

Оцінювання ефективності бізнес-процесів господарюючих суб'єктів на ринку логістичних послуг в умовах військового стану

Гірна Ольга Богданівна¹

Опубліковано	Секція	УДК
25.12.2024	Економіка	338.47:656

DOI:<https://doi.org/10.5281/zenodo.14567298>

Анотація. У статті досліджується ефективність бізнес-процесів суб'єктів господарювання на ринку логістичних послуг України в умовах військового стану. Основна увага приділяється діяльності автомобільного вантажного транспорту як ключового елемента логістичної системи. Автор виділяє ключові бізнес-процеси транспортних підприємств, серед яких планування перевезень, моніторинг і управління ризиками, технічне обслуговування, цифровізація, робота з клієнтами та фінансове управління. Для оцінки ефективності застосовано методіку «відстань до еталону», яка дозволяє порівняти компанії галузі за рівнем оптимізації бізнес-процесів. Результати дослідження свідчать, що ТзОВ «Транс-Сервіс-1» посідає друге місце серед конкурентів завдяки високим показникам у сфері технічного обслуговування, цифровізації та обслуговування клієнтів, але має потенціал для вдосконалення в маршрутизації та моніторингу перевезень.

Ключові слова: транспортна логістика, пріоритетні бізнес-процеси, автомобільні вантажні перевезення, конкурентоспроможність, методіка «відстань до еталону»

Assessing the effectiveness of business processes of business entities in the logistics services market under martial law

Annotation. The article assesses the efficiency of business processes of business entities operating in the Ukrainian logistics market under martial law. The main attention is paid to the analysis of the activities of road freight transport as a key segment of the logistics system that provides the critical infrastructure of the state. Modern trends in the development of the industry are studied, including the adaptation of enterprises to the conditions of infrastructure destruction, the reorientation of logistics routes, the integration of digital technologies and innovative solutions into management processes. The author identifies key business processes of transport enterprises, such as the organization of freight transportation, monitoring and risk management, fleet maintenance, implementation of IT solutions, working with customers, and financial planning. To assess the efficiency of business processes, the “distance to the benchmark” methodology was used, which allowed for a comparative analysis of leading companies in the industry. The results of the study indicate that LLC "Trans-Service-1" ranks second among competitors, demonstrating high results in the field of technical maintenance, digitalization and customer service, but needs to improve route

¹ Гірна Ольга Богданівна, к.е.н., доцент, НУ «Львівська політехніка», ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6776-967X>

planning and monitoring of transportation. The conclusions emphasize the stability of the Ukrainian logistics market and its ability to adapt in crisis conditions. A set of measures is proposed to optimize the business processes of enterprises, including the implementation of automated routing systems, the use of alternative energy sources, the modernization of the fleet, and the development of innovative technologies. Implementation of the proposed recommendations will contribute to reducing costs, increasing the competitiveness of enterprises and sustainable development of the logistics sector as a whole.

Keywords: transport logistics, priority business processes, road freight transportation, competitiveness, "distance to benchmark" methodology

Вступ

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Бізнес-процеси є базовою складовою функціонування підприємств, що діють на ринку логістичних послуг. Організація логістичних операцій, включно з перевезеннями, зберіганням і управлінням ланцюгами постачання, базується на чітко структурованій системі бізнес-процесів. Ефективне функціонування логістичних компаній у динамічному ринковому середовищі з високим рівнем конкуренції значною мірою залежить від якості управління цими процесами. Оптимізація бізнес-процесів є стратегічним завданням, що дозволяє підвищити якість послуг, знизити витрати та забезпечити стійкий розвиток підприємства.

Для підтримки конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг підприємствам необхідно постійно вдосконалювати свої бізнес-процеси, впроваджуючи інноваційні підходи до управління та адаптуючись до нових вимог клієнтів і партнерів. Високі вимоги міжнародного ринку стимулюють інтеграцію новітніх технологій, таких як автоматизація складських процесів, цифровізація управління ланцюгами постачання та впровадження стандартів Європейського Союзу. В умовах глобальних змін і високої динаміки важливо забезпечувати безперервність, адаптивність і ефективність бізнес-процесів у логістиці.

На сучасному етапі розвитку ринку логістичних послуг оптимізація бізнес-процесів стала одним із ключових чинників ефективності, конкурентоспроможності та стійкого зростання компаній. Розширення масштабів логістичної діяльності та зростання складності ланцюгів постачання потребують нових підходів до планування, організації та контролю бізнес-процесів. Упровадження процесного управління, автоматизації та цифрових технологій дозволяє підвищити продуктивність, скоротити операційні витрати та зміцнити позиції компаній на глобальному ринку логістичних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття «бізнес-процеси» є ключовим у сучасному управлінні підприємствами та викликає значний інтерес у науковців як в Україні, так і за кордоном. Суттєвий внесок у розвиток цієї тематики зробили дослідники, серед яких Ойхман Е., Робсон М., Хаммер М., Чампі Д., Шеєр А., Демінг В., Козаченко А., Чернобай Л. та інші [1-7]. Відповідно до міжнародних стандартів ISO, бізнес-процеси визначаються як система взаємопов'язаних видів діяльності, що спрямовані на перетворення «входів» у «виходи». Це визначення стало основою для численних наукових досліджень та обговорень у професійних колах.

Перші підходи до формалізації та організації бізнес-процесів з'явилися на початку ХХ століття. Серед них особливу увагу привертають такі інструменти, як функціональні блок-схеми потоку, що набули поширення у 1920-х роках, діаграми Ганта, розроблені на початку 1900-х р., PERT-діаграми, що виникли у 1950-х р., та методологія IDEF, яка була представлена у 1970-х р. Попри те, що термін «моделювання бізнес-процесів» був офіційно введений лише у 1960-х р. у контексті інженерних систем, згодом ці інструменти почали активно використовуватися в бізнес-середовищі. У 1970-х роках

виникла ідея інтеграції методів моделювання для аналізу, оптимізації та вдосконалення бізнес-процесів, що стало основою для розвитку сучасних підходів до управління організаціями. Ці методи заклали фундамент для подальшого розвитку управлінських інструментів і сприяли формуванню системного підходу до організації діяльності підприємств.

У 1990-х роках відбувся значний розвиток підходів до управління бізнес-процесами, що стало відповіддю на зростаючі вимоги до ефективності підприємств в умовах глобалізації. Зокрема, було розроблено такі концепції, як реінжиніринг бізнес-процесів, інтеграція інноваційних процесів, управління бізнес-процесами та комплексне бізнес-планування, орієнтоване на підвищення продуктивності та оптимізацію діяльності підприємств. Ці підходи спрямовані на вдосконалення ключових процесів, що забезпечують конкурентоспроможність і розвиток організацій [7].

Особливу увагу в сучасних дослідженнях приділяють питанням класифікації та оптимізації бізнес-процесів. Оптимізація передбачає аналіз існуючих процесів, виявлення ключових та проблемних ділянок, оцінку ресурсних можливостей і впровадження заходів для підвищення ефективності. Вдосконалення бізнес-процесів дозволяє не лише знизити витрати та підвищити продуктивність, але й покращити якість продукції чи послуг, що сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємства. Водночас, не дивлячись на розробленість питань щодо напрямків розвитку бізнес-процесів в різних ракурсах, потребує подальшого напрацювання комплексне поєднання використання бізнес-процесів у діяльності транспортних підприємств на ринку логістичних послуг, що відповідно і підкреслює актуальність обраної тематики дослідження.

Формулювання цілей статті. Виходячи із вище сказаного, метою наукової публікації є дослідження основних трендів ринку логістичних послуг для вантажних перевезень з подальшим виокремленням пріоритетних бізнес-процесів, проведенням їх оцінювання та розроблення комплексу рекомендацій стосовно оптимізації їх діяльності.

Завдання статті полягає у представленні сучасних трендів на ринку логістичних послуг із врахуванням впливу воєнного стану на території України, дослідженні особливостей діяльності одного із українських вантажоперевізників та його функціонування у конкурентному середовищі, оцінювання пріоритетних бізнес-процесів транспортних підприємств та розробка для них комплексу заходів стосовно їх удосконалення.

Результати

Ринок логістичних послуг в Україні зазнав серйозних випробувань у 2022 році внаслідок повномасштабного вторгнення російської федерації. Однак, за більш ніж 30 місяців, логістична система змогла адаптуватися до нових реалій, демонструючи стійкість та здатність до перебудови. Основними видами транспорту, які забезпечили функціонування логістики в цей період, залишаються автомобільний і залізничний. Також відновлюються морські перевезення, зокрема експорт зернових через порти великої Одеси та Дунаю. Водночас нові виклики продовжують стримувати повноцінне відновлення логістичних операцій усіх типів.

Залізничний транспорт зіткнувся з проблемами, пов'язаними з несумісністю української колії з європейською, що у 2022 році ускладнило перевезення значних обсягів вантажів, які раніше транспортувалися морем. Додатковим фактором стали руйнування залізничної інфраструктури на тимчасово окупованих та прилеглих територіях. Однак у 2023-2024 роках залізнична логістика продемонструвала здатність до адаптації, переорієнтувавшись на експортні операції та майже досягнувши

довоєнних обсягів перевезень. Морські перевезення зіткнулися з додатковими перешкодами після припинення дії зернової угоди 18 липня 2023 року, яка забезпечувала експорт сільськогосподарської продукції через Чорне море. У відповідь на ці обмеження Україна розробила зерновий коридор вздовж узбережжя партнерських країн. Проте такі дії викликали масовані атаки на портову інфраструктуру з боку російської федерації. У період із 18 липня по 20 жовтня 2023 року Одеська область зазнала 168 повідомлень про загрозу обстрілів, з яких 46 підтверджувалися звуками вибухів. За цей час було знищено понад 280 тисяч тонн зерна, що становить приблизно 10% від загального обсягу експорту зернових через дунайські порти у 2022-2023 роках. Попри ці виклики, український ринок логістичних послуг продовжує перебудовуватися, забезпечуючи часткове функціонування критично важливих транспортних ланцюгів та створюючи умови для подальшого відновлення економічної активності.

Аналіз динаміки вантажних перевезень за три останні роки свідчить про загальну тенденцію до скорочення. Зокрема, навіть попри певне відновлення та стабілізацію геополітичної ситуації у 2023 році, обсяг вантажних перевезень залізничним транспортом скоротився на 12,8%. Цей спад може бути обумовлений як руйнуванням інфраструктури, так і змінами в логістичних потоках.

Обсяги реалізації послуг логістичної сфери подано у табл. 1.

Таблиця 1

Обсяг реалізованих послуг за видами економічної діяльності в Україні за 2021-2023 рр.

Вид діяльності	Обсяги реалізованих послуг, тис. грн			Відносне відхилення 2023 до 2022 р.,%	Відносне відхилення 2023 до 2021 р.,%
	2021	2022	2023		
Вантажний залізничний транспорт	14932759	10551727	9201501	-12,8	-38,4
Вантажний автомобільний транспорт	66254814	76615215	92683058	20,9	39,9
Вантажний морський транспорт	2027783	1279793	-	-	-
Складське господарство	29390306	40193573	48805830	21,4	66,1

Джерело: [8]

Водночас, вантажний автомобільний транспорт та складське господарство демонструють позитивну динаміку. Незважаючи на складні умови та нові виклики, ці сектори показують стабільне зростання, що свідчить про їхню адаптивність до змін ринкового середовища та здатність забезпечувати ключові ланцюги постачання.

Морський вантажний транспорт зазнав значних втрат унаслідок подій кінця лютого 2022 року. Проте завдяки державним ініціативам, спрямованим на збереження критичних експортних маршрутів, його діяльність не припинилася повністю, як це сталося у випадку з повітряним транспортом. Це дозволило підтримувати певний рівень перевезень морським шляхом навіть за умов значних обмежень і ризиків.

Проблеми логістичної інфраструктури України залишаються не змінними вже протягом десятків років. Цю ситуацію вирішує приватний бізнес своїми силами. До цього відноситься розбудова складських комплексів, придорожніх відпочинкових

комплексів, оновлення складу транспортних засобів. Ситуація щодо автомобільних доріг покращилась ремонтом наявних автошляхів, але важливим є і побудова нових транспортних коридорів, що дозволить з'єднати Балтійське і Чорне море. Це може бути важливою транспортною артерією у майбутньому, що дозволить пришвидшити доставку товарів з країн Сходу і Африки у країни Північної Європи і в зворотньому напрямку.

Після припинення українських контейнерних перевезень у лютому 2022 року частина вантажопотоків була перенаправлена до румунських і польських портів, зокрема Констанци, Гданська та Гдині. Така переорієнтація сприяла частковому збереженню обсягів перевезень у регіоні. Важливим кроком до відновлення контейнерної логістики стало відкриття наприкінці 2022 року першого прямого контейнерного з'єднання через порт Рені, що активізувало використання транспортного потенціалу річки Дунай. У 2024 році відновлення контейнерних перевезень продовжилось запуском тестового контейнерного фідера з Чорноморська у квітні, який наразі працює на регулярній основі. У червні очікується запуск першого контейнерного фідера з Одеси, що стане ще одним важливим кроком до відновлення морської логістики. Станом на поточний період Україна вже відновила близько 55-60% обсягів контейнерних перевезень, досягнувши показника приблизно 600 тис. TEU на рік. Однак подальше збільшення обсягів перевезень залишається обмеженим через недостатній рівень безпеки у великих портах, що продовжує стримувати розвиток контейнерної логістики. Подолання цих викликів є ключовим завданням для забезпечення повноцінного функціонування контейнерних перевезень в Україні.

Малий і середній бізнес в Україні, після вимушеної відмови від послуг фулфілменту у 2022 році, поступово повертається до їх використання, що обумовлено необхідністю оптимізації логістичних процесів. Цей тренд також посилюється завдяки зростанню ринку електронної комерції, який вимагає швидких і якісних рішень для обробки замовлень. Хоча середній чек покупок в Україні демонструє тенденцію до зниження, загальна кількість покупок збільшується, що формує попит на послуги з перевезення збірних вантажів, зокрема LCL (Less than Container Load) і LTL (Less than Truck Load).

Особливість збірних вантажів LCL полягає у можливості часткового заповнення контейнера замовленнями від різних клієнтів. Хоча цей процес вимагає більше часу для укомплектування контейнера, він є вигідним для всіх учасників доставки. Основна перевага такого підходу полягає у розподілі витрат на транспортування пропорційно вазі та об'єму замовлення, що робить перевезення економічно доцільним як для малого, так і для середнього бізнесу. Особливу популярність набуває формат збірних вантажів у кількості європалет, який дозволяє ефективно організовувати доставку менших партій товарів. Такий підхід відповідає поточним запитам ринку, забезпечуючи оптимальне співвідношення вартості та швидкості доставки. Це сприяє розвитку логістичної інфраструктури, орієнтованої на потреби електронної комерції та інших галузей, що активно використовують послуги малих і середніх перевезень.

Наразі у процесі відновлення визначилися поточні тренди галузі: відбудова ключових транспортно-логістичних об'єктів – залізниці, автошляхів, інфраструктури морських та річкових портів; розвиток логістичних перевалочних комплексів; відновлення контейнерних перевезень та доставки збірних вантажів; відновлення поромного сполучення; інвестиції у фулфілмент; автоматизація галузі; реформування кадрової політики та програм навчання; збільшення інвестицій в енергоефективність та енергонезалежність [8,9].

Для дослідження даної проблематики проаналізуємо діяльність ТзОВ «Транс-Сервіс-1», яка є однією з найбільших автотранспортних компаній України. Компанія здатна перевозити сипучі, палетовані, рідкі харчові і хімічні вантажі, негабаритні

вантажі. ТзОВ «Транс-Сервіс-1» працює на ринку B2B і перевозить великі обсяги продукції. Основні конкуренти неспроможні надати таку широку лінійку типів автотранспорту і в такій кількості. Компанія володіє більш ніж 500 одиницями транспорту, а саме 230 цистерн/танк-контейнерів, 170 самоскидів/цистерн-самоскидів, 150 тентованих автопоїздів. Найбільшу частку перевезень займають перевезення цистернами, на другому місці є перевезення тентами і третє місце відповідно займають самоскиди. Структуру доходів та витрат від основної діяльності подано на рис. 1,2. Перевезення цистернами залишаються основним джерелом доходу підприємства і дана стаття доходів збільшилась у 2023 р. ще на 2,52% і склала 48,52%. Перевезення самоскидами у 2023р. зменшились на 2,36 % (21,64%), тентами також скоротились на 1,55% (25,45%) [10].

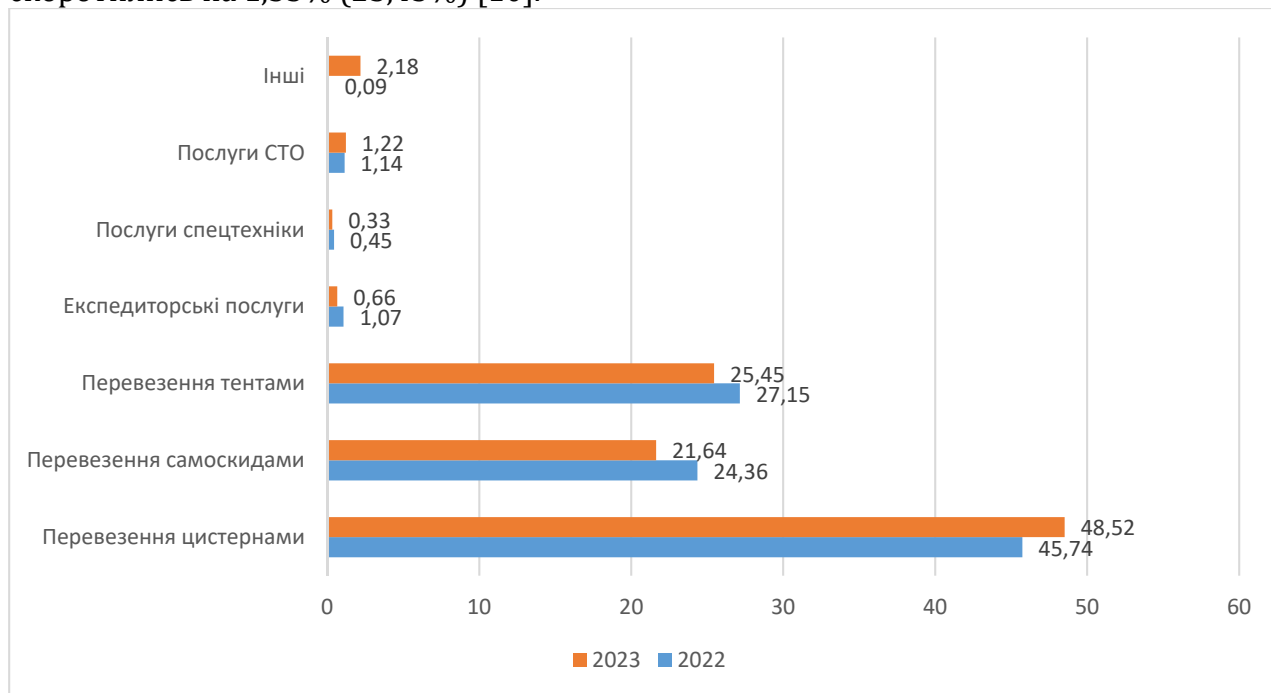


Рис. 1. Структура доходів від основної діяльності ТзОВ «Транс-Сервіс-1» за 2022-2023рр.

Джерело: [10,11]

Основною статтею витрат при перевезеннях є витрати на паливо, що складають близько 60% від собівартості послуги. Решту 40% це оплата праці водія, амортизація автопоїзда і шин, мийка, оплата доріг, страхування і т.д.. Зростання цін на дизпаливо є основною і постійною проблемою збільшення собівартості перевезень. Підприємство намагається максимально вигідно купувати і використовувати паливо задля економії коштів і збереження зовнішнього середовища.

Оскільки акцент в дослідженні авторів зроблено на ринок логістичних послуг для транспортних перевезень, то розглянемо детальніше особливості даних бізнес-процесів в цьому сегменті дослідження. В своєму дисертаційному дослідженні Осипова Є.Л. дає таке трактування «бізнес-процес транспортного підприємства» як спроектованої сукупності цілеспрямованих операцій, впорядкованих у часі та просторі, які на «вході» трансформують фінансові, людські, маркетингові, матеріально-технічні, технологічні та інформаційні ресурси транспортного підприємства для формування на «виході» послуги, необхідної внутрішньому або зовнішньому клієнту та отримання транспортним підприємством економічної вигоди. «Входами» бізнес-процесів транспортного підприємства виступають: потреба споживачів в перевезеннях та їх вимоги до транспортної послуги. В свою чергу, «виходами» бізнес-процесів є рівень задоволеності вимог споживачів та досягнення цілей підприємства [12].

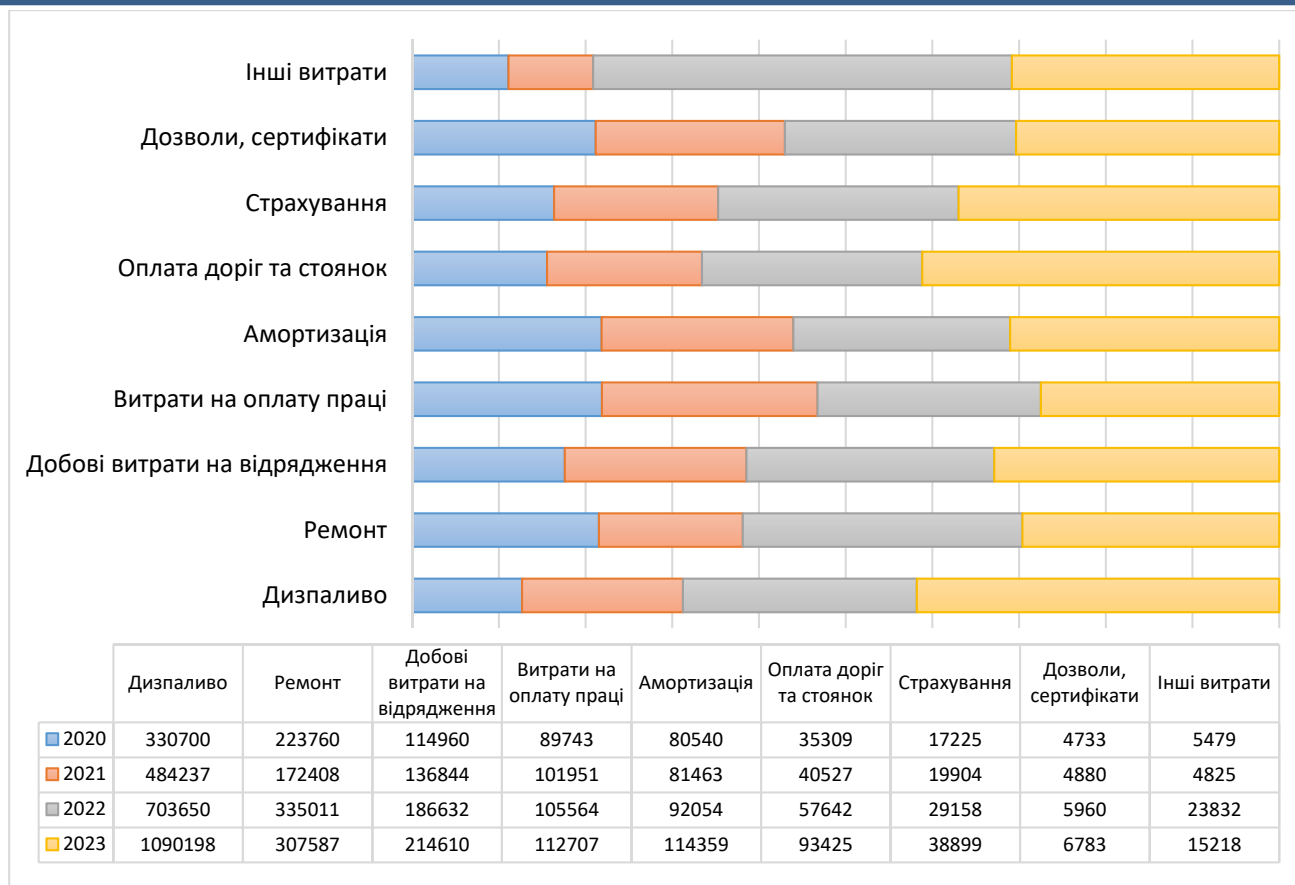


Рис. 2. Структура витрат на реалізацію послуг ТОВ «Транс-Сервіс-1» за 2020-2023рр., тис.грн.

Джерело: власне опрацювання на основі [11]

Усі бізнес-процеси транспортних підприємств проходять через ключові етапи: планування, реалізацію, моніторинг, контроль і удосконалення. Ці етапи є невід'ємною складовою управління бізнес-процесами та сприяють досягненню стратегічних і операційних цілей підприємства. Аналіз усіх аспектів бізнес-процесів у процесі управління, а також їх ефективне поєднання створюють основу для ухвалення оптимальних управлінських рішень. Такий підхід дозволяє управлінській команді оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечуючи гнучкість, продуктивність і конкурентоспроможність підприємства (табл.2). Особлива увага приділяється адаптації бізнес-процесів до конкретних умов функціонування, що включає врахування ресурсних можливостей, ринкових вимог і потенційних ризиків. Це забезпечує досягнення синергії між окремими бізнес-процесами та створення додаткової цінності для клієнтів і підприємства в цілому.

Таблиця 2

Ключові бізнес-процеси транспортних підприємств

Бізнес-процес	Складові бізнес-процес
Організація вантажних перевезень	Прийом і опрацювання замовлення
	Підготовка транспорту та вантажу
	Виконання перевезення
	Доставка вантажу
Експедиційні послуги	Організація та координація перевезень (в т.ч. маршрутизація)
	Підготовка документації на вантаж

Бізнес-процес	Складові бізнес-процес
	Моніторинг перевезення та управління ризиками
Послуги СТО	Технічне обслуговування
	Ремонт та реставрація
	Управління запасами
Управління автопарком	Моніторинг автопарку
	Оновлення техніки
	Закупівля паливно-мастильних матеріалів
	Контроль GPS
Обслуговування клієнтів	Пошук клієнтів
	Побудова лояльності
	Робота з рекламаціями
Фінансове управління	Фінансове планування
	Фінансовий контроль
Інновація та цифровізація	Впровадження ІТ-рішень
	Діджиталізація документообігу
Навчання та підготовка персоналу	Навчання водіїв ADR
	Інструктаж перед рейсом
	Тренінги

Джерело: власна розробка автора

Для критичної оцінки ефективності бізнес-процесів і підтвердження експертних оцінок застосовується метод відстані до еталону [13]. Для цього необхідно провести експертне оцінювання бізнес-процесів підприємств. Після цього визначити по кожному окремому показнику підприємство, що є еталоном, і порівняти його з іншими підприємствами репрезентативної вибірки. Доцільно проаналізувати загальну відстань до еталону ефективності бізнес-процесів підприємств, обравши за еталон експертну оцінку у сумі 5-ти балів. Порівняння показників здійснюється за формулою:

$$X_{ij} = a_{ij} / a_e \quad (1)$$

Після нормалізації обчислено відстань до еталону для кожного підприємства. Цей показник відображає відхилення підприємства від ідеального рівня ефективності, і чим менше значення, тим ближче підприємство до еталону. Розрахунок виконується за формулою:

$$R_j = \sqrt{(1 - x_{j1})^2 + (1 - x_{j2})^2 + \dots + (1 - x_{j5})^2 + (1 - x_{j6})^2} \quad (2)$$

Для розрахунку відстані до еталону поруч із транспортним підприємством ТОВ «Транс-Сервіс-1», розглянемо діяльність ще декількох учасників цього сегменту ринку (табл. 3).

Таблиця 3

Конкурентне середовище ТОВ «Транс-Сервіс-1»

Компанія	Характеристика основної діяльності
ПрАТ ТЕК "ЗахідУкрТранс"	Здійснює доставку вантажів з ЄС в Україну та в зворотному напрямку, а також між країнами ЄС. Автопарк складається 390 автомобілів Mercedes-Benz Actros класу Євро-5 та Євро-6, зокрема: 330 тентових напівпричепів марок Koegel і Schmitz; 60 рефрижераторних напівпричепів Schmitz; сучасні тентові мега напівпричепи; цистерни для транспортування рідких вантажів.

Компанія	Характеристика основної діяльності
	Компанія надає послуги із перевезення комплектних і збірних вантажів тентовими напівпричепами; доставки вантажів з дотриманням температурного режиму; транспортування небезпечних вантажів (ADR)
ТОВ "Дженерал Транс Альянс Логістик"	надає комплексні послуги в сфері транспортної (внутрішні перевезення по Україні, міжнародні перевезення, спеціалізовані перевезення, палетна доставка) та складської логістики (склад відповідального зберігання, мультитемпературний склад, крос-докінг, фулфілмент, митний склад, послуги завантаження та розвантаження). Автопарк GTAL налічує понад 140 автомобілів різної вантажопідйомності. Компанія володіє трьома складами з місткістю понад 7000 палетомісць, має власну станцію технічного обслуговування для підтримки автопарку в належному стані
ТОВ "Овертранс"	Компанія здійснює автоперевезення по країнах Європи, СНД та України, використовуючи власний автопарк, що налічує понад 200 одиниць техніки (Volvo, MAN, Mercedes, Schmitz Cargobull, Schwarzmuller). Надає послуги експедиційної та складської логістики, забезпечуючи повний цикл обслуговування вантажів. Володіє сучасною СТО з 8 постами обслуговування автопоїздів, мийкою та шиномонтажем. Станція оснащена сучасним обладнанням для ремонту, обслуговування і діагностики вантажних автомобілів та напівпричепів
ПП "Девік"	Основні послуги компанії: транспортні перевезення (внутрішні перевезення по Україні; міжнародні перевезення; перевезення збірних вантажів); митно-брокерські послуги (оформлення митних документів, консультації з митних питань); складська логістика (фулфілмент, крос-докінг, відповідальне зберігання на складах)

Джерело: власна розробка на основі [14-17]

Із представлених в таблиці 3 бізнес-процесів оберемо найбільш вагомі такі для нашого дослідження: організація та координація перевезень (в т.ч. маршрутизація), моніторинг перевезення та управління ризиками, ремонт та реставрація, технічне обслуговування, впровадження ІТ-рішень, обслуговування клієнтів та проведемо порівняння показників за формулою (1). Отримані результати представимо в табл.4

Таблиця 4

Порівняльний аналіз пріоритетних бізнес-процесів для учасників ринку логістичних послуг

Показники	Бізнес-процеси											
	Організація та координація вантажних перевезень (в т.ч. маршрутизація)						Моніторинг перевезення та управління ризиками					
	Е1	Е2	Е3	Е4	Е5	Хс	Е1	Е2	Е3	Е4	Е5	Хс
Транс-Сервіс-1	3,0	2,0	3,0	2,0	3,0	2,6	3,0	4,0	3,0	4,0	3,0	3,4
Овертранс	2,0	3,0	4,0	3,0	3,0	3,0	5,0	3,0	3,0	3,0	4,0	3,6
ЗахідУкрТранс	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	4,8	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	4,8
Дженерал Транс Альянс Логістик	4,0	3,0	4,0	3,0	5,0	3,8	5,0	5,0	4,0	4,0	2,0	4,0
Девік	4,0	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	3,4

Показники	Бізнес-процеси											
	Ремонт та реставрація						Технічне обслуговування					
	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	X _c	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	X _c
Транс-Сервіс-1	3,0	4,0	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	5,0	3,0	4,2
Овертранс	3,0	2,0	5,0	3,0	3,0	3,2	5,0	3,0	4,0	4,0	3,0	3,8
ЗахідУкрТранс	4,0	5,0	4,0	4,0	5,0	4,4	5,0	4,0	4,0	5,0	5,0	4,6
Дженерал Транс Альянс Логістик	2,0	3,0	3,0	2,0	2,0	2,4	3,0	4,0	3,0	4,0	3,0	3,4
Девік	4,0	4,0	3,0	5,0	3,0	3,8	4,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,2
Показники	Бізнес-процеси											
	Впровадження IT-рішень						Обслуговування клієнтів					
	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	X _c	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	X _c
Транс-Сервіс-1	4,0	5,0	4,0	5,0	4,0	4,4	4,0	5,0	4,0	5,0	3,0	4,2
Овертранс	4,0	3,0	5,0	2,0	3,0	3,4	3,0	3,0	2,0	3,0	5,0	3,2
ЗахідУкрТранс	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0	4,8
Дженерал Транс Альянс Логістик	4,0	4,0	4,0	5,0	5,0	4,4	5,0	5,0	5,0	4,0	3,0	4,4
Девік	3,0	4,0	3,0	4,0	3,0	3,4	3,0	5,0	4,0	3,0	4,0	3,8

Джерело: власна розробка на основі [11, 14-17]

На основі проведених розрахунків у табл.4, використовуючи формулу 2, представимо відстань до еталону для таких підприємств галузі автомобільних вантажних перевезень (табл.6,7).

Таблиця 5

Проміжні розрахунки відстані до еталону за пріоритетними бізнес-процесами

Назва підприємства	Організація та координація вантажних перевезень (в т.ч. маршрутизація)		Моніторинг перевезення та управління ризиками		Ремонт та реставрація	
	оцінка	X ₁	оцінка	X ₂	оцінка	X ₃
Транс-Сервіс-1	2,6	0,5	3,2	0,6	2,8	0,6
Овертранс	3,0	0,6	3,2	0,6	2,4	0,5
ЗахідУкрТранс	3,2	0,6	2,6	0,5	3,0	0,6
Дженерал Транс Альянс Логістик	2,8	0,6	4,0	0,8	2,4	0,5
Девік	2,4	0,5	2,6	0,5	2,2	0,4

Джерело: власна розробка на основі [11,14-17]

Таблиця 6

Розрахунок відстані до еталону за пріоритетними бізнес-процесами

Назва підприємства	Технічне обслуговування		Впровадження IT-рішень		Обслуговування клієнтів		R _j	Місце
	оцінка	X ₄	оцінка	X ₅	оцінка	X ₆		
Транс-Сервіс-1	4,2	0,8	4,4	0,9	3,6	0,7	0,82	2
Овертранс	3,8	0,8	3,4	0,7	2,6	0,5	0,97	4
ЗахідУкрТранс	4,6	0,9	4,0	0,8	3,6	0,7	0,80	1

Дженерал Транс Альянс Логістик	3,4	0,7	4,4	0,9	3,0	0,6	0,88	3
Девік	3,2	0,6	3,4	0,7	3,0	0,6	1,10	5

Джерело: власна розробка на основі [11, 14-17]

На підставі результатів відстані до еталону п'яти підприємств, можна зазначити, що серед всіх оцінюваних бізнес процесів даних підприємств, найближчу відстань до еталону має перше підприємство ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс» (рис.3) , зокрема, його відстань до еталону становить 0,8 (найменше).

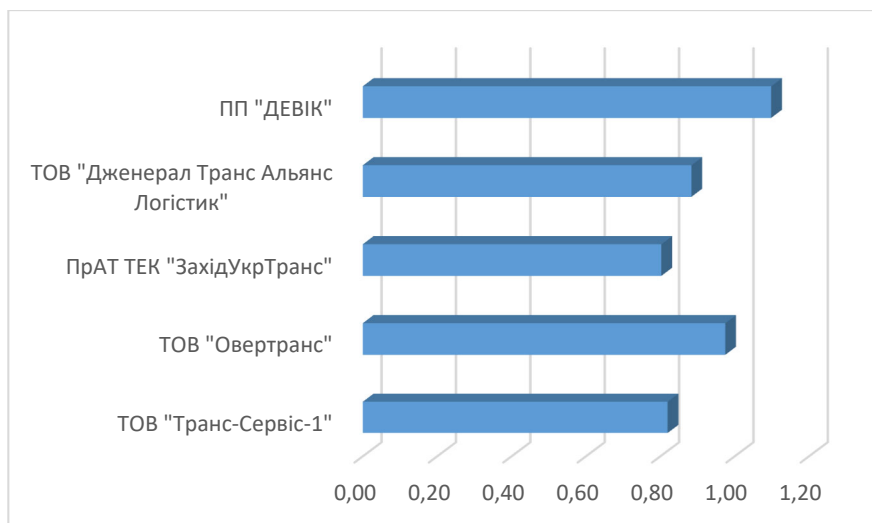


Рис.3 Графічне представлення відстані до еталону

Джерело: власна розробка на основі проведених розрахунків

Найбільш віддалену відстань до еталону має підприємство ПП «Девік», відстань становить 1,1. Розрахувавши відстань до еталона можна зробити висновок, що ТОВ «Транс-Сервіс-1» посідає 2 місце серед конкурентів. Сильними сторонами підприємства є технічне обслуговування (0,8), впровадження ІТ-рішень (0,9), обслуговування клієнтів (0,7). Слабким є бізнес-процеси організація та координація вантажних перевезень (в т.ч. маршрутизація)(0,5) і моніторинг перевезень та управління ризиками (0,6).

Висновки

Український ринок логістичних послуг витримав найважчий період тотальної невизначеності і показує хороший прогрес до зростання і перебудови, що характеризує гнучкість його суб'єктів. Компанії навчились реагувати на зміни навколишнього середовища своїми силами створюючи синергічні зв'язки для вирішення нагальних проблем. У процесі відновлення визначилися поточні тренди галузі: відбудова ключових транспортно-логістичних об'єктів: залізниці, автошляхів, інфраструктури морських та річкових портів; розвиток логістичних перевалочних комплексів; відновлення контейнерних перевезень та доставки збірних вантажів; інвестиції у фулфілмент; автоматизація галузі; реформування кадрової політики; збільшення інвестицій в енергоефективність та енергонезалежність. Перспективи розвитку ринку вантажних перевезень України в 2025 році значною мірою залежатимуть від перебігу бойових дій. Зберігаються ризики, пов'язані зі знищенням майна, втратою персоналу та можливим залученням ресурсів підприємств для військових потреб. У разі позитивного розвитку подій, включаючи розблокування морських портів, деокупацію

територій та вступ України до ЄС, автомобільні перевезення отримають нові можливості. Зниження залежності залізничного транспорту від інфраструктурних обмежень створить передумови для перерозподілу обсягів вантажоперевезень на користь автомобільного транспорту. Отже, українська логістична система щоденно долає нові виклики, демонструючи гнучкість і здатність до адаптації. Ці характеристики є визначальними для сучасних логістичних систем і можуть слугувати зразком для побудови ефективних рішень в умовах кризових ситуацій в інших країнах.

Аналіз конкурентного середовища за методикою «відстані до еталону» дозволив визначити позицію ТзОВ «Транс-Сервіс-1» на ринку. Компанія посідає друге місце, поступаючись ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс». Для підвищення конкурентоспроможності підприємству доцільно вдосконалити процеси маршрутизації та моніторингу вантажів шляхом впровадження програмного забезпечення для автоматизації планування маршрутів із врахуванням економії пального, стану доріг і завантаженості транспорту. Рекомендується також активніше використовувати інноваційні технології для зменшення витрат на паливо, зокрема перехід на альтернативні види палива, такі як скраплений природний газ або біодизель, та впровадження енергозберігаючих систем у транспортні засоби. Загалом, ТзОВ «Транс-Сервіс-1» має значний потенціал для зміцнення позицій на ринку за умови оптимізації бізнес-процесів. Синхронізація всіх етапів організації перевезень від прийому замовлення до доставки вантажу з урахуванням індивідуальних потреб клієнтів сприятиме підвищенню ефективності. Додатковими заходами можуть стати розширення спектру послуг, включаючи перевезення з температурним режимом і небезпечних вантажів, а також модернізація автопарку й інвестування в сучасну техніку.

Список використаних джерел

1. Oikhman, E. H. Business reengineering: reengineering of organizations and information technology. M. : Finance and Statistics, 1997. 336p.
2. M. Robson, P. Ullah. A Practical Guide to Business Process Re-Engineering. Gower Publishing Company. 1996. 159 p.
3. Hammer, M. and Champy, J. A. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Business Books, New York. 1993.
4. A.-W. Scheer, W. Jost: ARIS in der Praxis. Springer, Berlin 2002.
5. Deming, W. Edwards. Out of the Crisis. Cambridge, Mass: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1986.
6. Management of a large enterprise: monograph / A. V. Kozachenko, A. N. Liashenko, Y.Y. Ladyko and oth. K. : Libra, 2006. 384 s.
7. Мельник О., Муқан О., Злотнік М. Особливості моделювання бізнес-процесів підприємства та їх оптимізування в контексті здійснення міжнародної діяльності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: проблеми та перспективи розвитку*. 2019. Вип.1, №2. С.43-52.
8. Обсяги перевезених вантажів за видами транспорту. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/tr/opv/arh_opv_u.htm (дата звернення: 20.10.2024).
9. Галузеві тренди. Стан логістичної галузі в Україні: тренди та особливості URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti> (дата звернення 25.10.2024)
10. Гірня О., Петляківський О. Транспортні перевезення: виклики сьогодення. *Академічні візії*. 2024. Вип. 27. (DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10925104>)
11. Сайт ТзОВ «Транс-Сервіс-1». URL: <https://www.trans-service-1.com.ua/> (дата звернення: 05.10.2024).

12. Осипова Л.Є. Управління транспортними підприємствами на засадах реінжинірингу бізнес-процесів. Дис.к.е.н. за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. К.2021. 221с.

13. Мельниченко С.В., Шеєнкова К.А. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2015. 264 с.

14. Сайт компанії ПрАТ ТЕК "ЗахідУкрТранс". URL: <https://westukrtrans.com> (дата звернення 10.11.2024).

15. Сайт компанії ТОВ "Дженерал Транс Альянс Логістик". URL: <https://www.gtal.com.ua> (дата звернення 10.11.2024).

16. Сайт компанії ТОВ "Овертранс". URL: <https://overtrans.com.ua> (дата звернення 10.11.2024).

17. Сайт компанії ПП "Девік". URL: <https://devik.com.ua>