TEUS спільно з партнерами відкрив брокерський напрямок. *Latifundist*. URL: <https://latifundist.com/novosti/66228-teus-spilno-z-partnerami-vidkriv-brokerskij-napryamok> (дата звернення: 24.02.2025).

102. Хаєцька О. П., Коваль О. В. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств транспортно-логістичної сфери. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3464> (дата звернення: 27.03.2025).

103. Харсун Л. Корпоративна соціальна відповідальність логістичного бізнесу. *Вісник КНЕУ*. 2021. № 4. С. 56–67. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(138\)04](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(138)04) (дата звернення: 10.02.2025).

104. Череп А. В., Стрілець Є. М. Ефективність як економічна категорія. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1727> (дата звернення: 15.02.2025).

105. Чучка І. М. Сучасні основні форми транспортно-логістичних послуг в Європі. *Економіка і суспільство*. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/1\\_ukr/03.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/1_ukr/03.pdf) (дата звернення: 11.02.2025).

106. Шаманська О. І. Система ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2303> (дата звернення: 30.04.2025).

107. Швець Л. В., Редько Н. О., Дудка Т. В. Сучасні тенденції розвитку сфери послуг. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1015/973> (дата звернення: 24.03.2025).

108. Шимко О. В. Ринок логістичних послуг: проблеми становлення та розвитку. *Наукові записки. Серія "Економіка"*. URL: <https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/7062/1/59.pdf> (дата звернення: 11.02.2025).

109. Шинькович А. В., Васильєва Н. Б., Романенко О. В. Інноваційне управління підприємствами в умовах цифрової трансформації: виклики та стратегії. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. URL: <https://zenodo.org/records/14648256> (дата звернення: 09.06.2025).

110. Шипуліна В. О., Пархоμεць А. В., Ребекевша Г. А. Формування транспортно-логістичних систем в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2012\\_4\\_3/120-123.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2012_4_3/120-123.pdf) (дата звернення: 18.02.2025).

111. Що таке вантажний брокер і коли він вам потрібен? *Logos Logistics*. URL: <https://www.logos3pl.com/uk/blog/what-is-a-freight-broker-and-when-should-you-need-one/> (дата звернення: 24.02.2025).

112. Ющенко Н. В. Agile-методологія в публічному управлінні. *Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*. URL: [https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27865/1/Ющенко\\_тези.pdf](https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27865/1/Ющенко_тези.pdf) (дата звернення: 30.05.2025).

113. Якимишин Л. Я., Фалович В. А. Механізми управління ризиками в системах транспортно-логістичного забезпечення товарів повсякденного вжитку в умовах глобальної нестабільності. *Галицький економічний вісник*. 2025. Т. 96, № 5. С. 241–248. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/51525> (дата звернення: 30.11.2025).

114. Яцкевич І. В., Красностанова Н. Е. Цифрові технології у підприємницькій діяльності. *Economics Bulletin*. 2021. № 1. С. 38–44. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/73.038> (дата звернення: 18.03.2025).

115. Abbott D. Applied predictive analytics: Principles and techniques for the professional data analyst. Indianapolis : *John Wiley & Sons*, 2014. 456 p.

116. Advantage of Using a Logistics Freight Broker Over a Trucking Company. *Logistic Insurance Solution*. URL: <https://www.gocomet.com/blog/what-is-a-freight-broker-a-comprehensive-guide-to-their-critical-role-in-logistics/> (дата звернення: 26.02.2025).

117. Agenda 21. The Rio Declaration on Environment and Development. *United Nations*. URL: <https://web.archive.org/web/20140730190755/http://habitat.igc.org/agenda21/> (дата звернення: 31.03.2025).

118. Ambler S. W. Examining the impact of agile methods on software project teams. *IEEE software*. 2009. Vol. 26(5). P. 98–100.

119. Aubakirova D. Directions for using big data analytics in logistics management. *Development Management*. 2024. Vol. 23, № 1. С. 27–36. DOI: <https://doi.org/10.57111/devt/1.2024.27> (дата звернення: 01.02.2025).

120. Badalan E., Udrescu M., Mincu C. Conditionari logistice in epoca globalizarii. Bucharest : *Publishing House of the Academy of Scientists*, 2010. 355 p.

121. Ballou R. H. The evolution and future of logistics and supply chain management. *European Business Review*. 2007. Vol. 19, Iss. 4. P. 332–348. URL: <https://typeset.io/pdf/the-evolution-and-future-of-logistics-and-supply-chain-31mu328b4b.pdf> (дата звернення: 07.02.2025).

122. Carroll B. Commissions vs Goal-Based Incentives Part 2: Draws vs Seat Cost. URL: <https://www.prosperiogroup.com/compensation-blog/freight-broker-commissions-vs-goal-based-incentives-part-2?rq=Split%20Model> (дата звернення: 19.05.2025).

123. Carroll B. Freight Broker Organization Structures – Part 1: Cradle to Grave. URL: <https://www.prosperiogroup.com/compensation-blog/freight-broker-organization-structures-part-1-cradle-to-grave> (дата звернення: 21.04.2025).

124. Carroll B. Freight Broker Organization Structures Part 2: Split Model. URL: <https://www.prosperigroup.com/compensation-blog/freight-broker-organization-structures-part-2-split-model?rq=Split%20Structure> (дата звернення: 21.04.2025).
125. Cohen D., Lindvall M., Costa P. An Introduction To Agile Methods. *Advances in Computers*. 2004. Vol. 62. P. 1–66. URL: <https://search.worldcat.org/title/An-introduction-to-Agile-methods/oclc/807490034> (дата звернення: 12.04.2025).
126. Cuturela S. C., Manole A. A short historical perspective on the evolution of logistics and its implications for globalization. *Revista Română de Statistică*. 2013. Trim. III. P. 188–198. URL: [https://revistadestatistica.ro/suplimente/2013/3\\_2013/srrs3\\_2013a23.pdf](https://revistadestatistica.ro/suplimente/2013/3_2013/srrs3_2013a23.pdf) (дата звернення: 07.02.2025).
127. Delivering Tomorrow: Logistics 2050. A Scenario Study. *Deutsche Post*. URL: [https://www.dhl.com/content/dam/dhl/global/core/documents/pdf/study\\_logistics\\_2050.pdf](https://www.dhl.com/content/dam/dhl/global/core/documents/pdf/study_logistics_2050.pdf) (дата звернення: 24.03.2025).
128. Digitalization of truck companies: current challenges and development prospects / N. Rozhko et al. *Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки : зб. наук. пр. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. Вип. 6(37), ч. 1. С. 208–214. DOI: [https://doi.org/10.32515/2664-262X.2022.6\(37\).1.208-214](https://doi.org/10.32515/2664-262X.2022.6(37).1.208-214)* (дата звернення: 07.03.2025).
129. DHL Transport Brokerage. *DAT*. URL: [https://www.outgo.com/broker/dhl-transport-brokerage-849561?srsId=AfmBOorprSSGa8QrH\\_PBrjTiORqjFRWwC\\_W-OTTy4aTIL-ZTNOsdVeCF](https://www.outgo.com/broker/dhl-transport-brokerage-849561?srsId=AfmBOorprSSGa8QrH_PBrjTiORqjFRWwC_W-OTTy4aTIL-ZTNOsdVeCF) (дата звернення: 21.04.2025).
130. European Green Deal. *European Commission*. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en) (дата звернення: 31.03.2025).
131. GDP growth (annual %). *World Bank Group*. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.МКТР.KD.ZG> (дата звернення: 20.03.2025).
132. Ghimire D., Charters S. The Impact of Agile Development Practices on Project Outcomes. *Software*. 2022. Vol. 1(3). P. 265–275. URL: <https://sitic.org/the-impact-of-agile-development-practices-on-project-outcomes/> (дата звернення: 06.03.2025).

133. Gimmler K.-H. Theorie und praxis des kontraktlogistikvertrages und verwandter vertragsformen der logistik, zugleich ein beitrag zur best-practice-gestaltung von langfristigen wirtschafstvertragen : PhD-Arbeit. Miskolc, 2022. 381 s. URL: <https://jogikar.uni-miskolc.hu/files/14550/Gimmlerk%C3%A9szm%C5%B1pdf.pdf> (дата звернення: 23.03.2025).

134. Guide to trucking KPIs. *S&P Global Visible alpha*. URL: <https://visiblealpha.com/industrials/trucking/trucking-kpis/> (дата звернення: 15.02.2025).

135. How a Logistics Broker Can Transform Your Supply Chain Efficiency. *ATS*. URL: <https://atslogistics.com/how-a-logistics-broker-can-transform-your-supply-chain-efficiency/> (дата звернення: 24.02.2025).

136. Kagermann H., Lukas W.-D., Wahlster W. Industrie 4.0: Mit dem Internet der Dinge auf dem Weg zur 4. industriellen Revolution. *VDI Nachrichten*. URL: [https://www.dfki.de/fileadmin/user\\_upload/DFKI/Medien/News\\_Media/Presse/Presse-Highlights/vdinach2011a13-ind4.0-Internet-Dinge.pdf](https://www.dfki.de/fileadmin/user_upload/DFKI/Medien/News_Media/Presse/Presse-Highlights/vdinach2011a13-ind4.0-Internet-Dinge.pdf) (дата звернення: 19.03.2025).

137. Keeports A. How EDI in Transportation and Logistics Works. *Cleo*. URL: <https://www.cleo.com/blog/knowledge-base-edi-logistics> (дата звернення: 12.06.2025).

138. Labour Productivity. *International Labour Organization*. URL: <https://ilostat.ilo.org/topics/labour-productivity/> (дата звернення: 20.03.2025).

139. Logistics Performance Index (LPI): Full LPI Dataset 2007, 2010, 2012, 2014, 2016, 2018, 2023. *The World Bank*. URL: <https://lpi.worldbank.org/international/aggregated-ranking> (дата звернення: 19.02.2025).

140. Luther D. Top Efficiency Ratios: Operational, Asset, Inventory and More. *Netsuite*. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/accounting/efficiency-ratios.shtml> (дата звернення: 15.02.2025).

141. New report lays out three scenarios for the future of logistics. *FM logistic*. URL: <https://www.fmlogistic.pl/en/publi/new-report-lays-out-three-scenarios-for-the-future-of-logistics/> (дата звернення: 24.03.2025).

142. Olmstead L. Digital Transformation in Logistics & Transportation. *What fix*. URL: <https://whatfix.com/blog/digital-transformation-logistics-transportation/> (дата звернення: 12.06.2025).

143. Potential. *Cambridge Dictionary*. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/potential> (дата звернення: 28.04.2025).

144. Pushkarska Y., Yakubovych Y. Logistics CRM: Why it Matters for Your Business. *Forbytes*. URL: <https://forbytes.com/blog/logistics-crm/> (дата звернення: 11.06.2025).

145. Schverak C. M. The Globalization of Military Logistics. *Army Sustainment*. 2010. May–June. P. 57–62. URL: [https://www.academia.edu/79923427/Offshoring\\_the\\_army\\_migrant\\_workers\\_and\\_the\\_US\\_military](https://www.academia.edu/79923427/Offshoring_the_army_migrant_workers_and_the_US_military) (дата звернення: 19.03.2025).

146. Schwab K., Davis N. Shaping the Future of the Fourth Industrial Revolution. New York : Crown Publishing Group, *World Economic Forum*. 2018. 262 p. URL: <https://ruduct.com/sm.vuca/Shaping%20the%20Fourth%20Industrial%20Revolution%20by%20Klaus%20Schwab%20et-al-2018.pdf> (дата звернення: 19.03.2025).

147. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva. *World Economic Forum*, 2016. 172 p. URL: [https://law.unimelb.edu.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0005/3385454/Schwab-The\\_Fourth\\_Industrial\\_Revolution\\_Klaus\\_S.pdf](https://law.unimelb.edu.au/__data/assets/pdf_file/0005/3385454/Schwab-The_Fourth_Industrial_Revolution_Klaus_S.pdf) (дата звернення: 19.03.2025).

148. Sustainability: A Sustainable Way Forward. *Raben*. URL: <https://www.raben-group.com/about-us/sustainability> (дата звернення: 31.03.2025).

149. Sustainability: Towards a More Sustainable Future. *DSV*. URL: <https://www.dsv.com/en/sustainability-esg> (дата звернення: 31.03.2025).

150. Sustainable Growth: 2024 ESG Progress Report. *DHL Group*. URL: <https://group.dhl.com/content/dam/deutschepostdhl/en/media-center/investors/documents/presentations/2024/DHL-Group-2024-ESG-Presentation.pdf> (дата звернення: 31.03.2025).

151. Tamulis V., Guzavicius A., Zalgiryte L. Factors Influencing the Use of Green Logistics: Theoretical Implications. *Economics and Management*. 2012. Vol. 17(2). P. 706–711. DOI: <https://doi.org/10.5755/j01.em.17.2.2202> (дата звернення: 05.01.2025).

152. Technical report by the Bureau of the United Nations Statistical Commission (UNSC) on the process of the development of an indicator framework for the goals and targets of the post-2015 development agenda. *United Nations*. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/6754Technical%20report%20of%20the%20UNSC%20Bureau%20%28final%29.pdf> (дата звернення: 31.03.2025).

153. The Power of Partnership: Freight Brokers Serving Shippers. *Translogistics*. URL: <https://www.translogisticsinc.com/blog/logistics-brokers> (дата звернення: 26.02.2025).

154. The Top Freight Broker Stories of 2024: A Recap of the Most-Read Articles. *LinkedIn*. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/top-freight-broker-stories-2024-recap-most-read-articles-shzkc> (дата звернення: 26.02.2025).

155. The Value of Visibility: Predictive analysis and preventive action to enhance sea freight supply chains. *Kuehne-nagel*. URL: <https://home.kuehne-nagel.com/documents/20124/3077965/2022-03-10-Whitepaper+Visibility.pdf> (дата звернення: 24.03.2025).

156. Tracking Return on Fixed Assets: what is RoFA and how do you improve it? *Infraspeak*. URL: <https://blog.infraspeak.com/return-on-fixed-assets-rofa/> (дата звернення: 15.02.2025).

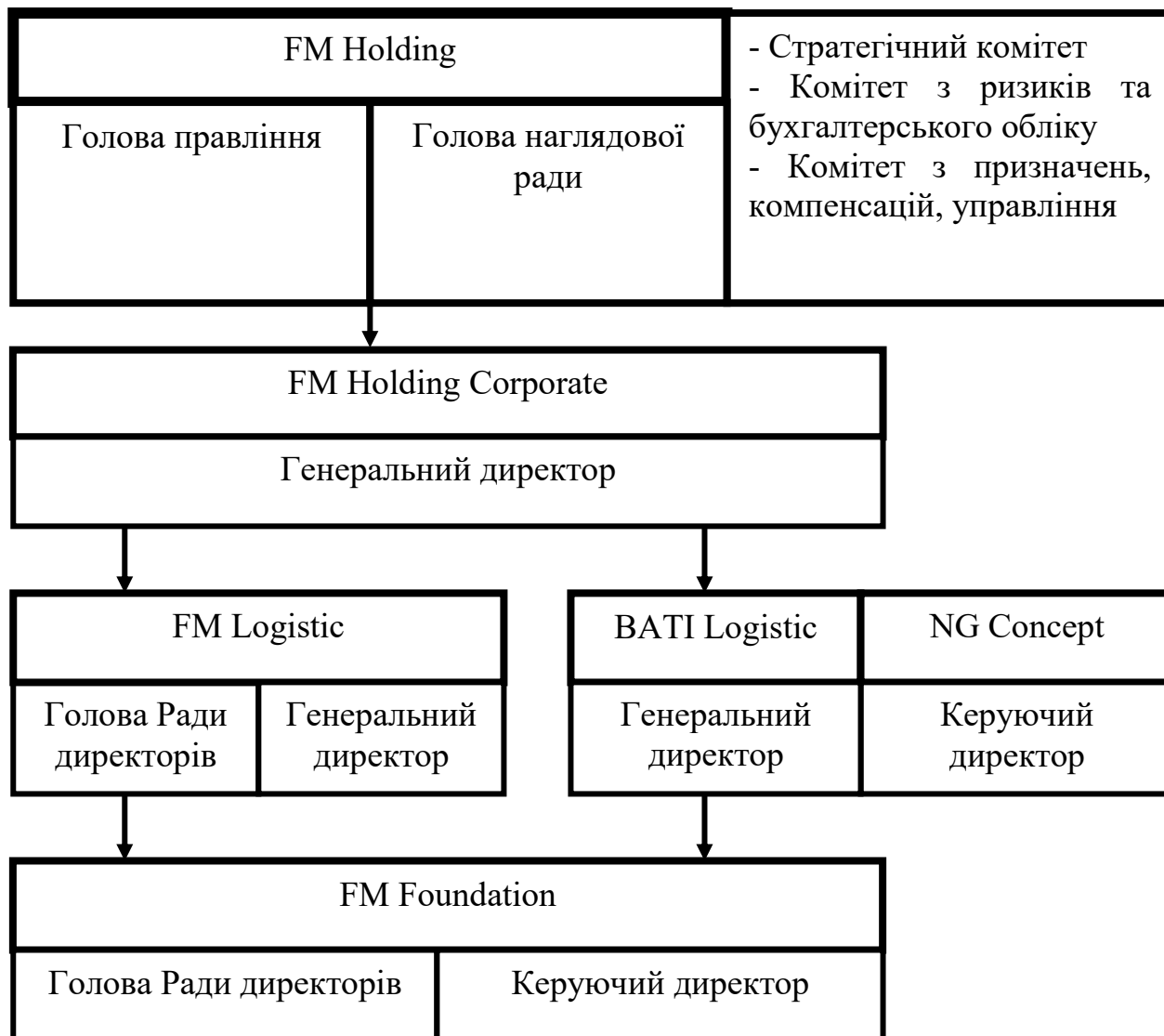
157. Truong T. T. Intelligent CRM systems of transport companies. *Amazonia Investiga*. 2020. Vol. 9, Num. 26. P. 409–414. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2020.26.02.47> (дата звернення: 11.02.2025).

158. What Does a Logistics Broker Do? *LinkedIn*. URL: <https://www.linkedin.com/advice/1/what-does-logistics-broker-do-skills-import-export-operations-7hple> (дата звернення: 24.02.2025).

159. What is a Freight Broker: A Comprehensive Guide to Their Critical Role in Logistics. *Logistiq*. URL: <https://logistiq.com/advantage-of-using-a-logistics-freight-broker-over-a-trucking-company/> (дата звернення: 24.02.2025).

# ДОДАТКИ

Структура управлінської системи FM Logistic Group (складено автором на основі [66])

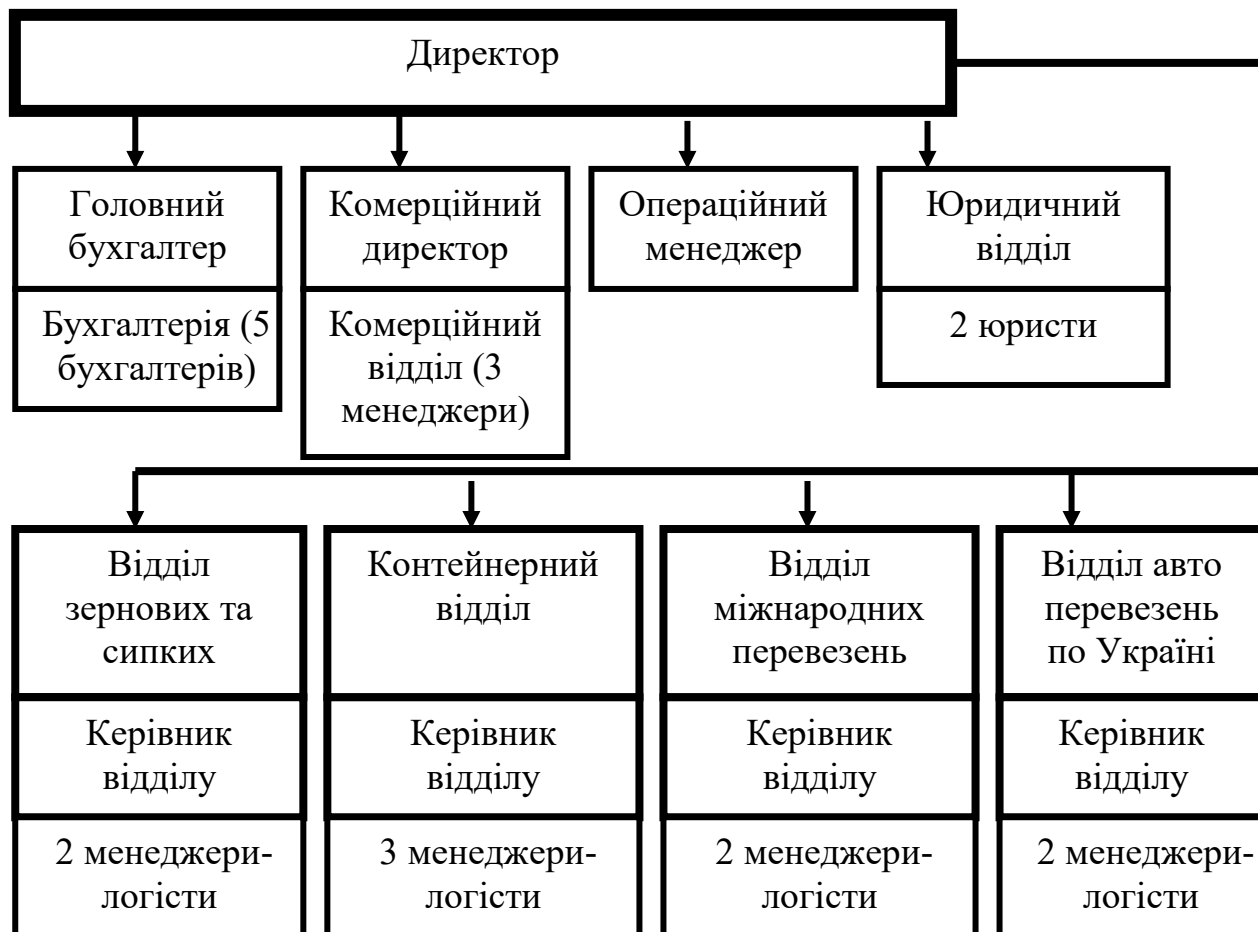


Структура управлінської системи ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс» (складено автором на основі [57])

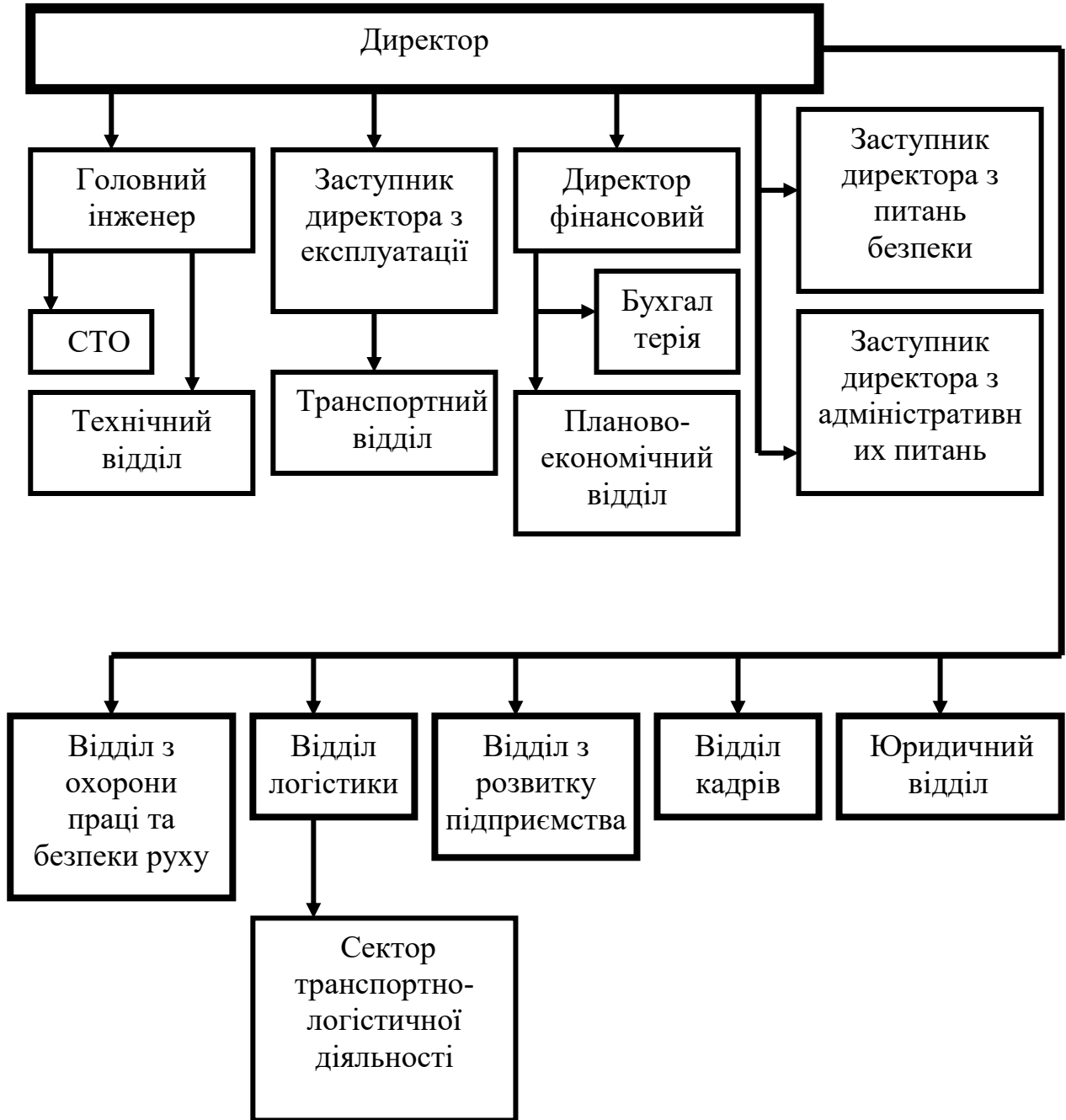


## Структура управлінської системи ТОВ «Компанія «Укравтологістика»

(складено автором на основі [59])



Структура управлінської системи ТОВ «Транс-Логістик»  
(складено автором на основі [20])



## Проект положення про підрозділ вантажного брокерингу АТП

ЗАТВЕРДЖУЮ

---

---

---

«\_\_»\_\_\_\_\_202\_р.

## ПОЛОЖЕННЯ ПРО ПІДРОЗДІЛ ВАНТАЖНОГО БРОКЕРИНГУ

*1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ*

1.1 Підрозділ вантажного брокерингу (далі – «Підрозділ») є окремим структурним підрозділом \_\_\_\_\_ (далі – «Підприємство») та підпорядковується \_\_\_\_\_.

1.2 Підрозділ створено наказом Генерального директора №\_\_ від «\_\_»\_\_\_\_\_202\_р.

1.3 Працівники підрозділу призначаються і звільняються з посади на підставі рішення Генерального директора за поданням Директора брокерського напрямку.

1.4 Підрозділ у своїй роботі керується:

- Конституцією України;
- Законами України;
- Указами Президента України та постановами Кабінету міністрів України;
- місцевими та галузевими нормативними актами;
- Статутом Підприємства;
- даним Положенням.

*2. СТРУКТУРА ПІДРОЗДІЛУ*

2.1 Структуру та штат Підрозділу затверджує Генеральний директор на основі обсягів роботи.

2.2 Підрозділ очолюється Директором брокерського напрямку.

2.3 Підрозділ складається з наступних відділів:

- Відділ продажів клієнтам (відділ очолюється керівником відділу продажів клієнтам та складається з наступних працівників: керівник відділу; менеджери з продажів клієнтам (2-5 осіб));

- Відділ клієнтської підтримки (відділ очолюється керівником відділу клієнтської підтримки та складається з наступних працівників: керівник відділу; працівники з клієнтської підтримки (1-4 особи));

- Відділ роботи з перевізниками (відділ очолюється стратегічним менеджером по роботі з перевізниками та складається з наступних працівників: стратегічний менеджер; менеджери по роботі з перевізниками (2-5 осіб)).

2.4 Обов'язки працівників Підрозділу визначаються посадовими інструкціями, затвердженими у встановленому порядку.

### *3. ЗАВДАННЯ ПІДРОЗДІЛУ*

3.1 Здійснення брокерської діяльності в сфері вантажного брокерингу.

3.2 Пошук замовників транспортно-логістичних послуг та оформлення угод з ними.

3.3 Формування бази надійних транспортно-логістичних операторів з високою якістю послуг та оформлення угод з ними.

3.4 Здійснення клієнтської підтримки в сфері вантажного брокерингу.

### *4. ФУНКЦІЇ ПІДРОЗДІЛУ*

На основі визначених завдань Підрозділ виконує наступні функції:

4.1 Розробка стратегічних та тактичних планів брокерського напрямку.

4.2 Визначення ключових показників брокерського напрямку.

4.3 Узгодження питань з фінансування маркетингових заходів у сфері вантажного брокерингу.

4.4 Розробка плану маркетингових заходів із залучення клієнтів брокерського напрямку.

4.5 Організація зв'язків з відділами автомобільних перевезень, залізничних перевезень, інтермодальних перевезень.

4.6 Розвиток напрямку продажів клієнтам.

4.7 Організація роботи клієнтської підтримки.

4.8 Розробка показників клієнтської підтримки.

4.9 Розвиток клієнтського сервісу.

4.10 Організація розробки додаткових сервісів.

4.11 Розробка плану заходів із залучення операторів транспортно-логістичних послуг.

4.12 Розвиток напрямку продажів перевізникам.

4.13 Розвиток взаємодії з постійними перевізниками для обслуговування найбільших клієнтських рахунків.

4.14 Перемовини про довгострокові знижки по ставкам.

4.15 Продажі («холодні» дзвінки, отримання замовлень, презентація послуг).

4.16 Ведення соцмереж (сторінки напрямку вантажного брокерингу).

4.17 Здійснення клієнтської підтримки (вирішення проблем, запити на додатковий фрахт, розрахунок квот на спотові вантажі).

4.18 Моніторинг клієнтської задоволеності.

4.19 Налагодження сталих зв'язків з клієнтами.

4.20 Забезпечення відправки вантажів кращими вантажоперевізниками за найнижчою ціною.

4.21 Взаємодія з залученими перевізниками.

4.22 Розсилка бізнес-пропозицій.

4.23 Робота з розширення бази даних ошук перевірених перевізників.

## *5. ПРАВА ПІДРОЗДІЛУ*

Для вирішення покладених на нього завдань Підрозділ має наступні права:

5.1 Вимагати та отримувати у встановленому порядку від інших структурних підрозділів Підприємства інформацію з питань, що входять до компетенції Підрозділу.

5.2 Давати вказівки іншим структурним підрозділам Підприємства з питань, що відносяться до компетенції Підрозділу і впливають з функцій, покладених на Підрозділ.

5.3 Представляти інтереси Підприємства з питань, що відносяться до компетенції Підрозділу, у взаєминах з державними організаціями, юридичними та фізичними особами; організовувати і проводити перемовини.

5.4 Використовувати ресурси, що виділяються на Підрозділ, для проведення рекламних кампаній та іншої діяльності Підрозділу відповідно до його завдань.

5.5 Надавати роз'яснення та рекомендації з питань, що входять до компетенції Підрозділу.

5.6 Вносити пропозиції з питань, що входять до компетенції Підрозділу, у вигляді проєктів.

5.7 За рішенням Генерального директора брати участь у конференціях, нарадах, семінарах з питань вантажного брокерингу.

## *6. ВЗАЄМОДІЯ ЗІ СТРУКТУРНИМИ ПІДРОЗДІЛАМИ ПІДПРИЄМСТВА*

Для виконання функцій та реалізації прав Підрозділ взаємодіє з:

6.1 Фінансовим департаментом з питань:

6.1.1 Одержання: планів реалізації послуг вантажного брокерингу на місяць, квартал, рік; змін у планових показниках; проєктів тарифів на послуги; погоджених кошторисів витрат на формування попиту і стимулювання збуту послуг вантажного брокерингу; нормативів на представницькі та рекламні витрати; нормативів нарахування заробітної плати.

6.1.2 Надання: узагальненої інформації про попит на послуги вантажного брокерингу; звітів про виконання запланованих показників діяльності Підрозділу; пропозицій щодо зміни цін на послуги відповідно до кон'юнктури ринку; розрахунків витрат на рекламу та збут послуг вантажного брокерингу; кошторисів витрат на формування попиту і стимулювання збуту.

6.2 Департаментом персоналу з питань:

6.2.1 Одержання: штатних розкладів; положень про преміювання; звітів про виконання заявок на кадрове забезпечення; копій наказів про прийняття, переведення, звільнення працівників Підрозділу; затвердженого графіку відпусток та змін до нього.

6.2.2 Надання: заявок на кадрове забезпечення; пропозицій щодо заохочень працівників; пропозицій щодо графіку відпусток.

6.3 Департаментом транспорту з питань:

6.3.1 Одержання: інформації щодо рівня завантаженості власного автопарку за основними позиціями; інформації щодо тимчасових та постійних змін в структурі автопарку.

6.3.2 Надання: копій договорів від замовників транспортно-логістичних послуг, які передаються на внутрішнє виконання.

6.4 Комерційним департаментом з питань:

6.4.1 Одержання: інформації щодо рівня завантаженості замовленнями основних напрямків діяльності; інформації щодо цінової політики Підприємства; інформації щодо проведення маркетингових заходів.

6.4.2 Надання: копій договорів від замовників транспортно-логістичних послуг, які передаються на внутрішнє виконання.

6.5 Юридичним департаментом з питань:

6.5.1 Одержання: положень про структурні підрозділи; роз'яснень діючого законодавства і порядку його застосування; аналізу змін і доповнень до законодавства.

6.5.2 Надання: проєктів наказів, проєктів розпоряджень, проєктів інструкцій, проєктів договорів для візування і правової експертизи; претензій, пред'явлених контрагентами.

## *7. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ*

7.1 Всю повноту відповідальності за якість і своєчасність виконання функцій і завдань Підрозділу, обумовлених даним Положенням, несе Директор брокерського напрямку.

7.2 Ступінь відповідальності інших працівників Підрозділу встановлена у посадових інструкціях.

7.3 Всі працівники Підрозділу, включаючи начальника Підрозділу, несуть персональну відповідальність за оформлення документації та вчинення дій відповідно до чинного законодавства України.

#### *8. КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДРОЗДІЛУ*

8.1 Своєчасне і якісне виконання поставлених цілей і завдань.

8.2 Якісне виконання функціональних обов'язків.

8.3 Відповідність досягнутих результатів цільовим показникам.

Директор брокерського напрямку

---

З положенням про Підрозділ ознайомлені:

---

---

## Довідки про впровадження



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
 ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 імені ІВАНА ПУЛЮЯ

вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001. Тел. (0352)52-41-81. Факс (0352)25-49-83  
<http://www.tntu.edu.ua>. E-mail: [univ@tu.edu.ua](mailto:univ@tu.edu.ua). Код ЄДРПОУ 05408102

31.12.2025 № 2/28-1640 На №



## ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи  
 Костецького Володимира Зіновійовича  
 на тему «Управління брокерським обслуговуванням в транспортно-логістичному  
 бізнесі», поданого на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю «073  
 Менеджмент» в освітній процес Тернопільського національного технічного університету  
 імені Івана Пулюя.

В дисертаційній роботі Костецького Володимира Зіновійовича, запропоновані заходи з удосконалення організаційно-економічного механізму управління брокерським обслуговуванням в транспортно-логістичному бізнесі, що включають: заходи з удосконалення організаційно-функціонального забезпечення брокерських суббізнесів транспортно-логістичних підприємств; заходи з розробки інноваційних моделей управління у транспортно-логістичному бізнесі; заходи з впровадження сучасних цифрових технологій управління брокерським обслуговуванням на транспортно-логістичних підприємствах в межах дисертаційного дослідження «Управління брокерським обслуговуванням в транспортно-логістичному бізнесі», використовується у навчальному процесі Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя при викладанні дисципліни «Логістика».

## ПОГОДЖУЮТЬ:

Гарант ОПП «275 Транспортні технології  
 (на автомобільному транспорті)»,  
 д.т.н., проф.

Володимир ДЗЮРА

Завідувач кафедри автомобілів,  
 к.т.н., доц.

Олег ЦЬОНЬ

Начальник навчального відділу  
 к.т.н., доц.

Ігор ТКАЧЕНКО



ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ  
 ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ  
 ДЕПАРТАМЕНТ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ

вул. М.Грушевського, 8, м. Тернопіль, 46021, тел.: (0352) 52 20 93, факс 25 08 48  
 E-mail: [ukb\\_ternopil.ukb@te.gov.ua](mailto:ukb_ternopil.ukb@te.gov.ua), web: <http://www.build.te.gov.ua> Код згідно СДРПОУ 04014074

від 05 лютого 2025 року № 1735/01-13 На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ року

### Довідка

#### про впровадження результатів наукових досліджень

Довідка дана Костецькому Володимирі Зіновійовичу в тому що, запропоновані інноваційні моделі управління у транспортно-логістичному бізнесі, що ґрунтуються на адаптації Agile-методології для потреб транспортно-логістичних компаній і брокерських компаній та на впровадженні таких інноваційних підходів як аутсорсинг, аутстафінг, декомпозиція бізнесу та управління за центрами відповідальності мають практичне значення і використані в роботі департаменту розвитку інфраструктури обласної військової адміністрації, а саме як елемент підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств галузі в регіоні.

Заступник директора департаменту



Михайло ОЛІЙНИК

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
«МЕРКАДА»

Код ЄДРПОУ: 44645717.

м. Тернопіль, Вул. Шашкевича, 11, 2-3 пов., E-mail: merkadatov@gmail.com

№ 009 \_\_\_\_\_

від « 19 » листопада 2025 р.

Акт

про впровадження дисертаційного дослідження

Костецького Володимира Зіновійовича на тему:

«Управління брокерським обслуговуванням в транспортно-логістичному бізнесі»

Цим актом підтверджується, що результати дисертаційної роботи аспіранта кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Костецького В.З. впроваджено у бізнес процеси ТОВ «Меркада».

А саме, впроваджено заходи з удосконалення організаційно-економічного механізму управління, адаптовано КРІ-модель показників економічної ефективності і впроваджено систему критеріїв оцінювання ефективності діяльності підрозділів транспортно-логістичного підприємства.

Даний акт не є підставою для проведення фінансових розрахунків.

Директор ТОВ «Меркада»



Наталія Мігоцька

## ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

## «ЛІМБЕР»

Код ЄДРПОУ: 44557102,

м. Тернопіль, Вул. Князя Острозького, 12, 3 пов., E-mail: nteua2011@gmail.com

№ 004

від «19» листопада 2025 р.

## Акт

про впровадження дисертаційного дослідження

Костецького Володимира Зіновійовича на тему:

«Управління брокерським обслуговуванням в транспортно-логістичному бізнесі»

Цим актом підтверджується, що результати дисертаційної роботи аспіранта кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Костецького В.З. впроваджено у бізнес процеси ТОВ «Лімбер».

А саме, впроваджено заходи з удосконалення організаційно-економічного механізму управління, адаптовано КРІ-модель показників економічної ефективності і впроваджено систему критеріїв оцінювання ефективності діяльності підрозділів транспортно-логістичного підприємства.

Даний акт не є підставою для проведення фінансових розрахунків.

Директор ТОВ «Лімбер»



Наталія Гаврилук

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗДОБУВАЧА

**Статті у наукових виданнях, включених до Переліку наукових фахових видань України:**

1. Костецький В., Дудкін П. Брокерське обслуговування як елемент сучасного логістичного бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2025. № 1(92). С.114–122. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2025.01.114](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.114) (фахове видання категорії «Б») (Загалом 0,8 д.а. Особистий внесок автора – 0,7 д.а. – аналіз бізнес процесів транспортно-логістичних і брокерських структур); (стаття у співавторстві з науковим керівником).

2. Костецький В.З., Дудкін П.Д. Використання ключових показників ефективності в транспортній логістиці. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-140> (фахове видання категорії «Б») (Загалом 0,4 д.а. Особистий внесок автора – 0,3 д.а. – обґрунтування застосування окремих показників КРІ для різних рівнів управління в транспортно-логістичних підприємствах); (стаття у співавторстві з науковим керівником).

3. Костецький В., Дудкін П. Нові підходи в мотивації персоналу логістичної сфери. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. № 1. Т. 338. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-51> (фахове видання категорії «Б») (Загалом 0,6 д.а. Особистий внесок автора – 0,5 д.а. – систематизація методів мотивації персоналу логістичної сфери); (стаття у співавторстві з науковим керівником).

4. Костецький В.З. Управління за центрами відповідальності: особливості застосування в транспортно-логістичному бізнесі. *Бізнес Інформ*. 2025. №8. С. 273–282. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-273-282> (фахове видання категорії «Б») (Дослідження інноваційних підходів управління в транспортно-логістичному бізнесі); (одноосібна стаття).

### Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Костецький В. Аналіз 3PL напрямку для оптимізації бізнес-процесів у логістичному бізнесі. *Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання : Матеріали VI Міжнародної студентської науково-технічної конференції (м. Тернопіль, 27-28 квітня 2023 р.)*. Тернопіль, 2023. С. 322–324. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41354/2/323-324.pdf>. (особистий внесок автора - 0,1 д.а. - обґрунтування важливості розвитку 3PL напрямку в логістичному бізнесі).

2. Костецький В. З., Дудкін П. Д. Використання штучного інтелекту в логістичному бізнесі. *Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку : Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка (м. Тернопіль, 26 травня 2023 р.)*. Тернопіль, 2023. С. 61–62. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41722/2/KhI\\_VNPK\\_2023\\_Kostetskyi\\_V-The\\_use\\_of\\_artificial\\_61-62.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41722/2/KhI_VNPK_2023_Kostetskyi_V-The_use_of_artificial_61-62.pdf). (Загалом 0,1 д.а. Особистий внесок автора – 0,05 – обґрунтування важливості впровадження штучного інтелекту в логістичному бізнесі).

3. Костецький В. З., Дудкін П. Д. Інноваційні підходи в мотивації персоналу в логістичній сфері. *Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі : Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної Інтернет конференції (м. Тернопіль, 30 листопада 2023 р.)*. Тернопіль: ТНТУ, 2023. С. 27–28. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/44533>. (Загалом 0,1 д.а. Особистий внесок автора – 0,05 - обґрунтування важливості змін у мотивації персоналу в логістичному бізнесі).

4. Костецький В. З., Дудкін П. Д. Управління брокерським обслуговуванням в логістичному бізнесі. *Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу : Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка (м. Тернопіль, 18 листопада 2022 р.)*. Тернопіль, 2022. С. 52–53. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39979/2/SRBD\\_2022\\_Kostetskyi\\_V-](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39979/2/SRBD_2022_Kostetskyi_V-)

Management\_of\_brokerage\_52-53.pdf. (Загалом 0,1 д.а. Особистий внесок автора – 0,05 - обґрунтування важливості брокерського напрямку в логістичному бізнесі).

5. Костецький В. З., Таванець Н. С. Трансформація підходів до управління бізнес-процесами підприємств в умовах Індустрії 4.0 в логістичній сфері. *Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0 : Матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка (м. Тернопіль, 11 жовтня 2024 р.)*. Тернопіль, 2024. С. 58–59. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46577>. (Загалом 0,1 д.а. Особистий внесок автора - 0,05 – огляд ключових технологій Індустрії 4.0 в логістичному бізнесі).

6. Костецький В. З., Дудкін П. Д. Вплив аналітичних дашбордів на результативність працівників у транспортно-логістичній сфері. *Збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції „Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації“*. (Тернопіль, 4-5 грудня 2025 року.) Тернопіль 2025. С. 101–102. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/50749> (Загалом 0,1 д.а. Особистий внесок автора - 0,05 – обґрунтування важливості використання дашбордів в логістичному бізнесі).